

Cuestión de Confianza

Revista de Gobierno Corporativo #1/2011

El buen gobierno corporativo Palanca de creación de valor

En este número colaboran:

Eugenia Bieto, directora general de ESADE

Antonio J. Zoido, presidente de BME y
Trustee de la Fundación IFRS

Paulino García Suárez, director de informes
financieros y contables de la CNMV

Tomás Fuertes Fernández, presidente
de Grupo Fuertes

Jacobo Llanza, presidente de la Comisión
de Auditoría de Grupo Azkoyen

Salvador Montejo Velilla, secretario general
y del Consejo de Administración de Endesa
y presidente de la Asociación de Emisores
Españoles



Deloitte.



Es una satisfacción presentarles el primer número de “Cuestión de Confianza”, revista semestral que edita el Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte en España. Al igual que el resto de iniciativas impulsadas por este centro, la publicación nace con la pretensión de convertirse en una herramienta de ayuda a los administradores y miembros de los consejos de administración de las empresas en su reto de alinear sus objetivos estratégicos con un adecuado entorno general de control, gestión de riesgos y buen gobierno corporativo.

El Buen Gobierno Corporativo es un ámbito en continuo desarrollo, con un potencial enorme y constituye una pieza clave en el funcionamiento de cualquier grupo empresarial y societario. El desafío está en cómo incorporar a la cultura empresarial y a la organización interna las nuevas prácticas y recomendaciones en esta materia. Con esta revista periódica queremos contribuir a ofrecer información de calidad para la reflexión y toma de decisiones en las empresas, a través de las opiniones y conocimientos de expertos destacados. Precisamente por ello, la temática de “Cuestión de Confianza” abarca temas de actualidad relacionados con el Gobierno Corporativo tales como aspectos regulatorios, la problemática de la empresa familiar, tendencias y mejores prácticas, todos ellos aspectos clave dentro del ámbito del Buen Gobierno.

Por último, queremos agradecer a todos los que han participado en la elaboración del contenido, especialmente a los colaboradores externos que desinteresadamente han ayudado a hacer de esta iniciativa una realidad.

Esperamos que su lectura sea de utilidad e interés.

Germán de la Fuente

Socio director de Auditoría de Deloitte

Juan Antonio Bordas

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

Cuestión de Confianza #1
Año 2011

Dirección

Germán de la Fuente
Juan Antonio Bordas

Consejo editorial

Miembros del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo

Coordinación

María Ramón
Rocío Rivillas

Diseño y Maquetación

David Pulido

Fotografía

Tone Azcárate
Sara Cort
Adriana Lorente

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



Carta de Presentación

Germán de la Fuente, socio director de auditoría y Juan Antonio Bordas, socio y director del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte



6 Termómetro | What's hot Gobierno Corporativo, crecimiento y anticipación

Rafael Cámara, socio de Regulación de Deloitte



12 Consideraciones prácticas del Corporate Defense

Luis Fernando Guerra, socio director de Deloitte Abogados y Asesores Tributarios



18 Cambios normativos y tendencias en el gobierno de las Juntas Generales de Accionistas

Marta García y Gonzalo Navarro, socia de Riesgos Tecnológicos de Deloitte y socio de Deloitte Abogados y Asesores Tributarios, respectivamente



24 Imprescindibles Ética empresarial, un viejo concepto para un mundo nuevo

Eugenia Bieto, directora general de ESADE.



30 La armonización de los estándares contables y el buen gobierno de las empresas, un binomio de enorme potencial

Antonio J. Zoido, presidente de BME y Trustee de la Fundación IFRS.



36 La siguiente ola contable

Cleber Custodio, socio director de IFRS de Deloitte



48 La Empresa Cotizada "Los sistemas de control interno tienen que formar parte del ADN de una empresa"

Entrevista a Paulino García Suárez, director de informes financieros y contables de la CNMV



54 **La Empresa Familiar**
 “En nuestro caso es el Consejo de Administración quien encomienda a la dirección de la empresa las tareas para el desarrollo del buen gobierno”
 Entrevista a Tomás Fuertes Fernández, presidente de Grupo Fuertes



60 **El Consejo y sus Comisiones**
 “Una compañía con muy buen negocio pero con un mal gobierno corporativo pierde valor”
 Entrevista a Jacobo Llanza, presidente de la Comisión de Auditoría de Grupo Azkoyen



66 **Los retos de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones en las empresas españolas**
 Enrique de la Villa y María de la Calle, socio y gerente de Human Capital de Deloitte, respectivamente



72 **“Las compañías han asumido que el Gobierno Corporativo es una necesidad y un instrumento de transparencia”**
 Entrevista a Salvador Montejo Velilla, secretario general y del Consejo de Administración de Endesa y presidente de la Asociación de Emisores Españoles

78 **Herramientas del Consejo**
 Resumen de la guía práctica para los consejeros de la comisión de auditoría



80 **Tendencias internacionales**
 Los nueve principios básicos para la excelencia en la gestión de los riesgos empresariales
 Xavier Angrill, senior manager de Risk Services de Deloitte

86 **Eventos | Cursos**

88 **Centro de excelencia de Gobierno Corporativo**
 Miembros del Centro de excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte

90 **Rincón de lectura**

6



12



18



24



30



36



48



54



60



66



72



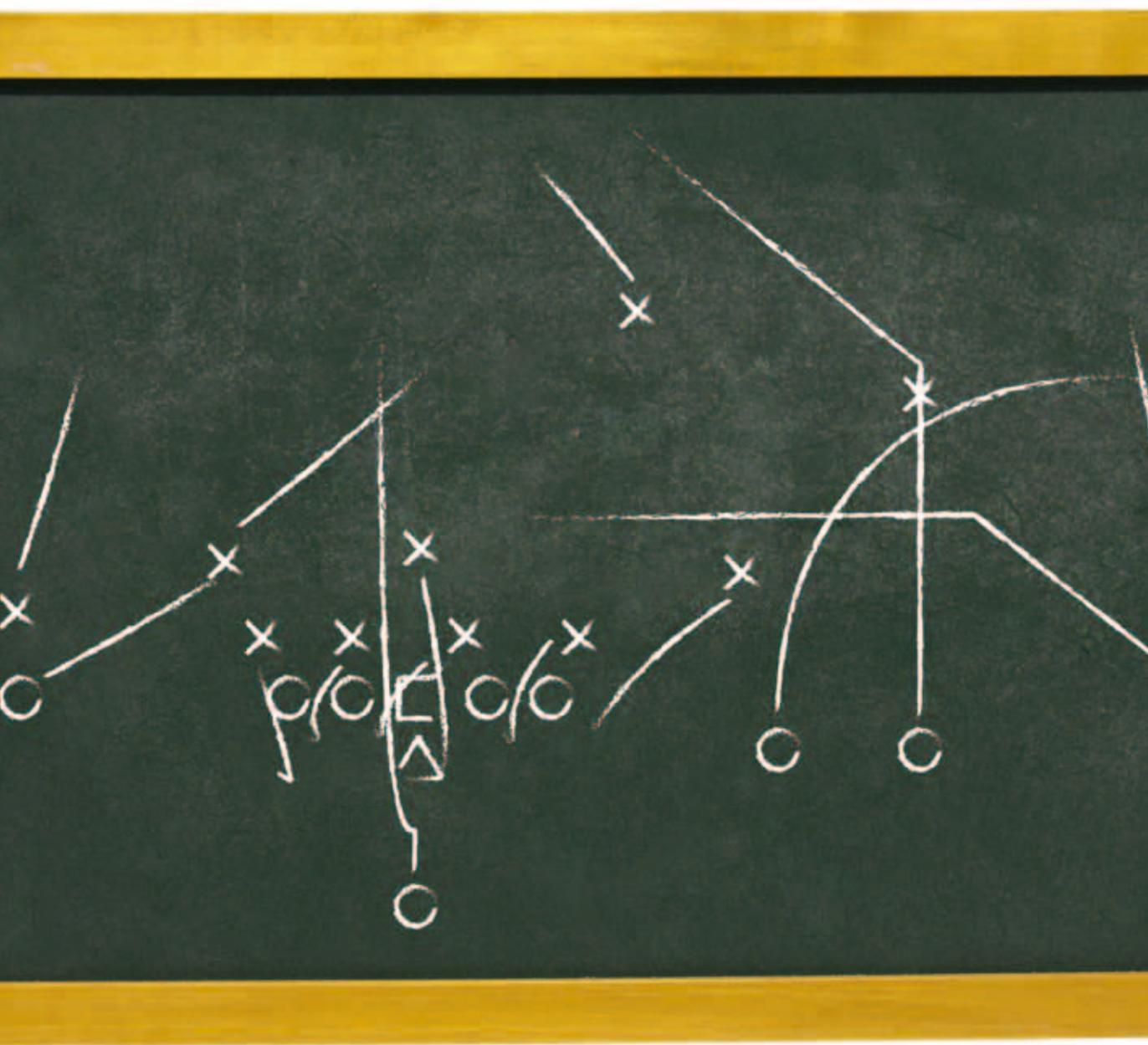
78



80



Termómetro
What's hot





Gobierno Corporativo, crecimiento y anticipación

La crisis financiera en la que nos encontramos sumidos y la consiguiente falta de confianza en los mercados ha traído consigo que las autoridades públicas se hayan tenido que plantear el grado de transparencia, eficiencia, eficacia y robustez de las diferentes entidades. El Gobierno Corporativo constituye un medio fundamental para lograrlo y en este sentido se ha manifestado la Comisión Europea.

El Libro Verde es un paso del todo fundamental para determinar la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la empresa



Rafael Cámara
Socio de Regulación de Deloitte

Tras la publicación del informe de la OCDE sobre la revisión de los principios de Gobierno Corporativo en el año 2009, que ha servido como base a los distintos Códigos de Gobierno Corporativo, se ha venido produciendo un debate sobre su eficacia y relevancia, constituyendo un tema protagonista en las Juntas Generales de las grandes empresas.

En este sentido, la Comisión Europea –junto con otras disposiciones adoptadas o que se adoptarán para reforzar el sistema financiero– ha publicado su Libro Verde sobre el Gobierno Corporativo en

las entidades financieras y las políticas de remuneración, donde se invita a las partes interesadas a que den su opinión para así mejorar las estructuras de Gobierno Corporativo en toda la UE (de la misma forma, próximamente publicará un documento similar con propuestas para las sociedades cotizadas), abriendo un plazo de consulta hasta el 22 de julio de este año.

Sin duda la publicación de este Libro resulta un paso del todo fundamental para determinar la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la empresa, por lo que la Comisión plantea diversas opciones de cara a generar un debate con los comentarios recibidos.

Y es que la Comisión Europea define el Gobierno Corporativo como las relaciones entre la Dirección de una empresa, su Consejo de Administración, sus accionistas y otras partes interesadas, así como con los empleados y sus representantes; de la misma forma también se refiere a la determinación de los objetivos de la empresa, a los medios para alcanzarlos y a la supervisión de los resultados de la empresa. Queda de relieve con esta definición que ninguna organización puede ignorar que el Gobierno Corporativo constituye la primera piedra sobre la que sustentar el desarrollo de una empresa sólida que se mantenga a lo largo del tiempo.

Todos estos aspectos adquieren una relevancia mayor si cabe en el ámbito financiero por el riesgo sistémico derivado de una posible quiebra de una entidad financiera.

Cuestiones planteadas

En particular se buscan respuestas a un conjunto de tres cuestiones de carácter general que tratan sobre asuntos relacionados con el Consejo de Administración, el papel de los accionistas y cómo aplicar el principio de “cumplir o explicar”.

En primer lugar es necesario contar con Consejos de Administración eficientes, con consejeros que aporten diferentes perspectivas, capacidades y una experiencia profesional apropiada. Estos miembros deben también estar dispuestos a invertir tiempo suficiente en el desempeño de sus tareas y en el Consejo en general. El papel de presidente del Consejo es particularmente importante, ya que abarca las responsabilidades del Consejo sobre la gestión del riesgo.

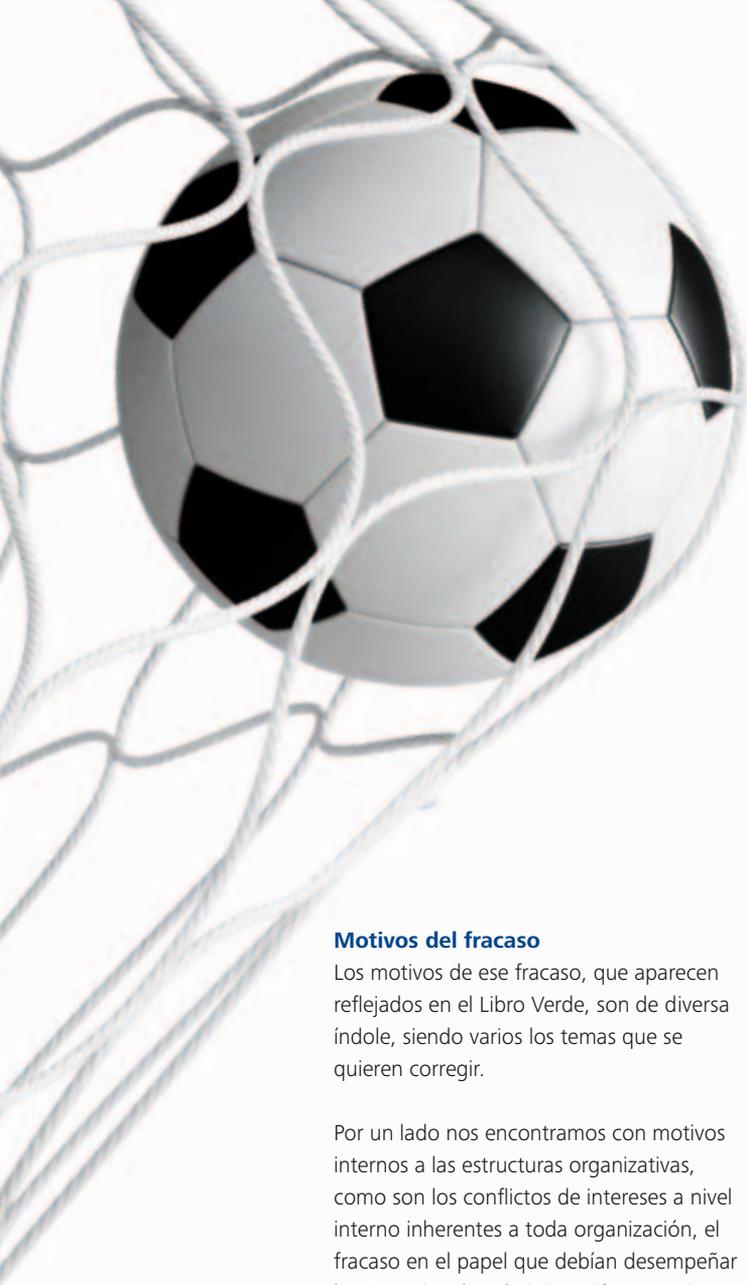
En segundo lugar se tratan los problemas relacionados con el papel de los accionistas, pues éstos en general adoptan un papel pasivo y normalmente se centran en la búsqueda de beneficios a corto plazo.

En este sentido se pretende alcanzar un compromiso de los mismos y su concienciación para el logro de resultados de la empresa a largo plazo.

Finalmente, pese a que se considera positivo el principio de “cumplir o explicar” los principios de Gobierno Corporativo, se analiza cómo aplicar el mismo, ya que estudios recientes de la Comisión Europea han demostrado que la información sobre Gobierno Corporativo publicada por las empresas en muchos casos carece de la calidad suficiente, además de que en muchos Estados no existe un suficiente control sobre la aplicación de los Códigos de Gobierno Corporativo por las autoridades competentes.

Aún así, hasta ahora no podemos decir que no hayan existido principios de Gobierno Corporativo –todos los países de la Unión Europea salvo Luxemburgo tienen Código de Buen Gobierno Corporativo que además han sido en su gran mayoría diseñados o revisados en los últimos tres años–, pero sí que éstos no han tenido el resultado esperado: además de que su evolución no ha sido la misma en los distintos países de la Unión, los mismos han tenido un carácter eminentemente voluntario bajo el principio de “cumplir o explicar”.

Estudios recientes de la Comisión Europea han demostrado que la información sobre Gobierno Corporativo publicada por las empresas en muchos casos carece de la calidad suficiente, además de que en muchos Estados no existe un suficiente control



Motivos del fracaso

Los motivos de ese fracaso, que aparecen reflejados en el Libro Verde, son de diversa índole, siendo varios los temas que se quieren corregir.

Por un lado nos encontramos con motivos internos a las estructuras organizativas, como son los conflictos de intereses a nivel interno inherentes a toda organización, el fracaso en el papel que debían desempeñar los Consejos de Administración, consejos muy homogéneos y cuya dedicación posiblemente haya sido menor de lo deseable, una mala gestión de los riesgos asumidos por las entidades, detectándose una mala comprensión de los mismos, así como falta de experiencia, autoridad e información a la hora de su gestión.

Incluso el papel de los accionistas quizás no ha demostrado el suficiente interés por el mantenimiento de las empresas a largo plazo.

También nos encontramos con motivos ajenos a las propias organizaciones como el hecho de que los supervisores no han podido ejercer en muchas ocasiones eficazmente su labor de vigilancia de los mercados además de que no han sido capaces de implantar en las entidades las buenas prácticas en las empresas. Igualmente los auditores en ocasiones también se encuentran en una situación de conflicto de interés con la propia organización que auditan.

Concienciación de todos

La Comisión Europea tiene claro que las soluciones a todos estos aspectos pasan por mejorar y concienciar el comportamiento de los diferentes agentes.

Es por ello que insta a los Estados miembros a dictar normas con la información sobre Gobierno Corporativo que deberán publicar las empresas, así como normas que promuevan la participación de los accionistas en la toma de decisiones y que modernicen los Consejos de Administración, haciéndolos más heterogéneos, y tomando en consideración su retribución y responsabilidad, especialmente en materia de riesgos, planteándose incluso sanciones a los que incumplan las mismas.

Nos encontramos en un periodo profundo de reflexión donde se está produciendo un desarrollo normativo tendente a contribuir al crecimiento económico y a evitar futuras crisis donde no cabe duda de que el desarrollo del Gobierno Corporativo se muestra como un instrumento irrenunciable para alcanzar dichos objetivos, siendo un tema del que vamos a oír mucho en los próximos meses.

Las soluciones pasan por mejorar y concienciar el comportamiento de los diferentes agentes

Artículo realizado por Rafael Cámara, socio de Regulación de Deloitte

✉ racamara@deloitte.es

☎ +34 915 145 000



Mantén el equilibrio

Vivimos tiempos complicados. La volatilidad del mercado y la crisis geopolítica hacen que los líderes empresariales tengan que desarrollar planes flexibles y pragmáticos para superar, e incluso sacar beneficio, de esta incertidumbre global. En este contexto, ellos confían en Deloitte para mantener su negocio un paso por delante. Visita www.deloitte.es





Consideraciones prácticas del Corporate Defense

El Corporate Defense es un sistema de prevención de riesgos penales que va más allá de la mera redacción de un manual de prevención. Se trata de un sistema complejo que ha de incardinarse en los sistemas de control interno de la compañía y formar parte de su propia cultura corporativa.

El proyecto del Corporate Defense implica un arduo y exhaustivo trabajo que requiere la intervención de numerosos expertos de distintos ámbitos profesionales. Se convierte, de este modo, en un trabajo multidisciplinar, sin olvidar su esencia como instrumento de Prevención de la Criminalidad en el seno de la persona jurídica.

Un programa de Corporate Defense deberá tener necesariamente una naturaleza compleja, configurándose como un sistema incardinado en los sistemas de control interno



Luis Fernando Guerra
Socio director de Deloitte Abogados y Asesores Tributarios

La Ley Orgánica 5/2010, de 22 de junio, de reforma del Código Penal ha introducido lo que es, sin ninguna duda, una de las modificaciones legislativas más importantes de nuestro Ordenamiento Jurídico, la responsabilidad penal de las personas jurídicas. Con ello, se supera definitivamente el clásico principio *societas deliquere non potest* y la persona jurídica será penalmente responsable por los delitos cometidos por sus directivos o empleados en el ejercicio de su cargo.

De este modo, España se une a la lista de ordenamientos jurídicos europeos que contemplan este tipo de responsabilidad penal (Bélgica, Dinamarca, Eslovenia, Francia, Finlandia, Portugal, Suecia, Holanda, Austria e Inglaterra). En la misma línea, Alemania e Italia han establecido una responsabilidad sancionadora de carácter administrativo, aunque con sanciones tan graves como las previstas por el Derecho penal.

No obstante lo anterior, no todo delito cometido en el seno de una empresa va a generar responsabilidad penal para la persona jurídica. En primer lugar, tendrá que estar expresamente dispuesto en el tipo penal que contemple el delito en cuestión y, en segundo lugar, en virtud del nuevo artículo 31 bis del Código Penal, será necesario que la conducta delictiva se realice por cuenta o en nombre de la sociedad y en su provecho.

Por otro lado, uno de los aspectos más importantes de esta reforma se encuentra en la exigencia del debido control sobre los empleados, pues la base de que el fundamento de la transferencia de la responsabilidad penal a la persona jurídica como consecuencia de los ilícitos cometidos por los empleados, radica precisamente en la inobservancia de los deberes de control y vigilancia por parte del órgano gestor.

Lamentablemente, dicha reforma no llega en ningún momento a precisar qué es lo que ha de entenderse por el antedicho *deber de control*, ni establece los requisitos mínimos a cumplir para que la responsabilidad penal no trascienda a la persona jurídica. Tampoco la Fiscalía General del Estado, en su reciente Circular 1/2011, ha sido capaz de concretar esta cuestión, más allá de afirmar que para el ejercicio de ese debido control no será suficiente con implantar meros programas de cumplimiento estandarizados.

Asimismo, añade la Fiscalía que cuando quede acreditado que los gestores o los órganos de gobierno de la persona jurídica han ejercido, por sí o por delegación en otras personas, todas las medidas exigibles para la prevención, detección y reacción ante posibles delitos, no deberá en principio generar la responsabilidad penal de la persona jurídica, sin perjuicio de las circunstancias atendibles al caso.

Es obvio por tanto que la implantación de algún tipo de programa de cumplimiento –Corporate Denfense– no estandarizado se hace obligado para acreditar el referido deber de control exigido a las entidades afectadas por la reforma del Código Penal. Y, de este modo, el establecimiento de algún tipo de política empresarial en esta dirección necesariamente deberá interpretarse como un elemento necesariamente útil para evaluar los controles implantados por los gestores y exigidos por el nuevo art. 31 bis del Código Penal.

Por este motivo, y desde un punto de vista práctico, un programa de Corporate Defense deberá tener necesariamente una naturaleza compleja, configurándose como un sistema incardinado en los sistemas de control interno de la propia empresa con el fin de que ésta pueda identificar y controlar todos aquellos potenciales riesgos penales en los que la misma pueda incurrir. No

estamos hablando por tanto de una mera guía o manual, sino de todo un sistema de prevención para detectar, controlar y erradicar situaciones que puedan dar lugar a la comisión de los delitos.

De este modo, el Corporate Defense conlleva no sólo la redacción de un documento final que prevea los riesgos e

identifique los controles existentes en la compañía, sino que el mismo se traduce en un conjunto de medidas prácticas tendentes a prevenir el delito. Dentro de estas medidas destacan, por ejemplo:

- (i) la implantación de unos principios generales de comportamiento de obligado cumplimiento por parte de todos los empleados;
- (ii) el desarrollo de programas de formación a los trabajadores en materia de prevención de riesgos penales;
- (iii) el nombramiento de un *compliance officer* o el establecimiento de un órgano de control y seguimiento capaz de implementar el programa de prevención de riesgos penales y asegurar su eficacia;
- (iv) la creación de un sistema que permita canalizar denuncias internas y/o externas;
- (v) el establecimiento de procedimientos disciplinarios adecuados, etc.



Un programa de Corporate Defense conlleva un profundo y exhaustivo trabajo que requiere la intervención de muy distintos profesionales para identificar tanto los riesgos inherentes a la actividad de la compañía como la evaluación del ambiente de control de ésta

En general, un programa de Corporate Defense comporta un profundo y exhaustivo trabajo que requiere la intervención de muy distintos profesionales para identificar, tanto los riesgos penales inherentes a la actividad de la compañía, como la evaluación del ambiente de control de ésta, el análisis de los procedimientos internos tendentes a dar una efectiva cobertura a aquellos riesgos y, en su caso, la implementación de aquellas medidas de control adicionales que puedan asegurar

la neutralización de los potenciales riesgos penales. Se hace necesario, por tanto, introducirse en la realidad de la compañía para así lograr una aproximación a la realidad de ésta de una forma material y no meramente formal.

Artículo realizado por Luis Fernando Guerra, socio director de Deloitte Abogados y Asesores Tributarios

✉ luguerra@deloitte.es

☎ +34 915 820 900



Cambios normativos y tendencias en el gobierno de las Juntas Generales de Accionistas

Los cambios normativos adoptados tendrán un impacto significativo en el desarrollo de las juntas generales de accionistas que se materializará, fundamentalmente, en la mayor relevancia que adquieren los sistemas de información y los medios telemáticos y en el aumento de la complejidad y las necesidades de control del proceso de celebración de las juntas generales.

Se están produciendo cambios significativos en la normativa asociada al desarrollo de las juntas generales de accionistas



Marta García y Gonzalo Navarro

Socia de Riesgos Tecnológicos de Deloitte y socio de Deloitte Abogados y Asesores Tributarios, respectivamente

La normativa mercantil en materia de sociedades está siendo objeto de cambios muy importantes en los últimos tiempos debido, principalmente, a la necesidad que tiene nuestra legislación de adaptar determinadas Directivas comunitarias. Los principales cambios que se han producido durante los últimos dos años en materia de sociedades se iniciaron con la Ley

3/2009 de 3 de abril sobre modificaciones estructurales de las sociedades mercantiles y posteriormente por el Real Decreto-Legislativo 1/2010 por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

Esta última norma, que entró en vigor hace ya un año —el 1 de septiembre de 2010— vino a refundir en un único texto (bajo el título de “Ley de Sociedades de Capital”) lo siguiente:

- La sección del Código de Comercio relativa a las sociedades comanditarias por acciones (Sección 4ª, Título I, Libro II).
- La Ley de Sociedades Anónimas.
- La Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- El título de la Ley del Mercado de Valores relativo a las sociedades anónimas cotizadas (Título X).

Adicionalmente, la Directiva 2007/36/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 11 de julio de 2007 sobre el ejercicio de determinados derechos de los accionistas de sociedades cotizadas (denominada “Directiva de voto transfronterizo”), ha sido recientemente traspuesta mediante la Ley 25/2011 de 1 de agosto de reforma parcial de la Ley de Sociedades de Capital y de incorporación de la referida Directiva que ha sido publicada en el BOE con fecha 2 de agosto de 2011 (en adelante, la “Ley 25/2011”).

El principal objeto que persigue la Directiva y su trasposición al ordenamiento español es facilitar y fomentar el control efectivo de los accionistas para conseguir un buen gobierno de las empresas y una armonización de la regulación comunitaria. A través de las modificaciones que se incorporan en la Ley de Sociedades de Capital y la Ley del Mercado de Valores con motivo de la transposición se tratan de suprimir los obstáculos que disuaden a los accionistas a ejercer su derecho a voto, promoviendo el derecho de información y favoreciendo su iniciativa, permitiéndoles presentar propuestas e introducir nuevos puntos en el orden del día.

La Ley 25/2011 tiene por objeto, además de la trasposición de la mencionada Directiva, la reducción del coste de organización y funcionamiento de las sociedades de capital y la introducción de distintas normas de modernización reclamadas insistentemente en la práctica.

Entre las medidas más significativas respecto a la reducción de costes destaca la relativa a la forma de convocatoria de la junta general, suprimiendo formalidades de publicidad para entidades no cotizadas o aquéllas cuyas acciones no se encuentren emitidas al portador. También se suprimen las exigencias legales de publicaciones respecto a determinadas modificaciones estatutarias y la disolución de la sociedad anónima.

Las principales novedades de la Ley 25/2011 en lo referente a la junta general de accionistas y su tramitación, son las siguientes:

- Se consagra el principio de igualdad de trato entre todos los accionistas y el derecho de información de éstos como ejes de funcionamiento de la junta general de las sociedades cotizadas, considerando la vulneración de algunas de estas normas como infracciones de la normativa de ordenación y disciplina del mercado de valores, pudiendo la CNMV incoar el correspondiente expediente sancionador.
- Se potencia el uso de las nuevas tecnologías, especialmente de los medios telemáticos y la página web de la sociedad, para (i) facilitar el ejercicio del derecho de información mediante el acceso rápido y sencillo a la documentación necesaria para la junta general, (ii) promover el derecho a complementar la convocatoria de la junta, y (iii) hacer efectiva la asistencia por medios telemáticos y el voto a distancia (mediante transmisión en tiempo real, comunicación bidireccional, o mecanismo para ejercer el voto antes o durante la junta general sin necesidad de nombrar un representante que esté físicamente presente en la junta).

Los cambios normativos requerirán de cambios relevantes en los procedimientos establecidos para la gestión de las juntas generales

- Se eliminan las barreras a la asistencia a la junta por medio de representante, declarando la nulidad de cualquier cláusula estatutaria que limite este derecho, estableciendo la comunicación a la sociedad mediante un procedimiento por escrito o por medios telemáticos para informar a la sociedad de la delegación, así como de las precisas instrucciones de voto conferidas. Además, se regula la actuación que deberá seguir el representante que se halle en conflicto de intereses con el representado, recogiendo un listado de situaciones que legalmente se presumen que pueden originar una situación de conflicto de interés.

- Se promueve la publicidad de los resultados de las votaciones, imponiendo la obligación de publicar en la página web y de modo íntegro, los diferentes acuerdos y los detalles de la información referente a la votación, en el plazo máximo de cinco días, dando lugar su incumplimiento a la comisión de una infracción grave de la normativa reguladora del mercado de valores.

Todas estas novedades se traducen en dos fuertes impactos en la gestión de las juntas generales que son:

- El aumento significativo de la relevancia de los sistemas de información y las nuevas tecnologías en el desarrollo de las juntas generales.
- El aumento del “perímetro de gestión”, es decir, el aumento de los elementos y actores que será necesario involucrar en el desarrollo de las juntas generales, lo cual hará necesario aumentar el control del proceso.

Estos impactos van a hacer que las compañías se enfrenten a nuevos retos y que tengan que modificar sus modos de actuación para adaptarlos a las nuevas circunstancias.

Con el aumento de la relevancia de los sistemas de información y la apertura que se desea hacer de las juntas generales a los medios telemáticos, las compañías deberán poder hacer frente a situaciones que actualmente sólo un reducido número de entidades tienen solventadas. Las principales dificultades a las que tendrán que hacer frente las sociedades cotizadas en este proceso de adaptación son:



El aumento de la complejidad de la gestión de las juntas generales requerirá de la definición de un marco de control del proceso

- Dotar a las páginas web de mayor funcionalidad de la que tienen en la actualidad para permitir el voto, la delegación, solicitud de información e incluso presencia y votación de forma remota. Esto requerirá realizar determinados análisis funcionales, desarrollos y pruebas de sistemas complejos. No obstante, la principal dificultad será identificar a través de las páginas web a las personas (físicas o jurídicas) y poder validar su condición de accionistas. Este hecho no es sencillo por la dependencia de factores externos en el proceso, por ejemplo: depositarios, representantes, etc. Y por la necesidad de establecer mecanismos robustos de identificación de las personas que requerirán de algún tipo de firma electrónica.
- La disponibilidad de los medios telemáticos pasará a ser un factor relevante a tener en cuenta y sobre el que habrá que desarrollar planes de actuación.
- Necesidad de modificar los procedimientos actuales de gestión de las juntas generales para incluir las novedades de los sistemas de información.
- Continuar trabajando en promover la participación de los inversores no sólo a nivel nacional, sino transfronterizo.
- Asegurar la igualdad de trato entre todos los accionistas y el derecho de información, independientemente de los canales de comunicación utilizados.

Todas estas novedades y cambios, se materializan en un aumento significativo de la complejidad del proceso de gestión de las juntas generales que desemboca en la necesidad de definición de un marco de control del proceso que incluya los controles necesarios para garantizar que todos los actores y medios implicados en el mismo se gestionan con el mismo nivel de fiabilidad y garantizando a los accionistas los mismos derechos sea cual sea el medio utilizado.

Adicionalmente a las modificaciones comentadas de los sistemas de información será necesario trabajar en otros aspectos relacionados con las juntas generales como son:

Artículo realizado por **Marta García y Gonzalo Navarro**, socia de Riesgos Tecnológicos de Deloitte y socio de Deloitte Abogados y Asesores Tributarios, respectivamente

✉ martgarcia@deloitte.es

☎ +34 915 145 000

✉ gnavarro@deloitte.es

☎ +34 915 820 900

Imprescindibles



Ética empresarial, un viejo concepto para un mundo nuevo

Nadie duda que la sociedad ha de inventar nuevas formas para abordar los problemas; se afirma que va a haber un antes y un después de la crisis. Ello es especialmente cierto en la manera de dirigir las empresas y hoy, después de su aparición en escena décadas atrás, la ética empresarial está presente en la agenda de los directivos y empresarios. Este texto pretende ser una reflexión acerca del qué y del cómo.

La ética empresarial tiene una dimensión doble: el comportamiento de los directivos por un lado y la existencia de unos valores compartidos en la empresa por el otro



La crisis económica actual nos obliga a reflexionar acerca de los criterios sobre los cuales hemos construido la sociedad, y, de una manera más específica, acerca de la práctica directiva. ¿Qué clase de directivos necesitan las empresas para gestionar en tiempos tan difíciles? Y, sobre todo, ¿cómo han de comportarse los líderes empresariales del futuro para evitar que se repitan fenómenos que han llevado a la grave situación en la que nos encontramos?

Estas son algunas de las preguntas que se debaten hoy en día en los foros internacionales, ya sean de empresarios o de agentes económicos, en las universidades y en las escuelas de negocios.

En este contexto, ha reaparecido con fuerza el concepto de ética empresarial, que irrumpió a mediados de los años setenta en la arena del *management*. En aquel momento, el debate tenía lugar casi exclusivamente en las universidades; su dimensión era sobre todo teórica y hacía referencia únicamente al comportamiento individual de los directivos, a quienes se les pedía que ejercieran su profesión conforme a una serie de virtudes y principios morales. Estos planteamientos suscitaron algunas reacciones que manifestaban las contradicciones aparentes entre beneficio empresarial y ética; hoy sabemos que existe un concepto más amplio de beneficio empresarial, que incluye mejoras individuales y colectivas, sociales, materiales y no materiales, así como perspectivas positivas de futuro. Hoy hablamos de sostenibilidad como un concepto aglutinador de todo lo anterior.

Eugenia Bieto Caubet
Directora general de ESADE.

Admitiendo las lógicas diferencias, pedir a los directivos que apliquen principios éticos en la toma de decisiones y en cómo dirigen sus empresas guarda una cierta similitud con el juramento hipocrático que suscriben los médicos cuando empiezan a ejercer su profesión, aunque en el caso de la ética empresarial se da una especificidad propia: tiene una dimensión organizativa que no siempre coincide con la dimensión individual; es decir, a pesar de que las empresas están integradas por personas, el comportamiento ético de sus directivos, aun teniendo una importancia fundamental, no garantiza automáticamente que existan unos valores éticos compartidos en la empresa.

Diversos investigadores sostienen que la integridad personal es el valor central del comportamiento ético de un directivo; la integridad define un particular estilo de vida y de actuación orientado por unos valores y unos principios coherentes. *Integritas*, en latín, significa "cualidad de entero o completo". A un directivo se le

reconoce la integridad ética cuando actúa sin división ni doblez, cuando intenta ser auténtico y coherente con unos principios, cuando mantiene una cierta congruencia entre lo que piensa, lo que dice y lo que hace.

Sin embargo, en la práctica, esto es, a veces, difícil de conseguir, porque cada incidente crítico, cada nueva situación pone a prueba las convicciones y los presupuestos. La acción directiva se caracteriza por ser fragmentada y muy reactiva; es decir, a lo largo de la jornada, surgen múltiples requerimientos, internos y externos, a los que dar respuesta de una manera simultánea e inmediata. El peligro de la acción reactiva en el directivo es la inconsciencia, es decir, la dificultad de conectar el hacer con el sentir y el creer.

Es por ello que un directivo que actúe con integridad ética necesita tener siempre presentes los propósitos y los valores que deberían inspirar su actuación. Pero la integridad no es el único componente de lo que se entiende por ética del directivo.

Eugenia Bieto Caubet

Eugenia Bieto es directora general de ESADE. Cuenta con una amplia experiencia tanto en la creación y gestión de nuevas empresas como en la implantación de programas de innovación estratégica y el desarrollo de nuevas líneas de negocio.

Durante los últimos años destacar que ha sido directora del Centro de Iniciativa Empresarial de ESADE, donde también ha sido profesora del Departamento de Política de Empresa; subdirectora del CIDEM, Departament d'Indústria, Comerç i Turisme de la Generalitat de Catalunya, para las políticas de equilibrio territorial; y ha ejercido diversos cargos en el IMPIVA para el fomento de la creación de empresas.

Doctora en Management Science por la Universidad Ramon Llull, es licenciada en Administración y Dirección de Empresas por ESADE-Universitat Politècnica de Catalunya, y licenciada en Ciencias Empresariales y Máster en Dirección de Empresas por ESADE.

Es necesario establecer mecanismos objetivos que proporcionen un nivel de formalidad que garantice el comportamiento ético de la empresa

De hecho, las teorías más modernas de la ética empresarial tienen su origen en una obra poco conocida de Adam Smith, *La teoría de los sentimientos morales*, cuyas ideas parecen inspirar a Deirdre McCloskey en su libro *The Bourgeois Virtues: Ethics for an Age of Commerce*. La autora nos recuerda la capacidad que tienen los seres humanos, y en particular los directivos, de ser jueces morales de sus propias conductas. Su mapa de “virtudes éticas” —en el que destacan el optimismo y el coraje con que se deben afrontar los proyectos de futuro, la capacidad de construir relaciones de confianza y estima con los demás, la integridad, el sentido de justicia y la prudencia— constituye una guía clara para desarrollar un liderazgo humanista que contribuya a crear empresas, instituciones y sociedades más justas.

La sociedad necesita empresas éticas, y ello no se consigue únicamente cuando sus directivos actúan siguiendo unos



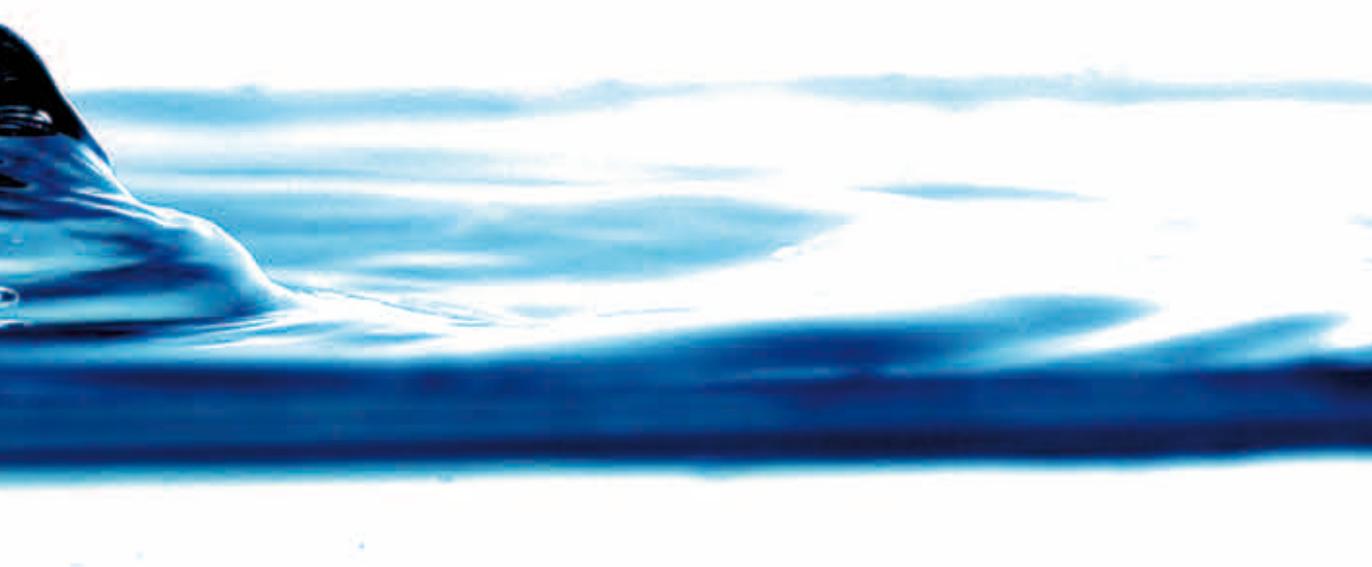
determinados principios, ni siquiera en el hipotético caso de que fuera posible garantizar altos niveles de integridad y ética en todos los empleados. Las empresas, sean grandes o pequeñas, públicas o privadas, son instituciones complejas, sistemas abiertos que interactúan con otras organizaciones. Es necesario establecer mecanismos objetivos, en forma de códigos y manuales de conducta, programas de formación y procesos de gestión que proporcionen a la ética organizacional un nivel de formalidad que garantice que la empresa va a comportarse éticamente en sus relaciones con los distintos *stakeholders*: los empleados, los clientes, los proveedores y demás grupos de interés. Hoy en día, existen multitud de ejemplos y buenas prácticas que han supuesto, sin duda, un esfuerzo para las empresas que los han promovido, pero que indican, en cierta forma, el camino a seguir.

Estamos ante un nuevo paradigma. La crisis ha puesto de manifiesto las debilidades de determinados estilos de

gestión y nos brinda una oportunidad excelente para reclamar un nuevo perfil de directivo, que sea:

- profesionalmente competente;
- consciente de sus responsabilidades y de su contribución a crear espacios de colaboración y de mejora colectiva;
- comprometido porque sabe que su competencia y su consciencia le exigen determinación y voluntad para llevar adelante iniciativas y proyectos con dedicación, generosidad y altura de miras, ofreciendo lo mejor de sí mismo en beneficio del bien común, y
- compasivo, porque *siente con* los demás y es para los demás.

Para ello, es fundamental el compromiso compartido de las escuelas de negocios, de las empresas y de la sociedad en la formación y la promoción de estos nuevos líderes.





La armonización de los estándares contables y el buen gobierno de las empresas, un binomio de enorme potencial

La evolución futura del buen gobierno corporativo está estrechamente vinculada al devenir de la estandarización de las normas contables a nivel mundial. Se necesita más transparencia, más información, pero sobre todo que toda la información sea comprensible.

La evolución del buen gobierno corporativo lo muestra, sin duda, como un ámbito, un proceso, todavía joven y con claroscuros, pero con un potencial enorme y un recorrido que ineludiblemente será largo y positivo



Antonio J. Zoido Martínez

Presidente de BME y *Trustee* de la Fundación IFRS.

Hace ya casi un cuarto de siglo, coincidiendo con la corriente de liberalización generalizada de los mercados financieros mundiales y el auge de la globalización en su vertiente financiera, comenzaba a emerger uno de los ámbitos de debate y análisis económico y empresarial más ricos y fructíferos de las últimas décadas: el gobierno de la empresa, también conocido como gobierno corporativo. El objetivo perseguido es, utilizando un término que ha hecho fortuna, el buen gobierno, la

mejora del modo en que se gobiernan las grandes sociedades, sobre todo aquellas cuyas acciones se negocian en mercado regulados. Un paso más hacia la transparencia que se produce en un entorno global muy agitado, caracterizado por la masiva diseminación de la propiedad en millones de accionistas como consecuencia del cambio de hábitos de los inversores y el creciente protagonismo de los mercados de valores.

Tras una primera etapa de sensibilización, sustentada en análisis académicos basados en el conflicto y la separación entre propiedad y gestión, y en el interés de los gobiernos y autoridades supervisoras por aumentar la transparencia de los mercados financieros y especialmente de valores e instrumentos financieros, comenzaron a publicarse los primeros códigos de gobierno corporativo (recordar el seminal Informe Cadbury británico en 1992) que sirvieron de inspiración a la ingente producción acaecida entre los años 1997 y 2000 cuando se publicaron más de veinte códigos a nivel internacional. En la mayoría de los países de la OCDE, los organismos reguladores así como las asociaciones profesionales, propusieron sus propios códigos de buen gobierno.

La filosofía de las medidas recogidas en todos ellos apuntaba en una dirección común que, en gran medida, sigue siendo válida hoy en día: los criterios de mercado deben seguir primando pero la información puntual, rigurosa y clara, se identifica como el principal activo para conseguir un funcionamiento eficiente de los mercados financieros.

En general, en un primer momento, el contenido de los códigos se orientó a que las empresas pudieran, en virtud del poder de autorregulación, incorporar a su régimen de gobierno corporativo las recomendaciones que consideraran oportunas y en la forma que estimaran más conveniente. Posteriormente, el buen gobierno corporativo avanzó hacia la conveniencia de un soporte normativo adicional: el principio general de "soft law" se combina, en relación a determinadas recomendaciones, con la aprobación de normas de obligado cumplimiento, destacando expresamente aquellas relativas a información y transparencia, sistemas de control o prevención de conflictos de interés.

En la práctica, los códigos de buen gobierno han permitido no solo que se conozcan públicamente los órganos de gestión y los principales protagonistas ejecutivos de la vida de las empresas, sino que existan también en su seno instituciones y personas que adviertan, e impidan en algunos casos, que un mal funcionamiento sea lesivo para los intereses de la propia empresa y de sus "stakeholders": accionistas, proveedores, empleados, etc. Para cumplir con la necesidad de comunicación de los sistemas de gobierno se establecieron normas de comunicación de los órganos y personas, de las relaciones de estos últimos con la empresa como tal y con otras empresas,

Antonio J. Zoido Martínez

Antonio Zoido es Presidente de BME, Bolsas y Mercados Españoles Sociedad Holding de Mercados y Sistemas Financieros, S.A. y de la Sociedad Rectora de la Bolsa de Valores de Madrid, S.A., miembro del Consejo de Administración de Sociedad de Bolsas, S.A., de Clearstream International Board, y de Operador del Mercado Ibérico de Energía-Polo Español, S.A. (OMEL).

Previamente a sus actuales responsabilidades ha sido Presidente de la Federación Mundial de Bolsas (WFE) (2001/2002) y de la FESE (Federación Europea de Bolsas) (1996/1998), Presidente del Servicio de Compensación y Liquidación de Valores, S.A. (2000 a 2002), Presidente de Sociedad de Bolsas, S.A., (1994-2002), Vicepresidente de MEFF (1991-2004), Consejero del IASC (International Accounting Standards Committee), Presidente del European Capital Markets Institute, Consejero de Santander Investment Finance, S.V., S.A. y Consejero de Santander Consumer Finance, S.A.

Es licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid y completó estudios en otras Instituciones Europeas y Americanas.

de las participaciones de los gestores en la propiedad y otras informaciones de esta índole que van más allá, como información, de lo que ya se publica en las Memorias anuales y en los Informes de Auditoría. Como instrumentos de control se establecieron clasificaciones de tipos de consejeros y se aconsejó, y en algún caso se obligó a, establecer comisiones dentro de los Consejos de Administración con la misión de estudiar más profundamente y actuar en consecuencia, en aspectos especialmente relevantes de la actividad empresarial. En muchos países, España entre ellos, incluso se exigió legalmente la existencia normativa de estos comités.

Tantos y tan positivos avances en tan poco tiempo pudieron hacer parecer que los códigos de buen gobierno empresarial eran la panacea tanto tiempo buscada y al fin identificada, que permitía adaptar la gestión y control de las empresas a los nuevos escenarios marcados por la globalización y el cambio en la economía. Una vez más, la realidad volvió a poner las cosas en su sitio y, con especial intensidad durante las etapas de ésta última crisis y en prácticamente todos los países del mundo, en momentos en los cuales muchas empresas estuvieron al borde del abismo, o cayeron en él, porque habían tomado riesgos excesivos de manera evidente o porque la coyuntura les era espacialmente desfavorable, los instrumentos y prácticas recogidas en los códigos de buen gobierno jugaron un papel menos decisivo de lo que se esperaba.



Estos episodios, han desatado críticas sobre la validez práctica del buen gobierno, unas veces acertadas y otras menos. En cualquier caso, a partir de todas esas críticas emerge un aspecto que debe ser analizado en profundidad: la supuesta infravaloración de las empresas con “malos” gobiernos no es tan evidente o, al menos, no ha sido identificada con claridad por la investigación. Adicionalmente, el impacto mediático de los informes de buen gobierno se ha reducido, en buena medida, a las remuneraciones percibidas por los miembros, ejecutivos o no, de los Consejos de Administración.

El breve repaso realizado a la evolución del buen gobierno corporativo lo muestra, sin duda, como un ámbito, un proceso, todavía joven y con claroscuros, pero con un potencial enorme y un recorrido que ineludiblemente será largo y positivo.

El avance del buen gobierno de las empresas se sustentará cada vez más en su relación con otros ámbitos más específicos entre los cuales se encuentra el de la progresiva armonización de los estándares contables aplicables a las compañías cotizadas en mercados regulados de valores (pero no solo a estas sino, cada vez, a más y más compañías).

Es decir, la evolución futura del buen gobierno corporativo está estrechamente vinculada al devenir de la estandarización de las normas contables a nivel mundial. Se necesita más transparencia, más información, pero sobre todo que toda la información sea comprensible.

La creciente globalización de la economía, incluso más marcada en ámbitos regionales como el europeo, y la constante incorporación de compañías de todos los tamaños a los mercados de valores hacen

Estudios recientes comienzan a revelar la relación entre mecanismos de gobierno corporativo aplicados por algunas empresas y la calidad de la información financiera publicada por las mismas

ineludible avanzar en la armonización de los estándares contables para facilitar e impulsar un mejor aprovechamiento del potencial de los mercados por parte de todo tipo de compañías.

Uno de los principios básicos en los que descansa el buen gobierno de las empresas, la transparencia, se verá enormemente facilitada por la estandarización de normas contables. Estudios recientes comienzan a revelar la relación entre mecanismos de gobierno corporativo aplicados por algunas empresas y la calidad de la información financiera publicada por las mismas. Estándares altos de gobierno corporativo coinciden con más y mejor información acerca del impacto de la adopción de las normas internacionales de información financiera (IFRS). Es sólo un ejemplo del reto al que nos enfrentamos a la hora de encontrar el balance adecuado entre normas contables, transparencia y gobierno corporativo.





La siguiente ola contable

El IASB está finalizando estos meses los importantes proyectos en curso que tenía sobre su mesa que previsiblemente traerán importantes impactos para las empresas. Es un buen momento para repasar los cambios contables que se avecinan en este futuro próximo.

La crisis financiera hizo saltar los temas contables a las portadas de los periódicos y hasta a la agenda de los acuerdos entre los líderes mundiales



Cleber Custocio
Socio director de IFRS de Deloitte.

Estos tres últimos años hemos asistido a una actividad sin precedentes del IASB¹ que ha dado lugar a tal ola de nuevas propuestas contables que no es fácil seguir la pista de qué es lo que viene a futuro. Quizá convenga recordar brevemente el porqué de tanto ajetreo. Desde luego tiene mucho que ver con los objetivos establecidos de convergencia con las normas contables estadounidenses (US GAAP²). Pero no hay que olvidar tampoco que la crisis financiera hizo saltar los temas contables a las portadas de los periódicos y hasta a la agenda de los acuerdos entre los líderes mundiales, lo que ha supuesto, sin ninguna duda, una importante presión para los reguladores contables. Así que, en realidad, aunque muchos de estos proyectos son anteriores a la crisis financiera, todos los trabajos se aceleraron extraordinariamente a raíz del *crash* financiero. Es significativo que en prácticamente todas las cumbres del G-20 celebradas desde entonces se ha incluido en la declaración final alguna mención a estos aspectos contables exigiendo que IASB y FASB³ intensificaran sus esfuerzos de convergencia para lograr un conjunto único de normas de contabilidad de alta calidad que reforzasen la transparencia y fiabilidad de la información financiera. De hecho, el horizonte temporal de junio de 2011 que se pusieron los reguladores como tope para finalizar todo este proceso es el que indicaron en su Declaración los líderes del G-20 tras la cumbre de Pittsburgh en septiembre de 2009. No es un gran margen adicional, pero claramente supuso un respiro momentáneo que en la cumbre de Toronto de junio del 2010 los líderes del G-20 pasaran a hablar de finales del 2011.

1. IASB: International Accounting Standard Board.

2. US GAAP: United States Generally Accepted Accounting Principles.

3. FASB: Financial Accounting Standards Board.

En todo caso, la realidad se impone, porque los proyectos sin finalizar están consumiendo más recursos y tiempo del previsto y es de esperar que no se completen hasta unos meses más tarde.

Unos meses más o menos, en definitiva, todos los esfuerzos se centran ahora mismo en finalizar todos los proyectos considerados críticos antes del fin del primer semestre de 2012.

Plan de trabajo del IASB-calendario estimado al 14 de septiembre de 2011

	2011			2012	MoU ⁴	Proyecto conjunto con FASB
	Primer semestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre			
Proyectos relacionados con la crisis financiera						
Instrumentos financieros (nuevo NIIF9, sustitución de NIC39)						
Deterioro			Re-exposición del borrador		√	√
Contabilidad de coberturas (general)		Emisión de NIIF			√	
Contabilidad de coberturas (macrocoberturas)		Borrador				
Compensación de activos y pasivos financieros		Emisión de NIIF			√	√
Consolidación						
Estados financieros consolidados	Emitida NIIF 10				√	√
Desglose de participaciones en otras entidades	Emitida NIIF 12					
Valor razonable	Emitida NIIF 13				√	√
Proyectos de convergencia del Memorandum of Understanding (MoU)						
Arrendamientos			Re-exposición del borrador	Emisión de NIIF	√	√
Reconocimiento de ingresos			Re-exposición del borrador	Emisión de NIIF	√	√
Negocios conjuntos	Emitida NIIF 11				√	
Otros proyectos						
Contratos de seguros			Re-exposición del borrador			√

4. MoU: Memorandum of Understanding firmado en 2006 entre el IASB y el FASB

¿Qué cambiará?

Consolidación

Este proyecto surge con motivo de la crisis financiera cuando sale a la luz la exposición de ciertas entidades a los riesgos de vehículos no consolidados (“fuera de balance”). Precisamente, la mejora del tratamiento contable y los desgloses en cuentas de los “vehículos fuera de balance” fue uno de los asuntos de los que se preocuparon de forma específica los líderes del G-20 como una de las medidas contables en respuesta a la crisis.

La NIIF 10, que fue emitida en este primer semestre del 2011 y que reemplazará a la actual NIC 27 *Estados financieros consolidados y separados*, incluye los requerimientos contables para la consolidación de las entidades de propósito especial que actualmente se trataban en una interpretación. Precisamente, una de las críticas que se hacía al modelo actual de consolidación es que mientras el enfoque de NIC 27 es un enfoque de control, la consolidación de entidades de propósito especial que se trataba en SIC 12 *Consolidación - Entidades de propósito especial* daba un especial peso al análisis de la asunción de los riesgos y beneficios.

NIIF 10 *Estados Financieros Consolidados* integra de alguna forma ambos enfoques y cambia la definición de control que ahora tiene tres pilares: poder sobre la participada, exposición al riesgo o derecho a los retornos de la inversión y capacidad para utilizar ese poder para influir en el importe de esos resultados.

El cambio de la definición de control puede modificar la conclusión sobre la consolidación o no de ciertos vehículos, por lo que las entidades deberán analizar si a la luz de NIIF 10 siguen siendo válidas sus conclusiones actuales.

Paralelamente se emitió la NIIF 12 *Desglose de participaciones en otras entidades* que desarrolla en una única norma todos los requerimientos de desglose relativos a participaciones en sociedades dependientes, asociadas, negocios conjuntos y entidades estructuradas no consolidadas y que supondrá una ampliación importante respecto de los requisitos actuales de desglose.

Negocios conjuntos

Este proyecto llevaba largo tiempo en la agenda y finalizó, por fin, con la emisión de la nueva NIIF 11 *Negocios conjuntos*. El cambio fundamental de la nueva norma de negocios conjuntos es la eliminación de la opción existente actualmente de utilizar el método de consolidación proporcional para integrar las entidades participadas conjuntamente que pasarán a consolidarse únicamente por puesta en equivalencia, salvo en casos muy puntuales de un control conjunto de activos. Esto significa que los grupos ya no podrán integrar su porcentaje de participación en los ingresos, gastos, activos y pasivos de estas participadas de forma conjunta que quedarán reflejadas en sus cuentas consolidadas únicamente a través del valor de la participación y el correspondiente porcentaje de participación en sus resultados netos.

El resto de operaciones conjuntas (como pueden ser algunos casos generales de Uniones Temporales de Empresas, comunidades de bienes, etc.) sí seguirán integrándose de acuerdo al porcentaje en que la empresa participa en sus activos, pasivos, ingresos y gastos.

El cambio de la definición de control puede modificar la conclusión sobre la consolidación o no de ciertos vehículos, por lo que las entidades deberán analizar si a la luz de NIIF 10 siguen siendo válidas sus conclusiones actuales

Valor razonable

Aunque este proyecto no afecta sólo a instrumentos financieros, lo cierto es que la crisis financiera puso mucho énfasis en la definición del valor razonable en la valoración de los activos y pasivos. Todo ello puso de manifiesto la necesidad de unificar, mejorar y ampliar la definición y guías sobre el valor razonable en una norma contable única, ante la dispersión actual de los requisitos al respecto en varias normas y este es el objetivo que cumple la nueva NIIF 13 *Medición a Valor Razonable* emitida en el primer semestre del 2011.

La nueva norma no modifica ni amplía el uso de valor razonable como criterio de valoración requerido en otras normas pero indica, una vez éste es el criterio de valoración, con qué pautas debe calcularse y los desgloses que deben realizarse al respecto en las cuentas anuales. Por otra parte, es aplicable tanto a activos y pasivos financieros como no financieros.

Arrendamientos

El borrador inicial sobre este proyecto conjunto con el FASB se publicó en agosto del 2010 y, de todos los proyectos

recientes del IASB, únicamente el relativo al reconocimiento de ingresos, que trataremos a continuación, le hace sombra en nivel de contestación pública que, en el caso de los arrendamientos, se ha materializado en cerca de ochocientas cartas de comentarios, enviadas, entre otros, por las principales compañías del mundo.

Es lógico puesto que es un proyecto que afecta de forma generalizada a las empresas y que propone un vuelco total al modelo contable actual de arrendamientos con la desaparición del concepto de arrendamiento operativo y, por tanto, la inclusión de todos los arrendamientos en el balance, registrando un activo amortizable por el "derecho de uso" y el correspondiente pasivo financiero por las cuotas a pagar. Esto significa que el gasto por arrendamiento operativo actual, aplicando los nuevos requisitos, pasaría a tener dos componentes, uno sería la amortización lineal del derecho de uso y otro el gasto financiero asociado al pasivo. El nuevo modelo también cambiaría el patrón de imputación temporal pues el gasto financiero asociado al pasivo es lógicamente decreciente a lo largo del tiempo.

Propone un vuelco total al modelo contable actual de arrendamientos con la desaparición del concepto de arrendamiento operativo y, por tanto, la inclusión de todos los arrendamientos en el balance

A nadie se le escapa por tanto que si la propuesta fructifica conllevaría impactos muy significativos en la información financiera reportada al mercado, tanto en términos de presentación de los estados financieros (balances de situación, cuentas de pérdidas y ganancias y estados de flujos de caja) como otros impactos de tipo colateral como potenciales cambios en los ratios financieros (cálculos de magnitudes no contables como EBITDA por ejemplo).

Tal ha sido el nivel de interés público y debate de este borrador que en los últimos meses los dos Consejos, IASB y FASB, han redeliberado con intensidad sus propuestas iniciales. Aunque a fecha de hoy podemos aventurarnos a indicar que, aunque en la re-exposición del borrador que está anunciada para este cuarto trimestre de 2011 efectivamente se



introducirán cambios respecto del borrador inicial, el IASB previsiblemente confirmará el modelo principal del derecho de uso, de modo que esta futura nueva norma realmente supondrá un cambio contable de importancia.

Reconocimiento de ingresos

Con este proyecto el IASB y FASB tratan de desarrollar un modelo único de reconocimiento de ingresos aplicable a todo tipo de compañías e industrias y a todo tipo de transacciones que generen ingresos ordinarios. Uno de los matices fundamentales del nuevo modelo propuesto es que el reconocimiento de ingresos se basa en el análisis del traspaso de control, a diferencia del modelo actual cuyo enfoque es la transmisión de riesgos y beneficios. Al ser una norma que afectará absolutamente a todas las

empresas, lo que explica las cerca de mil cartas de comentario que recibieron los reguladores desde la publicación del borrador en junio de 2010, los impactos dependerán mucho de la industria y el tipo de transacciones que tenga una compañía.

En ese primer borrador de junio de 2010 sí se proponía lo que podía ser un cambio de enfoque fundamental para las compañías que aplican el grado de avance, pues reconocer ingresos de esta forma en el nuevo modelo implicaría tener evidencia de que el traspaso de control al cliente se produce de forma continua, lo que no es fácil de demostrar en la práctica. También planteaba otras novedades que a priori podrían modificar el tratamiento contable actual de, por ejemplo, los contratos para transferir múltiples elementos en los que el reconocimiento por separado de ingresos



se basaría en la distinta función y margen de los correspondientes bienes o servicios o las provisiones por garantías en las que se pasaría a diferir el ingreso equivalente a su valor razonable en lugar de provisionar los costes estimados. Desde entonces, se han vuelto a discutir las propuestas y sí, se van a introducir modificaciones importantes respecto de las propuestas iniciales de modo que se re-expondrá el borrador en este cuarto trimestre de 2011, por lo que parece evidente que se han hecho notar las recomendaciones y preocupaciones expresadas por todos aquellos que han hecho llegar a los reguladores su opinión sobre el proyecto de ingresos.

En el deterioro de activos financieros el cambio de enfoque propuesto es ciertamente muy relevante pues se pasa del modelo de pérdidas incurridas, que contempla actualmente NIC 39, a un modelo de pérdidas esperadas

Instrumentos financieros

Este es el proyecto de sustitución completa de la norma vigente para la contabilización de instrumentos financieros NIC 39 *Instrumentos financieros: Reconocimiento y Valoración*. Este proyecto se dividió en distintas partes; a fecha actual está emitida de forma parcial la nueva NIIF 9 *Instrumentos financieros* conteniendo los requisitos relativos a las fases completadas de clasificación y valoración de activos y pasivos financieros y de baja de dichos activos y pasivos. De esta forma, la NIIF 9 debe aún finalizarse con las siguientes fases actualmente en curso:

Deterioro— En el deterioro de activos financieros el cambio de enfoque propuesto es ciertamente muy relevante pues se pasa del modelo de pérdidas incurridas, que contempla actualmente NIC 39, a un modelo de pérdidas esperadas. En la norma vigente únicamente hay un deterioro cuando se produce una evidencia actual observable de pérdida (por ejemplo, dificultades financieras del deudor, probabilidad de entrada en quiebra, etc.). El modelo del borrador publicado por el IASB en noviembre de 2009 propone, por el contrario, estimar esas pérdidas de crédito e imputarlas a lo largo de la vida del activo a través del tipo de interés efectivo.

El modelo propuesto en ese primer borrador no estaba exento de complejidad y fue fuertemente debatido por la dificultad práctica de aplicarlo a las carteras de activos (*“open portfolios”*). En respuesta a esta preocupación, el IASB emitió en enero de 2011 una nueva propuesta para el caso específico de este tipo de carteras cuya idea central era la separación de los activos en una “Cartera buena” y “Cartera mala”, con el impacto de que las pérdidas estimadas de la “Cartera buena”

se imputarían a la cuenta de pérdidas y ganancias temporalmente a lo largo de la vida estimada de la cartera, mientras que las de la “Cartera mala” se provisionarían inmediatamente.

En las discusiones posteriores del proyecto parece ser que esta propuesta ya ha sido superada y en este tercer trimestre de 2011 el IASB está trabajando en un nuevo enfoque de tres niveles que denomina, en su nombre en inglés, “*Three-bucket approach*” que trataría de reflejar el modelo habitual de deterioro de los préstamos en este tipo de carteras según su evolución crediticia. En el tercer escalón se situarían aquellos activos para los que hay información específica que permite identificar que se espera o ya se ha producido un deterioro concreto (por ejemplo, la hipoteca que ha dejado de pagar el Sr. X que reside en la ciudad ABC). En el segundo escalón estarían aquellos activos afectados por la ocurrencia de alguna circunstancia con una relación directa con un potencial deterioro de la calidad crediticia, independientemente de que no sea posible identificar todavía los activos específicos (por ejemplo, todas las hipotecas concedidas en la ciudad ABC donde se ha constatado una caída de los precios en el mercado inmobiliario). Por último, en el primer nivel estarían activos evaluados colectivamente que no cumplen los requisitos ni del segundo ni del tercer nivel (en este escalón estarían activos que han sufrido cambios en las expectativas de crédito por circunstancias macroeconómicas que no son específicas de un determinado grupo de préstamos, por ejemplo, los préstamos del país X donde se ha producido una disminución del PIB). En definitiva, está confirmado el enfoque de pérdidas esperadas pero sigue en discusión a fecha actual como va a estructurarse este nuevo modelo.

Lo que es evidente es que esta gran modificación a las reglas actuales de deterioro constituye el cambio a las NIIF que más impacto implicará para las entidades financieras tanto desde un punto de vista contable como de implementación, según se ha puesto de manifiesto en la encuesta global que hemos llevado a cabo al respecto desde Deloitte⁵.

Contabilidad de coberturas– El modelo actual de coberturas de NIC 39 se ha criticado por su complejidad y un enfoque extremadamente basado en reglas. El objetivo básico del nuevo modelo propuesto por el IASB en el borrador emitido en diciembre de 2010 es simplificar la contabilidad de coberturas buscando, además, que ésta refleje al máximo posible lo que es la propia actividad de gestión de riesgo de la entidad. La nueva contabilidad de coberturas se basará principalmente en la información preparada internamente para la gestión de riesgos, eliminando los requerimientos de documentación estructurada exigidos actualmente para poder hacer coberturas contables. En general, busca una mayor alineación del momento de reconocimiento contable de las pérdidas y ganancias de estas operaciones con los objetivos de gestión de riesgo de la compañía.

Las entidades financieras tendrán que esperar un poco más para conocer las propuestas del IASB para las llamadas macro-coberturas de carteras de activos financieros que han quedado pospuestas momentáneamente a una fase posterior.

5. Fuente: Estudio de Deloitte *IFRS 9 Impairment Survey 2011*. (http://www.deloitte.com/view/en_LU/lu/library/whitepapers/regulations-directives)

Compensación de activos y pasivos financieros– Este proyecto no debería tener un impacto significativo en la práctica puesto que mantiene los requisitos básicos ya exigidos en NIIF para compensar un activo y un pasivo financiero. Lo relevante es que esta propuesta conjunta de IASB y FASB va a mejorar la comparabilidad de las cifras de los estados financieros entre las entidades que aplican NIIF y las que aplican US GAAP porque el borrador sí implica una modificación sustancial de los requisitos de compensación de US GAAP, actualmente menos exigentes que los de NIIF permitiendo que se compensen más activos y pasivos financieros que en el modelo actual IASB que únicamente contempla el derecho a compensar cuando es legalmente exigible en cualquier caso e incondicional.

¿Y cuándo entrarán en vigor estos cambios?

Las nuevas normas NIIF 10, NIIF11, NIIF12 y NIIF13 son todas ellas aplicables en los ejercicios iniciados a partir del 1 de enero de 2013 siempre y cuando hayan superado el proceso de adopción de la Unión Europea en el caso de nuestro entorno legal.

La realidad es que ahora mismo las fechas efectivas del resto de grandes proyectos no están determinadas todavía por diversas razones.

La fecha de efectividad de NIIF 9 es el 1 de enero de 2013 tal y como se fijó en la norma publicada de forma parcial, pero el retraso en el calendario de emisión del resto de sus fases hace prácticamente inviable

¿Qué debemos plantearnos desde el Comité de Auditoría o el Consejo de Administración ante estos cambios contables?

- ¿Ha analizado ya la dirección financiera el impacto potencial de todas estas nuevas normas?
- ¿Qué políticas contables críticas se van a ver afectadas?
- ¿De qué modo van a afectar a la presentación de los estados financieros que reportamos al mercado?
- Los cambios contables, ¿afectarán de algún modo especial a ratios relevantes del negocio, covenants bancarios, etc?
- ¿Cuenta la Dirección con recursos suficientes para implementar estos cambios contables? ¿Son necesarios especialistas bien para analizar bien para implementar los cambios?
- ¿Nos proveen actualmente los sistemas de información de los datos que van a ser necesarios para aplicar las nuevas normas contables?
- ¿Serán necesarias modificaciones a los sistemas de información y control interno?
- ¿Cuánto tiempo será necesario para implementar los cambios?
- ¿Necesita el Consejo y/o el Comité de Auditoría desarrollar algún tipo de formación específica para entender todas las implicaciones relevantes?
- ¿Tendrán algún impacto estas nuevas normas contables en nuestras obligaciones y responsabilidades como miembros del Consejo en relación con los controles internos o los desgloses de los estados financieros?

que el IASB pueda cumplir su compromiso de que exista un plazo razonable de al menos doce meses entre la fecha de emisión y la fecha de aplicación efectiva, de forma que recientemente el regulador ha planteado tentativamente retrasar la aplicación obligatoria hasta el ejercicio 2015. En el entorno de la Unión Europea, esta situación, en cierta medida, ya se había anticipado, porque la UE mantiene paralizado todo el proceso de adopción de la NIIF 9 hasta que la norma no esté completa, de modo que esto sí hace, en todo caso, bastante improbable su aplicación obligatoria en Europa en el año 2013.

En esta situación actual con la NIIF 9 todavía incompleta y pendiente de endoso para su uso en la Unión Europea, las turbulencias financieras que se están viviendo estos últimos meses con la deuda soberana de ciertos países europeos han puesto de manifiesto las discrepancias que hay actualmente entre bancos en la aplicación práctica de las reglas actuales de NIC 39. La disparidad en el registro del deterioro de cierta deuda soberana con problemas, especialmente de los bonos públicos griegos, por parte de los bancos europeos ha supuesto que el IASB, que normalmente no hace comentarios públicos sobre la aplicación de la norma a casos concretos, haya expresado públicamente su preocupación sobre esta aparente falta de homogeneidad a través de una carta al ESMA⁶. Todas estas situaciones no hacen más que confirmar la necesidad de finalizar cuanto antes la revisión de la norma actual. En esta línea se están manifestando diversos bancos europeos; no hay que olvidar que el EFRAG no iniciará el

proceso de endoso hasta que la norma esté completa, lo que impide a las entidades interesadas en hacerlo poder adoptarla voluntariamente de forma anticipada.

En relación con el resto de futuras normas no publicadas, especialmente la de arrendamientos e ingresos, el IASB ha estado analizando la cuestión de las fechas de un modo global solicitando opinión a los interesados de forma pública. No se ha pronunciado de forma definitiva, pero sí podemos decir que es probable que esta fecha se fije también el 1 de enero de 2015. Esta es la fecha por la que el EFRAG⁷ ha apostado públicamente.

Si esto se confirmara sería desde luego una buena noticia porque tal cúmulo de cambios necesitan un período razonable de adaptación por parte de las empresas. Está claro que hoy en día, en un entorno contable tan dinámico, es un factor crítico para la Dirección Financiera de las empresas anticiparse a los cambios y estar preparados para que puedan siempre ir un paso por delante.

7. EFRAG: European Financial Reporting Advisory Group.

Artículo realizado por Cleber Custodio, socio director de IFRS de Deloitte

 clcustodio@deloitte.es

 +34 915 145 000

Para información más detallada sobre cada uno de esos proyectos, en nuestra página web www.iasplus.com puede consultar todas las novedades sobre las NIIF.

6. ESMA: European Securities and Markets Authority.

Empresa Cotizada

Paulino García Suárez:
“Estoy de acuerdo con que los sistemas de control interno tienen que formar parte del ADN de una empresa”



Paulino García Suárez
Director de informes financieros y corporativos de la CNMV

En la actualidad hay un intenso debate en relación a los aspectos clave del gobierno corporativo y, específicamente, sobre la información que se proporciona al mercado en este ámbito. El Green Paper recientemente publicado sobre el marco del gobierno corporativo en la UE incide también en este punto. Por otro lado, la Ley de Economía Sostenible ha introducido nuevas exigencias para las empresas con valores admitidos a cotización en los mercados regulados. Paulino García Suárez, director de informes financieros y corporativos de la CNMV, desgrana en esta entrevista algunas de las claves sobre la información relativa al gobierno corporativo y a los mecanismos de control interno de las compañías.

En su opinión, ¿qué cambios va a experimentar a corto plazo la información sobre gobierno corporativo de las empresas cotizadas? ¿qué cambios son esperables a medio plazo?

Se ha producido una reforma de bastante calado en materia de gobierno corporativo, con desarrollos legislativos que se publicarán próximamente, y en abril de

2011 la Comisión Europea lanzó un *Green Paper on the EU Corporate Governance Framework* que contiene un conjunto de iniciativas encaminadas a mejorar el gobierno corporativo de las sociedades europeas, que está siendo objeto de debate en estos momentos.

La Ley de Economía Sostenible estableció la obligación de publicar y someter al voto consultivo de la Junta de Accionistas un informe anual sobre la política de retribuciones de los consejeros. Esta era una de las recomendaciones del Código Unificado que menos siguen las sociedades cotizadas. La LES también introdujo nuevos contenidos en el informe anual de gobierno corporativo, en particular los derivados de la refundición de los artículos 116 y 116 bis de la LMV y la descripción del sistema de control interno de la información financiera.

Otro aspecto relacionado que conviene abordar, por ser una de las debilidades que tienen los informes de gobierno corporativo, es la información relativa a la gestión de riesgos generales de las compañías. Para reforzar la transparencia, vamos a introducir en el informe siete cuestiones concretas, en lugar de las tres que existen ahora, para darle mayor contenido y transparencia a una materia que consideramos fundamental.

En cuanto a las situaciones de conflicto de intereses y cómo se resuelven, que hasta ahora venían desglosadas en el informe de gobierno corporativo, la Ley de Sociedades de Capital exige que esta información vaya incluida en la memoria de las cuentas anuales y, por tanto, debe ser revisada por el auditor. El proyecto de reforma de la LSC también incluye, entre otras novedades, incrementar la publicidad de la convocatoria de la Junta de Accionistas.

Paulino García Suárez
Director de informes financieros y corporativos de la CNMV

Paulino García Suárez es director de informes financieros y corporativos de la CNMV, entidad donde ha ocupado diversos cargos desde 1990. Asimismo, es miembro del Comité de Auditoría del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, miembro de la Comisión de Expertos encargada de elaborar el "Informe sobre la Situación de la Contabilidad en España y Líneas Básicas para Abordar su Reforma" y miembro de otros grupos de expertos europeos e internacionales (ESMA, Comité de Expertos Contables Internacionales del RCEE, Red de Supervisores Latinoamericanos, Grupo de Expertos Contables Latinoamericanos, etc.) en materias del ámbito financiero, contable y de auditoría de cuentas.

Previamente a su labor en la CNMV, ocupó diversos cargos en el área financiera del Grupo Saint-Gobain España (1974-1985), fue asesor económico del Presidente de la Comunidad Autónoma de Madrid (1985 a 1989) y, posteriormente, fue nombrado director de control de gestión del Grupo Cementero Aslan (Lafarge).

Es licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad de Santiago de Compostela, máster en Dirección Financiera y Control por el Instituto de Empresa, diplomado en Fusiones de empresas en Europa (Options & Futures Institute), en Valoración de instrumentos financieros y gestión de riesgos (Analistas Financieros Internacionales), y en Evaluación de proyectos de inversión y valoración de empresas (EFD).



Paulino García con Cleber Custodio y Helena Redondo, socios de Deloitte, en un momento de la entrevista.

También es preciso avanzar en mejorar la calidad de las explicaciones que ofrecen las sociedades cotizadas cuando no siguen las recomendaciones del Código y en la transparencia de las políticas de diversidad de perfiles y de género de los Consejos. En este sentido conviene recordar que se va a modificar el Código Unificado para incluir las novedades de la Recomendación de la CE, de 30 de abril de 2009, sobre remuneraciones de los consejos y eliminar aquellas otras que la LES ha incorporado al ordenamiento jurídico.

¿Cómo se adaptarán las compañías españolas a estos cambios?

Hay compañías que se adaptan rápidamente y tienen la infraestructura necesaria para dar respuestas adecuadas a todos los retos de transparencia que se plantean, mientras que a otras les costará más. En España, los requisitos de de transparencia en materia de gobierno corporativo son más exigentes que en otros países de nuestro entorno.

El Grupo de Trabajo de Control Interno de la Información Financiera, constituido a propuesta de la CNMV, elaboró un conjunto de recomendaciones acerca de los sistemas de control interno de la información financiera y la información a comunicar sobre ellos en los informes de gobierno corporativo. ¿Todas estas recomendaciones van a ser aplicadas o podemos esperar algún cambio en su desarrollo normativo?

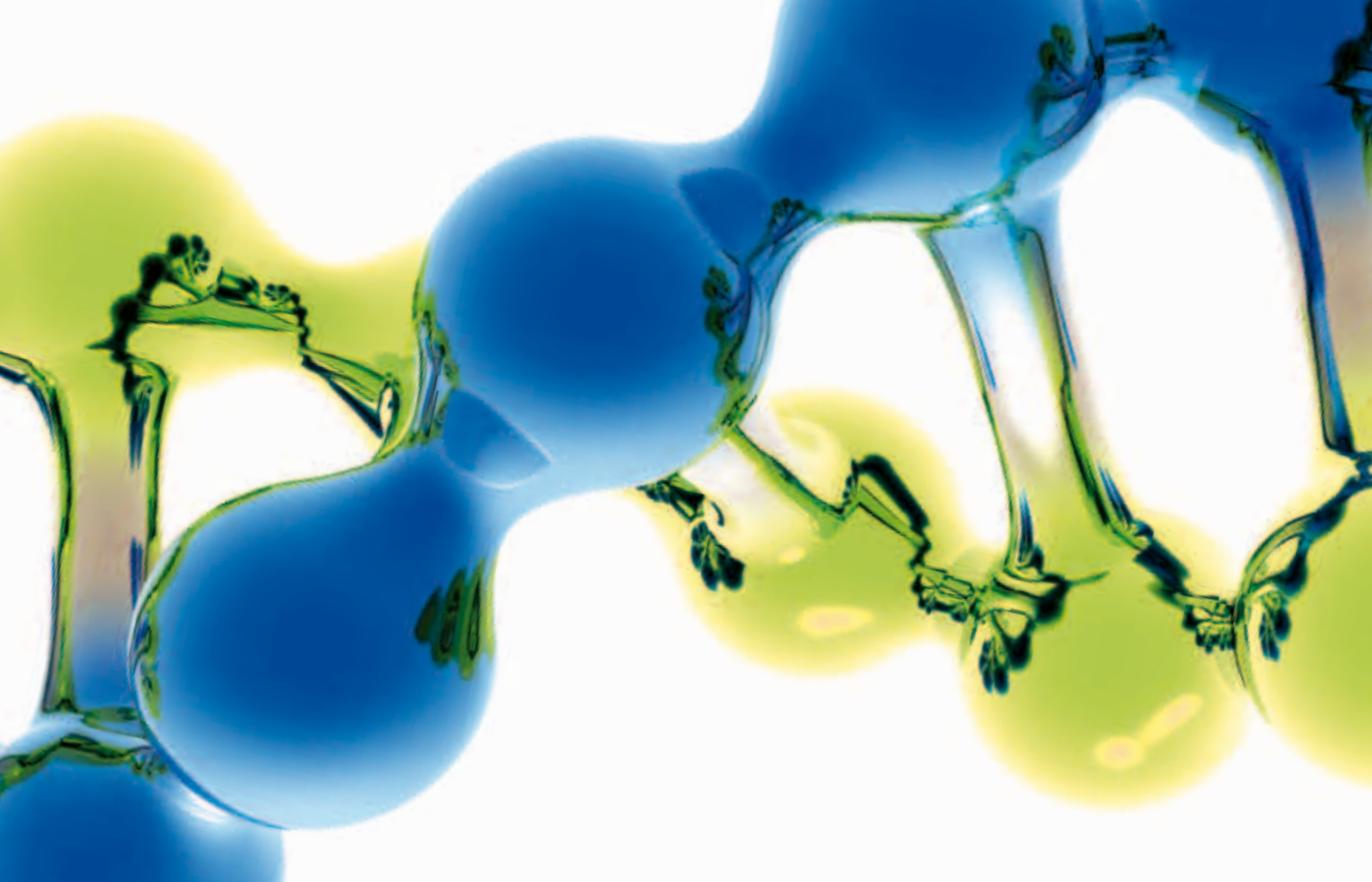
La información relativa al sistema de control interno de la información financiera es un tema muy relevante que hemos impulsado desde la Comisión Nacional del Mercado de Valores. El marco de referencia incluye

un conjunto de principios generales y buenas prácticas cuya finalidad es ayudar a las compañías cotizadas en el diseño, implantación, funcionamiento y supervisión del SCIF. Los principios de buenas prácticas son, por su propia naturaleza, recomendaciones para lograr que los elementos del sistema de control interno estén coordinados y operen de forma conjunta para prevenir, detectar o corregir errores en la información financiera.

¿Cuáles son las ventajas que tendrá la publicación de esta información sobre el control interno de la información financiera?

Básicamente dos: alinear los requisitos de transparencia españoles a los de otros mercados de nuestro entorno y contribuir

Las empresas cotizadas tienen como objetivo la excelencia en materia de transparencia. Tener un control razonable sobre la información que suministras al mercado es clave, porque es la materia prima fundamental con la que analistas e inversores toman decisiones



Un consejero tiene que tener la seguridad razonable de que los riesgos pueden ser detectados y convenientemente mitigados

a reforzar la confianza en la información financiera que difunden las compañías cotizadas. Tal y como está diseñado el sistema de reporting sobre el SCIIF va a permitir la evaluación y comparación de la información facilitada. Esto es importante, porque algunos supervisores europeos se quejan de la falta de comparabilidad y de concreción de la información que facilitan al mercado las entidades de sus respectivos países sobre el SCIIF.

¿Qué pasos se van a dar para mejorar el cumplimiento del principio “cumple o explique”?

La Unión Europea se está planteando que aquellos que no cumplen mejoren la calidad de sus explicaciones y expongan cuáles son las alternativas que han desarrollado dentro de su organización y que han elegido seguir en vez de las recomendaciones del Código. Nosotros no estamos de acuerdo con la necesidad de incluir estas alternativas,

creemos que es más adecuado ceñirse a un único Código general y no contemplar tantas posibles explicaciones... porque al final es como si hubiera un código *ad hoc* para cada compañía.

En cuanto al sistema de control de gestión de la información financiera, ¿cree que lo que estamos buscando en España y en Europa es algo parecido a lo que buscaron los americanos en su día con las SOX?

Yo creo que el enfoque europeo se aparta del americano. El modelo americano es muy reglamentista y exigente, y comporta unos costes de implementación y una inversión de recursos bastante importantes para las empresas. El modelo europeo parte de un enfoque más flexible, pero intentando conseguir los mismos efectos mediante un conjunto de recomendaciones de buenas prácticas que faciliten el diseño y la implantación de SCIIF eficaces. La clave



está en que el sistema de control interno se explique de forma adecuada en el IAGC, para que el mercado pueda analizarlo, evaluarlo y compararlo con el de otras compañías.

¿De qué debe preocuparse un consejero de una empresa?

Depende del tamaño de la empresa y de la complejidad de sus operaciones. En todo caso, un consejero debe tener una seguridad razonable de que los riesgos de error de la información financiera y los incumplimientos de la normativa aplicable van a ser detectados por el sistema de control interno, y corregidos convenientemente. Por tanto, lo primero que debería hacer es revisar el mapa de riesgos y los procedimientos de control implantados para mitigarlos. Es fundamental identificar los riesgos críticos, evaluar si el diseño del sistema es adecuado y si los procesos control funcionan de forma eficaz. En segundo lugar, debe asegurarse que se realiza una supervisión mucho más intensa y específica en las áreas de riesgo crítico y en los procesos clave para la información financiera. Por último, no sólo cuentan los sistemas de control establecidos, cuentan también las personas, hay que comprobar que el perfil profesional de las personas involucradas en la revisión se adapta a las necesidades del sistema y garantizar su independencia de juicio.

Por último, y no menos importante, hay que intentar lograr la máxima formación de la gente y crear un ambiente de control dentro de la organización. Los sistemas de control interno tienen que formar parte del ADN de la empresa.

¿Hasta qué punto las compañías pueden ver ventajas tangibles en el cumplimiento de las recomendaciones, concretamente en el aspecto específico de control interno de la información financiera?

La verdad es que el control interno es, básicamente, un bien intangible que no aparece reflejado en el balance ni en la cuenta de resultados, si acaso como un gasto incremental. Pero estoy convencido de que las empresas cotizadas deben perseguir la excelencia en materia de transparencia y para ello resulta imprescindible disponer de un sistema que permita asegurar la fiabilidad de la información financiera que se suministra al mercado, porque es la materia prima que utilizan los analistas e inversores para tomar sus decisiones. Por eso me parece fundamental que las entidades dispongan de controles internos adecuados a sus necesidades que proporcionen una seguridad razonable de que las cuentas anuales y los estados financieros intermedios presentan la imagen fiel de los elementos patrimoniales y de las operaciones realizadas.

Entrevista realizada por Cleber Custodio y Helena Redondo, socios de Deloitte

✉ clcustodio@deloitte.es

✉ hredondo@deloitte.es

☎ +34 915 145 000

Empresa Familiar

Tomás Fuertes Fernández:
“En nuestro caso es el Consejo de Administración quien encomienda a la dirección de la empresa las tareas para el desarrollo del buen gobierno”



Tomás Fuertes Fernández
Presidente de Grupo Fuertes.

La empresa familiar Grupo Fuertes gestiona más de veinte compañías. Su negocio principal es el agroalimentario, sector en el que está presente a través de ElPozo Alimentación, Agrifusa, Cefusa, Procavi, Fripozo, Aquadeus y Bodegas Luzón, entre otras. Como resultado del crecimiento y expansión de sus compañías de alimentación, el Grupo se ha diversificado y actualmente forman parte de él Profusa, dedicada a la promoción de viviendas y gestión del suelo, Aamedsa, empresa petroquímica, y Vishoteles, dedicada a la gestión hotelera. El holding cuenta, a su vez, con la sociedad de capital riesgo Infu-Capital para gestionar sus participaciones financieras en otros sectores estratégicos. Tomás Fuertes, presidente de Grupo Fuertes, comenta a continuación diversos aspectos sobre gobierno corporativo en relación a su compañía.

En el protocolo familiar se regulan los esenciales aspectos de gobierno corporativo que afectan a los principales órganos de gobierno. Asimismo los estatutos han sido adaptados para recoger los aspectos fundamentales regidos en dicho protocolo. Paralelamente se está trabajando en desarrollar un reglamento, tanto para el Consejo de Administración como para el Consejo de Familia, así como un código de conducta

Partiendo de la definición de gobierno corporativo, como sistema por el cual las compañías son dirigidas y controladas para crear valor para el accionista mediante las políticas, estrategias y directrices establecidas por sus Consejos de Administración que deben ser ejecutadas a través de la Dirección, en su opinión ¿en qué estadio de desarrollo se encuentra Grupo Fuertes en relación con la aplicación de políticas de gobierno corporativo –sostenibilidad del negocio, gestión de los riesgos del negocio, política de comunicación corporativa, fiabilidad de la información financiera y evaluación del desempeño del Consejo de Administración–?

En relación a la sostenibilidad del negocio, destacar que el holding desarrolla un programa de responsabilidad social corporativa que incluye una política medioambiental determinada así como un compromiso socio cultural con diversas instituciones y organismos. Este programa es coordinado y gestionado a través del área de Recursos Humanos, departamento que supervisa también su comunicación a través de los diversos canales de comunicación interna, como son la página web, los boletines informativos que acompañan la nómina de los trabajadores, los tableros de anuncios y el Portal del Empleado, al cual se accede desde la Intranet existente. Los canales son coordinados por el área de comunicación y su contenido y difusión son coherentes con la política de comunicación corporativa existente para toda la organización.

En cuanto a gestión de riesgos del negocio, actualmente todavía no existe una política concreta pero se está valorando la conveniencia y adaptabilidad que supondría su implantación a nuestro grupo empresarial.

Respecto a la fiabilidad de la información financiera del holding, el Grupo Corporativo Fuertes dispone de un sistema de cierre y control homogéneo para sus empresas gestionadas, auditadas por una empresa de auditoría de primer nivel y, además, cuenta con un departamento de auditoría interna que tiene entre sus funciones la de revisar la fiabilidad de la información económica y financiera con la que trabaja nuestro grupo.

¿Quién lidera e impulsa la definición y establecimiento de políticas de gobierno corporativo en Grupo Fuertes: los accionistas, el Consejo de Administración o la Dirección?

En nuestro caso es el Consejo de Administración quien encomienda a la dirección de la empresa las tareas para el desarrollo del buen gobierno.

En el ámbito general de Grupo Fuertes, comparando las primeras generaciones de accionistas y las segundas, ¿quiénes muestran más interés y participan más activamente?

Todos. La primera generación aporta experiencia, know-how o “saber hacer”, y las habilidades propias del conocimiento y los años trabajando en el negocio. La segunda generación, en nuestro caso, aporta una visión más actual, un conocimiento más avanzado de las nuevas tecnologías y, quizás, una mirada más innovadora en cuanto a ciertos temas se refiere, como por ejemplo en marketing. Lo ideal es aunar pasado y presente porque ambos conformarán el futuro.

**Tomás Fuertes Fernández
Presidente de Grupo Fuertes**

Tomás Fuertes Fernández es presidente de Grupo Fuertes desde hace más de cuarenta años. Preside, a su vez, la Asociación Regional de Murcia de Industrias Cárnicas y es miembro del Comité Ejecutivo de la Confederación de Empresarios de la Región de Murcia

Este año le ha sido concedida la Medalla de Oro al Mérito en el Trabajo, la más alta distinción concedida por el Estado a aquellas personalidades que han destacado por una conducta socialmente útil y ejemplar en el desarrollo de los deberes que impone el ejercicio de cualquier trabajo, profesión u oficio. En el año 2006 fue galardonado con la Encomienda de Número al Mérito Alimentario, concedida por el Ministerio de Agricultura, por su importante papel en el desarrollo y modernización del sector de la alimentación española. Además, ha sido premiado en diversas ocasiones como mejor empresario por su visión y trayectoria empresarial y su constante apuesta por la creación de empleo.

Es diplomado en Alta Dirección de Empresas por la Universidad de Murcia y por la Cámara de Comercio de Murcia, y en Dirección Comercial por el Ministerio de Economía.

Se habla del papel del consejero independiente como un consejero de reconocido prestigio profesional que aporta su experiencia y conocimientos al gobierno corporativo y que, no siendo ni ejecutivos ni dominicales, son elegidos como tales ya que reúnen las condiciones que aseguran su imparcialidad y objetividad de criterio. ¿En Grupo Fuertes existe dicha figura?
Este papel actualmente lo cubre el Consejo de Administración y los accionistas. A corto plazo no se prevé incorporar la figura de ningún consejero independiente, aunque no se descarta en un futuro.



Juan Corberá, socio de Deloitte, realiza la entrevista.

La función de auditoría interna es un componente importante en el desarrollo de políticas de buen gobierno corporativo

¿En qué medida los aspectos de gobierno corporativo se encuentran incluidos en los diferentes acuerdos societarios existentes en Grupo Fuertes?

Grupo Corporativo Fuertes tiene firmado desde el año 1.999 un protocolo familiar, actualizado después en el 2.008. En él se regulan los esenciales aspectos de gobierno corporativo que afectan a los principales órganos de gobierno. Hoy en día existen reuniones periódicas tanto del Consejo de Administración como del Consejo de Familia y las funciones de cada órgano están perfectamente delimitadas. Asimismo, los estatutos de la compañía han sido adaptados para recoger los aspectos fundamentales regidos en dicho protocolo. Paralelamente, se está trabajando en desarrollar un reglamento para ambos Consejos así como un código de conducta.

Grupo Fuertes siempre se ha caracterizado por la importancia concedida a la función de auditoría interna y su desarrollo. En este sentido, ¿cómo se encuadra dicha función y qué procedimientos de trabajo realiza en el marco de políticas de gobierno corporativo?

En mi opinión, la función de auditoría interna es un componente importante en el desarrollo de políticas de buen gobierno corporativo. Las funciones de revisión de la fiabilidad de la información, control interno y salvaguarda de activos encajan perfectamente dentro de la política de buen gobierno corporativo que emana del Consejo de Administración.

¿Existe preocupación acerca de que la integración del sistema de control en el día a día de la actividad de Grupo Fuertes pueda llegar a provocar la burocratización de los procesos? ¿Se ha tomado alguna medida?

A nuestro juicio, los sistemas de control deben ser simples y eficientes para evitar una burocracia de los procesos, porque a veces se cae en la tentación de considerar que vale más el control que lo controlado. Siempre hay que aplicar el sentido común y la lógica para evitar equívocos.

A nivel de control se ha llevado a cabo un proceso de normalización y mejora de operativas en los cierres informáticos, teniendo una información financiera y analítica mensual, homogénea y fiable para todas las empresas de nuestro holding.

¿Cómo se estructuran y gestionan en el Grupo los aspectos relacionados con la auditoría, tanto interna como externa, con el análisis, el diseño y la supervisión del funcionamiento del sistema de control interno de la información financiera?

A nivel de auditoría externa, se tiene una empresa de primer nivel cuyo trabajo consiste en dar fiabilidad de la información financiera que la empresa ofrece a terceros. A nivel de auditoría interna se establece, dentro de los planes de trabajo de las auditorías a nuestras empresas, un programa de fiabilidad de la información analítica y financiera que utiliza la totalidad del grupo en su toma de decisiones, es decir, su cuadro de mando, para garantizar que la Dirección o el Consejo accede a una información útil y fiable.

Entrevista realizada por Juan Corberá,
socio de Deloitte

✉ jcorbera@deloitte.es

☎ +34 965 921 770



El Consejo y
sus Comisiones

Jacobo Llanza:
“Una compañía con muy buen
negocio pero con un mal
gobierno corporativo pierde
valor”



Jacobo Llanza

Presidente de la Comisión de Auditoría de Grupo Azkoyen

Grupo Azkoyen es una multinacional especializada en el diseño, fabricación y comercialización de soluciones tecnológicas para medios de pago, máquinas expendedoras y sistemas de seguridad y control de accesos. En los últimos siete años ha sufrido una importante transformación fruto de una decidida apuesta por la I+D+i y la internacionalización. Su Consejo de Administración cuenta con dos comisiones: la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y la Comisión de Auditoría. El presidente de esta última, Jacobo Llanza, comenta en las siguientes líneas su visión de en qué consiste y qué aporta un buen gobierno corporativo a las compañías en base a su amplia experiencia como consejero y miembro de distintos Comités de Auditoría.

El consejero independiente es quien puede dotar de esa opinión cien por cien independiente y quien permite desbloquear muchas discusiones internas



Mariano Cabos, socio de Deloitte, durante la entrevista a Jacobo Llanza.

El buen gobierno corporativo es actualmente un concepto central en muchas conversaciones y debates sobre la actividad empresarial, ¿qué es para usted el buen gobierno corporativo?

Es un conjunto de principios y normas que confieren mecanismos a la compañía para dotarla de transparencia, proteger a sus accionistas y que permiten que todos sus órganos de gobierno funcionen perfectamente. Pero, sobre todo, es una serie de normas que, si se implementan correctamente, deberían impulsar lo que para mí es clave: la creación de valor en la compañía y a sus accionistas.

Las buenas prácticas en materia de gobierno corporativo otorgan una gran importancia a que el Consejo de Administración cuente con una amplia mayoría de consejeros no ejecutivos, bien sean dominicales o independientes. ¿Qué importancia y papel deben desempeñar, en su opinión, los consejeros independientes?

Para mí, la función de los Consejeros independientes, que es clave, es básicamente velar por los intereses de la compañía y los accionistas bajo un prisma de total independencia, sin estar influenciados por motivos políticos ni económicos. En los Consejos de Administración, la opinión de los consejeros ejecutivos, responsables de la gestión de la compañía, puede estar sesgada por tratar de justificar un trabajo realizado por ellos en su día a día. Por su parte, en los dominicales puede darse cierto conflicto de interés al representar determinados intereses económicos. Con lo cual, la función del consejero independiente es muy importante; es de verdad quien en ciertos momentos y en ciertas decisiones pueden dotar de esa opinión cien por cien independiente y quien permite muchas veces desbloquear discusiones internas.

Por su amplia experiencia como consejero en un buen número de compañías medianas y grandes especialmente manufactureras, en algunas de las cuales ha sido también miembro del Comité de Auditoría, ¿de dónde considera que provienen las diferencias de los distintos Comités de Auditoría que existen en las empresas?

Más que por un tema de tamaño, las diferencias provienen claramente de la complejidad de los negocios, incluyendo aquí el grado de diversificación e internacionalización. Hay que tener en cuenta que la idiosincrasia de cada negocio es completamente diferente y las formas de hacer las cosas en cada mercado geográfico, tanto de un punto de vista personal como regulatorio, son muy distintas.

¿Cuáles serían las principales dificultades que normalmente encuentran los miembros de una Comisión de Auditoría en el ejercicio de su función?

Existen dificultades externas e internas. A nivel externo, se están introduciendo frecuentes cambios normativos, de interpretación, de requisitos, en materia de buen gobierno, temas contables... muchos cambios por parte del regulador; entendibles pero que dificultan mucho la función de la Comisión de Auditoría porque esta debe renovar sus conocimientos constantemente. El organismo regulador debería entender la situación en la que están muchas compañías ahora mismo y las dificultades que están atravesando y preguntarse si es el momento adecuado para implementar todas estas medidas de golpe. Creo que el regulador está ejerciendo su función pero opino que la velocidad a la que lo está haciendo, en estos momentos, está dificultando mucho el desempeño de las empresas.

Desde el punto de vista interno, las dificultades mayores provienen de conseguir aunar los diferentes intereses que hay en ciertos momentos entre los gestores, los consejeros dominicales y los auditores de la Comisión de Auditoría.

En principio, la función de auditoría interna, dependiente del Comité de Auditoría, ha de velar por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno. No obstante, en empresas cotizadas medianas ante la escasez de recursos suele surgir el dilema de qué estrategia seguir para implantar una función de auditoría interna que sea realmente eficaz: bien la constitución de un departamento de auditoría interna que desarrolle y ejecute toda la función, bien la utilización de auditores externos que ayuden a ejecutar el programa de auditoría interna previamente definido por el Comité de Auditoría. ¿Cuál es su visión al respecto para este tipo de empresas?

El departamento de auditoría interna sólo es útil si funciona correctamente. En empresas de tamaño mediano y con escasez de recursos, es muy difícil

Se están introduciendo frecuentes cambios normativos entendibles pero que dificultan mucho la función de la Comisión de Auditoría



implementarlo desde dentro. Suele suceder que el profesional interno o contratado que se incorpora para esta función o bien acaba totalmente absorbido por el área financiera de la compañía o bien no consigue la colaboración necesaria, lo que dificulta muchísimo la función asignada. Si no se dota de la importancia necesaria a la auditoría interna y se respeta su función, no sirve para nada.

Salvo que se disponga de los medios, el tamaño, el tiempo y las ganas de hacerlo recomiendo que la función de auditoría interna se subcontrate, que se cuente con un departamento de auditoría externo que colabore con la Comisión de Auditoría y que estén guiados por los mismos

Jacobo Llanza

Jacobo Llanza es Presidente de la Comisión de Auditoría del Grupo Azcoyen y Consejero Delegado de N+1 Agencia de Valores. Anteriormente ha sido Managing Director de Dresdner Kleinwort Wasserstein y Socio fundador de AB Asesores Moneda. Es licenciado en Económicas y Empresariales por Universidad de París- Sorbonne.

objetivos. Una comisión externa que no pueda estar viciada por el ambiente y las presiones internas de la compañía.

La relación con el auditor externo es otra de las competencias atribuidas al Comité de Auditoría. ¿Cómo llevan a la práctica esta relación y comunicación con el auditor externo en Grupo Azcoyen y qué función cumplen, en su opinión, como apoyo al Comité de Auditoría en el cumplimiento de sus responsabilidades de supervisión?

Como presidente de la Comisión de Auditoría de Grupo Azcoyen, considero a los auditores externos como nuestro aliado para anticipar problemas, discutirlos y resolverlos. Nos gusta trabajar codo a codo con ellos, respetando las funciones que tiene que tener cada una de las dos partes. Es normal que tengamos ciertas discrepancias pero tratamos de discutir las de forma constructiva para llegar a una solución entre las dos partes. Para nosotros es muy importante, en todos los sentidos, confiar en nuestro auditor externo, dejarle trabajar con total independencia, transparencia y dotarle de toda la información y mecanismos necesarios. No es el "malo de la película" sino alguien que viene aquí a efectuar unas funciones de supervisión. Nuestro papel es, también, confirmar que está haciendo su



La diferencia entre un buen gobierno corporativo y uno malo es la confianza que genera en todos los estamentos de la compañía

trabajo bien. Como Comisión de Auditoría nosotros somos los responsables de emitir una recomendación al Consejo de Administración.

Estoy totalmente en contra de empresas cotizadas y no cotizadas que tienen unos auditores básicamente para que les firmen unas cuentas y si no están de acuerdo, lo sustituyen al año que viene. Una relación con un auditor tiene que ser a largo plazo, velando conjuntamente, cada uno desde su sitio, por los intereses de la compañía y dotar a la compañía de los mecanismos de transparencia necesarios.

Como reflexión final ¿cómo cree que contribuye un eficaz gobierno corporativo a aumentar y/o proteger el valor de una empresa?

La diferencia entre un buen gobierno corporativo y uno malo es la confianza que genera en todos los estamentos de la compañía: empleados, equipo gestor, accionistas, cliente, proveedores, mercado, analistas (en caso de que sea una compañía cotizada)...

Un buen gobierno corporativo es clave para crear valor para el accionista. Una compañía con muy buen negocio pero con un mal gobierno corporativo (un mal equipo gestor, problemas accionariales...) pierde valor. Por ejemplo, en bolsa puedes

encontrar dos compañías similares, una con un buen gobierno corporativo y otra no, y la primera vale un 25% o 40% más. La diferencia es la altísima incidencia del gobierno corporativo en la confianza generada en todos los estamentos de la compañía.

Un mal gobierno corporativo puede proceder de diferentes causas pero, para mí, es absolutamente clave que haya un equipo gestor de elevada calidad; que haya un Consejo de Administración que vele por los intereses de la compañía y que no sea un nido de conflictos; y que exista una estructura accionarial lo más alineada posible y sin luchas de poder. Y que estos tres estamentos estén lo más alineados posibles para lograr un objetivo común: apoyar la creación de valor de la compañía y velar por todos sus accionistas. Para nosotros un buen gobierno corporativo es absolutamente prioritario para que una compañía sea exitosa, casi tanto como, probablemente, a qué se dedica la compañía.

Entrevista realizada por Mariano Cabos, socio de Deloitte

✉ mcabos@deloitte.es

☎ +34 944 447 000



Los retos de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones en las empresas españolas

Cada vez son más quienes coinciden y siguen considerando la ausencia de buenas prácticas retributivas como uno de los motivos que han contribuido a desencadenar la crisis económica mundial.



El nuevo entorno supone un verdadero reto para los Comités de Nombramientos y Retribuciones que dedican tiempo y esfuerzo para conseguir el equilibrio perfecto entre la retención del talento y el cumplimiento de los requerimientos de organismos reguladores



Enrique de la Villa y María de la Calle,
Socio responsable y gerente de Human Capital de Deloitte, respectivamente

Desde que estalló la crisis financiera hace tres años en Estados Unidos, la retribución a directivos ha cobrado, más que nunca, un papel protagonista convirtiéndose en el punto de mira de inversores, reguladores, medios y gobiernos de todo el mundo. Esta crisis económica ha traído consigo, entre otras preocupaciones, la de promover y garantizar el diseño e implantación de paquetes retributivos adecuados. Es decir, políticas retributivas alineadas con los intereses de los accionistas, vinculadas a la creación de valor a largo plazo y al desempeño y diseñadas para evitar una asunción excesiva de riesgo. En definitiva, planes de retribución alineados con las normas de gobierno corporativo.

Hoy en día ya se está trabajando en este sentido: diversos organismos reguladores nacionales e internacionales (CEBS, FSB, Comisión Europea, etc.) han ido publicando diferentes recomendaciones y/o documentos en esta materia.

Este nuevo entorno supone un verdadero reto para los Comités de Nombramientos y Retribuciones que dedican tiempo y esfuerzo para conseguir el equilibrio perfecto entre la retención del talento y profesionales clave para el negocio mientras tienen que cumplir con todos los requerimientos y exigencias de los diferentes organismos reguladores.

Concretamente, en España, las Comisiones de Nombramientos y Retribuciones están actualmente adoptando, entre otras: (i) las recomendaciones del Código de Buen Gobierno Corporativo, (ii) las obligaciones recogidas en la Ley de Economía Sostenible sobre la transparencia y gobierno de las políticas retributivas, y, (iii) por parte de Bancos y Cajas, las comunicaciones emitidas por el Banco de España y la normativa específica para estas entidades financieras.

Con la aprobación de la Ley de Economía Sostenible el pasado marzo, parece que esta responsabilidad de las Comisiones de Nombramientos y Retribuciones gana fuerza. Aunque en un principio el anteproyecto de ley era más riguroso a la hora de establecer limitaciones en la forma de diseñar los paquetes retributivos de los directivos, lo que finalmente ha quedado como Ley limita su alcance y pone el peso en la transparencia a la hora de reportar las retribuciones de los consejeros para las compañías cotizadas.

Por otro lado, como causa de la presión que ejerce Bruselas sobre la retribución de directivos del sector financiero y tras los mensajes lanzados a España en los últimos meses, siguen cobrando relevancia las recomendaciones y directivas de la comisión europea y de los órganos reguladores europeos y americanos. Por ejemplo, la regulación de la SEC propone el “say on pay”, voto no vinculante de los accionistas sobre las retribuciones de sus consejeros.

Principales funciones de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones

Las Comisiones de Nombramientos y Retribuciones tienen una función fundamentalmente informativa y consultiva, sin embargo deben actuar como un miembro delegado del Consejo de Administración en determinadas funciones.

Las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno Corporativo establecen que la Comisión de Nombramientos y Retribuciones esté compuesta por una mayoría de Consejeros independientes que lleven a cabo, entre otras, las siguientes funciones:

1. Evaluación de los consejeros: Evaluar las competencias, conocimientos y experiencia necesarios en el Consejo con

el objetivo de asegurar un equipo a la altura de las circunstancias que gestione con éxito el negocio.

Habitualmente, suele resultar complejo llevar a cabo con objetividad la evaluación del funcionamiento y eficacia del Consejo, de las Comisiones y de los Consejeros. Esta evaluación debe servir de base para la identificación de posibles mejoras. Por ello, normalmente el primer paso que se debe dar es buscar a un experto independiente que pueda asesorar y ofrecer herramientas a la compañía para este proceso de evaluación, aportando objetividad a la definición de objetivos medibles y realistas, definiendo un procedimiento formal y constante de evaluación y mejora, al menos una vez al año, y en general dando soporte a todo el proceso de evaluación.

2. Plan de sucesión: Analizar, planificar y organizar formalmente la sucesión del Presidente y del primer ejecutivo para que, llegados el momento, el proceso de traspaso de poderes, conocimientos y funciones sea ágil y sencillo, garantizando la continuidad del negocio.

Según diversas encuestas de mercado, la mayoría de las compañías nacionales e internacionales no tienen en marcha un plan de sucesión de altos directivos, a pesar de reconocerse como un aspecto clave a cubrir para el buen gobierno de la compañía. Esto se traduce en que todavía gran parte de las compañías no tienen planificada la salida de su Director General o Consejero Delegado y por tanto no están preparadas para responder con agilidad ante cambios repentinos.

Si analizamos las salidas producidas en diversas compañías en los últimos años resulta insólito que no existan más

compañías que tengan implantada una política y/o procedimiento de sucesión formalmente planificado. Sin duda, esto es una limitación clara para el negocio ya que produce situaciones en las que existe un riesgo de pérdida de conocimiento y/o falta de información sobre la estrategia como causa de la marcha del directivo que abandona la compañía, lo que puede provocar la falta de continuidad del propio negocio.

- 3. Política retributiva:** Proponer al Consejo de Administración la política de retribución de los Consejeros y Altos directivos, proporcionando orientación a este y apoyándose en asesores externos independientes expertos en la materia, con el objetivo de conseguir captar y retener a los mejores profesionales del sector fomentando una retribución justa y equitativa alineada con el mercado.

Política de compensación

Como apuntábamos al inicio, una de las principales funciones de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones es

establecer e impulsar sistemas retributivos competitivos, alineados con la misión, visión y estrategia de la compañía, y por tanto vinculados a los intereses de los accionistas y a la creación de valor en el largo plazo.

Esto supone que los miembros de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones deben ser capaces de conocer con detalle y aprobar consecuentemente cada uno de los planes diseñados e implantados en su organización de manera transparente e independiente. Y por tanto, son los encargados de fomentar políticas de retribución que mitiguen la toma de decisiones arriesgadas, vinculen los incentivos ofrecidos a los directivos con los resultados obtenidos por la compañía e incrementen la sostenibilidad de la compañía vinculando dichos planes con la creación de valor en el largo plazo. Por tanto, la eficacia de este tipo de órganos dependerá en gran medida de su capacidad para presentar modelos retributivos de valor planteados bajo un alto grado de fiabilidad, rigor e independencia.

Una de las decisiones principales que deberán tomar los Comités de Nombramientos y Retribuciones en materia de compensación es la identificación de su mercado de referencia o de comparación con el que medir la idoneidad de su política retributiva y de los distintos planes de compensación a implantar en su organización. Analizando cuáles son las fórmulas retributivas más comunes en este tipo de puestos directivos (incentivos a corto plazo, largo plazo, basados en la participación del capital, planes de previsión social y otros beneficios sociales, etc.) y buscando el aspecto diferenciador que permita retener a los mejores. Para ello, la compañía deberá identificar adecuadamente cuál es su mercado de referencia en base a determinados criterios que permiten ajustar el alcance de la comparación. Normalmente, se suele poner el foco en aspectos tales como el sector de

El éxito de la buena gestión realizada por los Comités de Nombramientos y Retribuciones radica en el valor de las propuestas retributivas que presenten a sus Consejos

actividad, dimensión de la compañía medida en función del volumen de facturación, capitalización bursátil, número de empleados, internacionalización, etc. Una vez identificado el mercado de referencia habría que establecer el posicionamiento retributivo deseado para este colectivo (mediana, tercer cuartil, ...) así como definir las métricas adecuadas.

Los sistemas de compensación son una valiosa herramienta de gestión, motivación y compromiso que permite ligar la retribución a los resultados de la compañía y al desempeño individual. Para ello, se definen distintos planes que cubren o buscan cubrir diversos objetivos: bonos anuales y/o diferidos, incentivos a largo plazo y/o vinculados al capital social, planes de previsión social, etc.

Hoy en día, cada vez son más las compañías que plantean nuevas fórmulas de retribuir a sus directivos que casen con criterios de sostenibilidad y de creación de valor normalmente introduciendo planes de incentivos a largo plazo. En el entorno actual se fomenta aplazar los pagos mediante mecanismos de diferimiento, retribuir una parte del incentivo en acciones, vincular la retribución a objetivos de desempeño medibles e introducir cláusulas de *clawback* o devolución de todo o parte del bono recibido. Con todo lo anterior, parece imprescindible plantear nuevos diseños que cumplan con estos nuevos requisitos.

En el contexto actual, los tradicionales planes de *stock options* están dando paso a otros sistemas (tales como las *performance shares*) más en línea con las exigencias de los organismos reguladores y del mercado en general. Planes que habitualmente requieren de menores porcentajes de dilución que las *stock options* y más enfocados a ligar la recompensa con el desempeño y no tanto

con comportamientos oportunistas como causa de factores exógenos.

Adicionalmente, en España cada vez más se comienzan a introducir otros sistemas tales como las *restricted shares*, entrega gratuita de acciones a un precio inferior al de mercado, limitada al cumplimiento de unas condiciones normalmente de permanencia, así como nuevas modalidades de sistemas ya utilizados tales como los bonos diferidos, etc.

Independientemente de las fórmulas o planes que seleccione la Comisión de Nombramientos y Retribuciones para recompensar a los consejeros y/o altos directivos, debe tener en cuenta que los planes que fomentan la tenencia de acciones por parte de los directivos suelen avalar mejores resultados en las compañías que los ofrecen.

Conclusión

En definitiva, parece claro que el papel principal de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones es el de establecer unos programas de retribución adecuados, que vinculen el interés de los consejeros, directivos y profesionales con la misión y estrategia de la compañía y con el interés de los accionistas e inversores.

El éxito de la buena gestión realizada por las Comisiones de Nombramientos y Retribuciones radica mayoritariamente en el valor de las propuestas retributivas que presenten al Consejo de Administración, así como del nivel de exigencia, rigor, independencia y fiabilidad con que estas se desarrollen y se lleven a la práctica.

Artículo realizado por Enrique de la Villa y María de la Calle, socio responsable y gerente de Human Capital de Deloitte, respectivamente

✉ edelavilla@deloitte.es

✉ mdlacalle@deloitte.es

☎ +34 915 145 000

Salvador Montejo Velilla:
“Las compañías han asumido
que el Gobierno Corporativo es
una necesidad”



Salvador Montejo Velilla

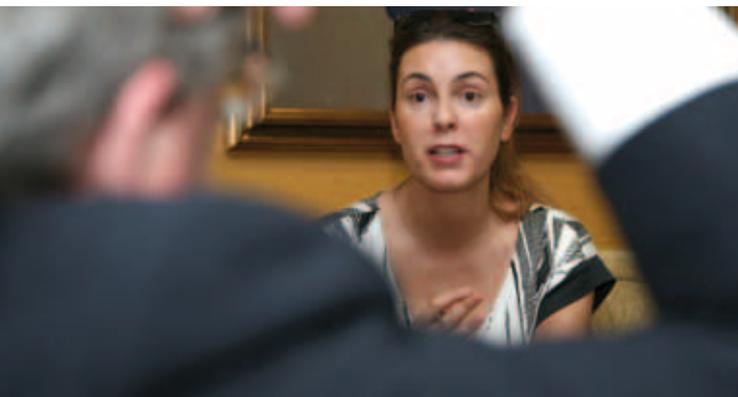
Secretario General y del Consejo de Administración de Endesa y presidente de la Asociación de Emisores Españoles

Hace poco más de un año, 27 compañías cotizadas ponían en marcha la Asociación de Emisores Españoles. Una asociación que nacía con el objetivo de crear un foro de debate sobre Gobierno Corporativo en nuestro país y entablar una relación activa con la Administración. Una iniciativa que doce meses después, suma ya 38 miembros y ha experimentado una muy buena acogida. Salvador Montejo, secretario general de Endesa y presidente de la asociación, analiza el modo en que las compañías están asumiendo la avalancha de recomendaciones y normas en torno al Gobierno Corporativo y su futuro. Un futuro marcado por un cambio de rumbo hacia un gobierno corporativo más profundo, que recoja la realidad de los emisores y sea sensato y razonable, no un simple cúmulo de reglas aisladas.

¿Cuáles son los retos principales del Gobierno Corporativo en el entorno post crisis?

Creo que estamos ante el Gobierno Corporativo de segunda generación. Tenemos que dar un paso más. Hasta ahora el Gobierno Corporativo ha sido un conjunto de recomendaciones y normas más o menos exigentes, pero a veces fuera de la realidad. Por ejemplo, el tema de los consejeros independientes: el verdadero independiente no es, a mi juicio, aquel que es designado por no tener ninguna relación con las empresas; el verdadero independiente es el minoritario, el que tiene un 2% de la compañía, si le sientas en el Consejo, será el que te controle de verdad.

El Green Paper no nos asusta, las preguntas planteadas son bastante acertadas y razonables



Salvador Montejo con Gloria Hernandez Aler, socia de Deloitte, durante la entrevista.

Muchas de las normas aprobadas en Estados Unidos sobre Gobierno Corporativo han provocado que las compañías se gasten demasiado dinero lo que, además, no les ha servido para evitar la crisis. Hasta ahora hemos trabajado con un concepto de Gobierno Corporativo un poco irreal, que no abordaba la materialidad del problema y se basaba en conceptos muy preconcebidos y recomendaciones exhaustivas. Hay que seguir a fondo con esta materia, centrándonos en los problemas reales. En este sentido, destaca la evolución favorable de los Comités de Auditoría, que han sido un éxito. Los auditores se han “sentado” en el Consejo para intercambiar opiniones con los administradores y han explicado a los consejeros cómo va la compañía, cuáles son los problemas que han tenido, etc. Este punto creo que es un instrumento muy útil y marca el camino que debemos seguir.

Tenemos que tender a hacer un Gobierno Corporativo sensato y razonable, así, nadie se opondrá a él y todo el mundo intentará mejorar. Si lo que hacemos son códigos de Gobierno Corporativo con multitud de reglas regulándolo todo, tengo mis dudas de que salga bien.

Como secretario de un Consejo de Administración, ¿qué parte del Gobierno Corporativo le parece la más difícil?

Ninguna, porque considero que las compañías ya han asumido que el Gobierno Corporativo es una necesidad y un instrumento de transparencia.

¿Puede el Gobierno Corporativo verse reflejado en la cuenta de resultados?

Es cierto que los inversores prestan una creciente atención al Gobierno Corporativo de las compañías en las que invierten, sin embargo, vincular el Gobierno Corporativo a la cuenta de resultados es dudoso. Será más bien un factor necesario pero no suficiente para mejorar las cuentas de la compañía.

¿Hacia dónde va el Gobierno Corporativo? ¿Sigue en vigor el principio "Complain or Explain"? ¿Qué le parecen las nuevas definiciones de consejeros recogidas por un proyecto de orden?

El sistema español no es malo y la autorregulación ha funcionado razonablemente bien. Ya contábamos con una definición de consejero en el Código Unificado que, aunque limitada, algo decía y ahora se quiere regular más. Al final, lo preocupante no son tanto las definiciones sino que no se entre en el fondo de la cuestión. Y el fondo no es decir si nos encontramos ante independientes, dominicales o ejecutivos. A mi juicio, la verdadera división es entre ejecutivos y externos. Los verdaderos controladores son los externos, los dueños del capital y en particular de los minoritarios.

Los movimientos anticompetitivos se evitan con la transparencia

Se han construido muchos errores como decir que los independientes defienden a los minoritarios y no es así. Tanto el que es independiente como el que no, tienen la obligación de defender a la compañía, no a uno ni a otro, son representantes de todos.

Hablando sobre el nombramiento de los independientes, ¿dónde podemos encontrar consejeros independientes?

En la práctica, los independientes son personas que no tienen negocios contigo pero que son de tu máxima confianza. El verdadero valor del independiente es que se juegue su prestigio, el nombre que se ha ido forjando porque, al fin y al cabo, si a un profesional asalariado se le da una retribución de cientos de miles de euros al año por ser consejero, ese mismo día podría perder su independencia.

Salvador Montejo Velilla

Salvador Montejo Velilla es secretario General y del Consejo de Administración de Endesa, así como secretario del Consejo de Administración de Enel Energy Europe. Asimismo, es presidente de la Asociación de Emisores Españoles y miembro de la Junta Directiva del Instituto de Estudios Económicos y del Consejo Asesor del Foro de Buen Gobierno y Accionariado.

Antes de su labor en Endesa, ha sido letrado de las Cortes Generales durante más de 15 años y director de Asuntos Económicos e interventor del Congreso de los Diputados.

Es licenciado en Derecho y en Ciencias Económicas por la Universidad de Valencia y doctor en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid.

Creo que la idea de nombrar a ex presidentes de compañías, por ejemplo, puede ser muy acertada. Hay que tender hacia nombrar gente con experiencia, que conozca las empresas del IBEX-35. Claro que es difícil porque no hay tanta gente con experiencia en grandes compañías.

¿Cuándo y por qué nace la Asociación de Emisores Españoles?

Esta asociación nace hace poco más de un año porque nos encontramos con que las compañías emisoras no teníamos un foro de debate, una asociación donde se velara por nuestros intereses. Esto suponía un problema porque muchas veces adoptaban normas, circulares, criterios, que no tenían nada que ver con la realidad de las

compañías. La acogida fue muy buena. Empezamos 27 compañías y hoy somos 38 empresas cotizadas, la mayoría del IBEX-35.

La asociación tiene tres fines. Por un lado, ser un interlocutor válido de la Administración y que cuente con nosotros. Nuestro enfoque no es adoptar posturas defensivas sino que tenemos la voluntad de colaborar, indicar a la Administración elementos que a veces no percibe, aportar nuestra experiencia.

Un segundo objetivo es el de crear un grupo en el que los secretarios de los Consejos, la gente que trabaja el Gobierno Corporativo, compartan sus inquietudes y perspectivas, contrastando opiniones.

Por último, la tercera misión de la Asociación es la de defender nuestras posturas y lanzar iniciativas en materia de Gobierno Corporativo. Desde la Asociación tenemos una actitud muy proactiva, por ejemplo, promoviendo reformas legislativas cuando es necesario.

La experiencia está siendo muy buena y de ahí, nuestra participación activa en varios asuntos, como por ejemplo, en la identificación de accionistas. Hasta ahora se entendía que la sociedad anónima era anónima porque no sabías quién era tu dueño. En esta materia, se ha dado un paso de gigante y, gracias a la Ley de Economía Sostenible, es un tema que se ha abierto. Hay también otras cuestiones abiertas como el Green Paper, por ejemplo.





¿Cómo valora el Green Paper en su compañía?

Las preguntas que plantea el Green Paper, y que están ya encima de la mesa, han sido bastante acertadas y no nos asustan. Se abre un debate que puede ser muy provechoso.

Para concluir, su opinión sobre dos temas concretos. El alquiler de títulos y la identificación del accionista

Esto son problemas que preocupan mucho. El alquiler de títulos o el préstamo de acciones son operaciones perfectamente válidas y legítimas si se respetan las reglas del juego. Ahora, ¿cómo se combaten movimientos anticompetitivos? Con transparencia. De ahí, que todas las propuestas de identificación de accionistas tengan todo el sentido del mundo.

Lo que nos preocupa no es que una compañía o fondo decida invertir a corto plazo en otra, sino que lo hagan siete y provoquen que los títulos de esa compañía bajen porque esos siete se han puesto de acuerdo y van a ganar dinero con ello.

Sobre la identificación del accionista, es un tema que se está solucionando, sobre todo, en España. En estos momentos, conoces los nombres de los accionistas con su domicilio y todo.

Donde existen más complicaciones es en el ámbito internacional. Para llegar a conocer al propietario final existe habitualmente una cadena de seis o siete pasos. En este sentido, la reforma de la Ley de Sociedades de Capital introduce las modificaciones pertinentes para solventar la identificación de accionistas. Creo que será muy positivo porque la transparencia en los mercados es necesaria.

Entrevista realizada por Gloria Hernández Aler, socia de Deloitte

✉ gbernandezaler@deloitte.es

☎ +34 915 145 000

La legislación principalmente estadounidense, que se ha aprobado en materia de Gobierno Corporativo hasta ahora, ha hecho que las compañías se gasten demasiado dinero y que no hayan podido evitar la crisis

Herramientas
del Consejo



Resumen de la Guía Práctica para Consejeros del Comité de Auditoría

Desde Deloitte hemos elaborado la Guía Práctica para los consejeros del Comité de Auditoría, con la finalidad de ayudar tanto a sus miembros individuales como al Comité en su conjunto en el desenvolvimiento de sus funciones.

El papel fundamental que los Comités de Auditoría están llamados a desempeñar se extiende a áreas como la supervisión del riesgo, del cumplimiento, de la presentación de información financiera, de la auditoría interna y del auditor externo y de los recursos corporativos. Nos encontramos ante áreas críticas dentro de todas las compañías, máxime desde la última crisis financiera. De esta forma los consejeros del Comité de Auditoría, más que nunca, precisan de herramientas de ayuda que les faciliten el desempeño en tareas tan relevantes que, por otra parte, se encuentran en constante evolución. Por este motivo, desde Deloitte ofrecemos en nuestra Guía, un resumen de la principal normativa y recomendaciones de buen gobierno que resultan aplicables a los Comités, tanto en su composición, como

en el ejercicio de sus funciones, así como un conjunto de “mejores prácticas” a nivel internacional que pueden considerar a la hora de estructurar sus trabajos. La Guía se completa con unos Apéndices que recogen herramientas destinadas a facilitar labores concretas del Comité tales como verificar su independencia, planificar su formación, evaluar los conocimientos financieros de sus miembros, realizar una autoevaluación de su funcionamiento, elaborar su reglamento o supervisar las operaciones vinculadas.

En caso de estar interesado en recibir un ejemplar de nuestra Guía póngase en contacto con:

Rocío Rivillas, Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo
rivillas@deloitte.es

Tendencias
internacionales





Los nueve principios básicos para la excelencia en la gestión de los riesgos empresariales

Un riesgo empresarial es todo aquel evento que, en mayor o menor medida, puede comprometer la consecución de los objetivos estratégicos definidos para la generación de valor al accionista. Los modelos más avanzados de gestión de riesgos empresariales consisten en implantar determinados procesos internos que permiten de una forma sistemática y periódica identificar, priorizar y dar respuesta a los riesgos de negocio de la organización. Los nueve principios básicos propuestos sirven de base para estructurar un modelo de gestión empresarial basado en riesgos y, a su vez, permiten evaluar el grado de madurez actual de la organización al respecto.

Visión constructiva

El concepto de riesgo suele asociarse a amenazas y debilidades de la organización y, cuando es tratado en los diferentes foros de dirección y gobierno, suele generar cierta incomodidad e incluso rechazo. El primer principio básico en los modelos de gestión de riesgos está relacionado con la necesidad de crear una visión constructiva de los riesgos, de tal forma que éstos sean identificados

El hecho de hablar de riesgos no debe ser una excepción sino una norma



Xavier Angrill

Senior Manager de Risk Services de Deloitte

como fuentes generadoras de valor para la organización y que su evaluación y seguimiento sea una función más en el día a día de las operaciones. El hecho de hablar de riesgos no debe ser una excepción sino una norma.

Uso de las mejores prácticas

Una de las primeras dudas que aparecen cuando se decide implantar un modelo de gestión de riesgos es cómo hacerlo, es decir, la base metodológica a aplicar y el nivel de sofisticación de la misma. Es cierto que todas las organizaciones son distintas, con factores estratégicos, organizativos y humanos diferenciados y con operaciones en sectores y mercados de realidades muy dispares, lo que las hace únicas y con necesidades específicas. No obstante, existen modelos estándares de gestión de riesgos que permiten iniciar el proceso de una forma ordenada y contrastada, ampliamente aceptada, a la vez que evitan el sobreenálisis y las ineficiencias propias de los proyectos base cero. La utilización de las mejores prácticas de mercado, en este caso a partir de modelos desarrollados como COSO ERM o las normas ISO, es el segundo principio básico a considerar para una adecuada implantación de un modelo de gestión de riesgos.

Involucración de toda la organización

Correctamente implantada, la gestión de riesgos se traduce en un esfuerzo conjunto de toda la organización, en la que todos sus miembros actúan de forma alineada y coordinada, igual que en una orquesta sinfónica experimentada. Todos los componentes son importantes y deben tener claros sus roles, responsabilidades y

niveles de autoridad. El trabajo en equipo es clave para obtener unos resultados óptimos. En este sentido, el tercer principio básico establece la necesidad de involucrar ordenadamente a toda la organización desde el inicio, incluyendo tanto los órganos de gobierno y la alta dirección, como las unidades de negocio y las áreas de soporte, y las funciones de supervisión.

Infraestructura común

Las diferentes funciones y departamentos de las organizaciones tienden a trabajar, por su especialización, de forma aislada, utilizando sus sistemas y procesos, su propio lenguaje y hábitos de conducta, lo que genera los denominados silos. Si bien esta especialización es necesaria e imprescindible, un adecuado modelo de gestión de riesgos debe ser capaz de vincular todos las unidades de negocio/departamentos a través de una infraestructura común, compartiendo procesos y sistemas de información, generando sincronización en las funciones, homogeneización en el lenguaje y los procesos y racionalización de recursos y esfuerzos. Una infraestructura común como vehículo integrador es el cuarto principio a tener en consideración.

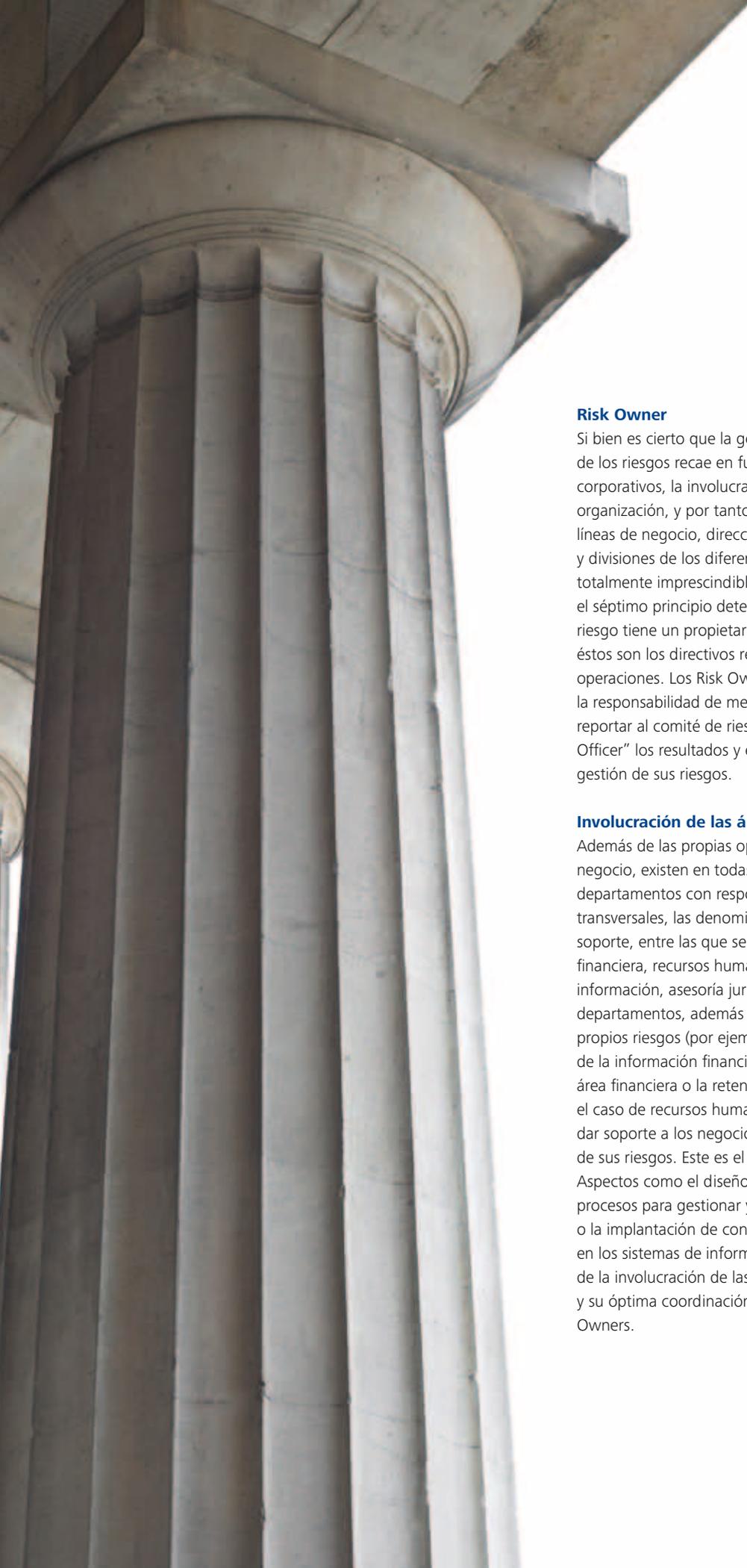
Involucración efectiva de los órganos de gobierno

Una vez estructurado el modelo de gestión de riesgos, es necesario profundizar en los diferentes roles y responsabilidades de cada una de las funciones que lo integran a partir de un enfoque de análisis Top-Down, es decir, desde los más altos niveles de la organización hasta las funciones de soporte de las operaciones.

El quinto principio está relacionado con los órganos de gobierno y su involucración efectiva. Como máximos responsables del gobierno de la organización, tienen que promover la máxima transparencia y visibilidad del modelo de gestión de riesgos en toda la organización asumiendo su liderazgo. Esta responsabilidad, entre otros aspectos, debe asegurar la existencia de un inventario de riesgos de negocio, el establecimiento de umbrales de riesgo objetivo que los reduzcan a niveles de seguridad razonables, y el diseño de las funciones de mantenimiento y supervisión del modelo.

Involucración del equipo directivo

La gestión de riesgos no puede convertirse solamente en un punto en el orden del día de las reuniones de los órganos de gobierno, los riesgos varían día a día y requieren de un seguimiento constante. Las mejores prácticas recomiendan la implantación de un comité de riesgos o la creación de la figura del "Chief Risk Officer", con carácter de directivo, dependiente del órgano de gobierno. La involucración del equipo directivo es clave para el éxito y es el sexto principio básico a seguir. Entre las responsabilidades del equipo directivo deben estar la de diseñar el modelo operativo de gestión de riesgos, establecer indicadores de gestión (KRI's- key risk indicators-), implantar un procedimiento para la evaluación y reporting de resultados y asegurar un adecuado mantenimiento y actualización del modelo.



Risk Owner

Si bien es cierto que la gestión estratégica de los riesgos recae en funciones y órganos corporativos, la involucración de toda la organización, y por tanto, de las distintas líneas de negocio, direcciones operativas y divisiones de los diferentes negocios es totalmente imprescindible. En este sentido, el séptimo principio determina que todo riesgo tiene un propietario (“Risk Owner”), y éstos son los directivos responsables de las operaciones. Los Risk Owners deben asumir la responsabilidad de medir, controlar y reportar al comité de riesgos o “Chief Risk Officer” los resultados y evoluciones de la gestión de sus riesgos.

Involucración de las áreas de soporte

Además de las propias operaciones de negocio, existen en todas las organizaciones departamentos con responsabilidades transversales, las denominadas áreas de soporte, entre las que se encuentran el área financiera, recursos humanos, sistemas de información, asesoría jurídica, etc. Estos departamentos, además de gestionar sus propios riesgos (por ejemplo, la integridad de la información financiera en el caso del área financiera o la retención del talento en el caso de recursos humanos), tienen que dar soporte a los negocios en la gestión de sus riesgos. Este es el octavo principio. Aspectos como el diseño e implantación de procesos para gestionar y mitigar los riesgos o la implantación de controles automáticos en los sistemas de información, requieren de la involucración de las áreas de soporte y su óptima coordinación con los Risk Owners.

Los sistemas de gestión de riesgos permiten, entre otras ventajas, reforzar el modelo de gobierno corporativo y aumentar el grado de confianza y seguridad en la organización por parte de los stakeholders

Supervisión y evaluación objetiva

Finalmente, y atendiendo a la máxima de que lo que no se mide no se puede mejorar, el noveno principio establece la necesidad de disponer de una función corporativa, independiente y objetiva, que tenga como responsabilidades la supervisión y evaluación de la fiabilidad y efectividad del sistema de gestión de riesgos. Esta función, normalmente desarrollada por auditoría interna, deberá evaluar el funcionamiento íntegro del sistema, con el mismo enfoque Top-Down utilizado en su diseño, de forma que se evalúe desde el rendimiento de los órganos de gobierno hasta la efectividad de las actividades de control implantadas. Es crítica la independencia y objetividad de esta función de supervisión, por lo que no podrá estar involucrada en las operaciones del negocio y deberá depender jerárquicamente de los órganos de gobierno. La estrategia de auditoría interna, y concretamente, el plan anual de auditoría, es la herramienta utilizada para programar y desempeñar la función de supervisión independiente del sistema de gestión de riesgos.

Beneficios

Estos nueve principios sobre la gestión de riesgos pretenden ayudar, de una forma metódica y ordenada, a la implantación de un sistema de gestión de riesgos empresariales funcional y constructivo, basado en el impulso de las palancas de valor del accionista y alineado con las mejores prácticas contempladas en los actuales modelos de buen gobierno corporativo internacionales.

Estos sistemas, entre otras ventajas, permiten reforzar el modelo de gobierno corporativo, aumentan el grado de confianza y seguridad en la organización por parte de los stakeholders, ayudan en el proceso de reflexión estratégica, mejoran la comunicación corporativa y alinean la estrategia con las operaciones, fomentando una cultura de gestión de riesgos proactiva facilitando la optimización del binomio rentabilidad/riesgo.

Artículo realizado por **Xavier Angrill**,
senior manager de Risk Services de Deloitte

 xangrill@deloitte.es

 +34 932 804 040

Programa de Consejeros

14 y 15 noviembre 2011
Últimas plazas

Deloitte y Spencer Stuart organizan la XVIII Edición del Programa de Consejeros que se celebrará los próximos días 14 y 15 de noviembre en el Parador Nacional de La Granja de San Ildefonso (Segovia).

XVIII edición del Programa de Consejeros

El Programa de Consejeros tiene una duración de día y medio, con carácter residencial y está dirigido exclusivamente a presidentes, consejeros delegados, consejeros, directores generales y secretarios de consejos. En él tendrá la oportunidad de compartir sus responsabilidades en el consejo con otros líderes de los órganos de dirección de las empresas españolas más relevantes.

El programa se realiza siguiendo la dinámica del "role-playing", en la que los asistentes serán miembros del consejo de administración de una empresa ficticia, ERCINA S.A., participando en las reuniones del consejo, así como en las comisiones de Auditoría, Nombramientos y Retribuciones. Durante las sesiones en las que participen, tendrán en sus manos la toma de decisiones que afectarán a la empresa en los años futuros.

Se trata de un programa único en el mercado, especializado en gobierno corporativo y liderado por expertos en la materia, con los que los asistentes podrán intercambiar conocimiento y experiencias durante el desarrollo de las sesiones.

Inscripción

Para formalizar la reserva de la plaza, es imprescindible remitir sus datos personales a la dirección de correo electrónico **ProgramaConsejeros@deloitte.es** o llamando por teléfono al **91 443 28 00**.

La cuota de inscripción es de 4.500 Euros más el 18% de I.V.A. En el precio está incluida la documentación, el alojamiento y la manutención.

Se abonará el primer 50% en concepto de reserva de plaza. Las inscripciones sólo se considerarán formalizadas cuando se reciba el boletín de inscripción debidamente cumplimentado y el pago de la reserva de plaza. El 50% restante se abonará al concluir el programa. El aforo es limitado, por lo que se respetará un riguroso orden de inscripción.

Colaboradores del programa:

Carlos Dolz de Espejo
Consejero de Pita Hermanos
Ex-presidente de Sulzer España

César Arranz Soler
Presidente ejecutivo de Neo-Sky

Javier Benjumea Cabeza de Vaca
Presidente de Realza Capital
Ex-vicepresidente de Mercapital y miembro de varios Consejos de Administración

Leopoldo González-Echenique
Vicesecretario del Consejo de NH Hoteles y
ex-secretario general de Barclays Bank

Juan Manuel Urgoiti y López-Ocaña
Presidente del Banco Gallego
Vicepresidente de Acciona y consejero de Inditex y
Vodafone España

Pedro Isabel Huertas
Ex-director financiero de IBM

Nuestro Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo

En los últimos años el desarrollo normativo y número de recomendaciones, códigos y principios en materia de Gobierno Corporativo ha sufrido un fuerte crecimiento, tanto a nivel nacional como internacional, configurándose el buen Gobierno como una pieza clave del funcionamiento de cualquier grupo empresarial y/o societario.

Uno de los principales retos a los que se enfrentan las compañías en estos días consiste en incorporar a su cultura empresarial y organización interna estas nuevas prácticas y recomendaciones del buen Gobierno.

La implantación de mejores prácticas en materia de Gobierno Corporativo, además de considerarse como un aspecto relacionado con el cumplimiento normativo, se está configurando como una palanca de creación de valor para los accionistas.

Conscientes de la importancia, interés y preocupación del mundo empresarial por todo lo relacionado con el buen Gobierno Corporativo Deloitte ha creado el Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo (C.E.G.C.), liderado por un equipo de profesionales expertos en distintas disciplinas.

El centro nace como una plataforma y herramienta de ayuda a los administradores y consejeros en su reto de alinear sus objetivos estratégicos con un adecuado entorno general de control, gestión de riesgos y buen Gobierno Corporativo.

Para apoyar la implantación de buenas prácticas de gobierno que permitan una visión integral del consejo y sus comités, en Deloitte contamos con un equipo de profesionales altamente cualificados que ofrecen soluciones a las empresas con servicios especializados en promover la práctica efectiva y segura del gobierno corporativo.

Miembros del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo



Germán de la Fuente
Socio Director. Auditoría,
Riesgos y Transacciones
gedelafuente@deloitte.es



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



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



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



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



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



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



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



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



Marta García
Socia. Riesgos
martgarcia@deloitte.es



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



Fernando Pons
Socio. Riesgos
fepons@deloitte.es

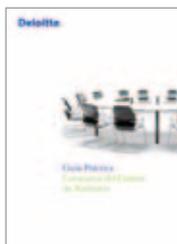


Alfonso Mur
Socio. Riesgos
amur@deloitte.es



Xavier Angrill
Senior Manager. Riesgos
xangrill@deloitte.es

Para más información acerca de nuestros servicios, por favor contacte con nosotros en centroexcelenciaGC@deloitte.es



Guía para el Comité de Auditoría

La “Guía del Comité de Auditoría” presenta una visión general de los requisitos que deben cumplir los Comités de Auditoría de las sociedades emisoras españolas y pretende constituir una guía de referencia tanto para los nuevos miembros como para los más experimentados a la hora de abordar áreas como la supervisión del riesgo, la interacción con los auditores externos y la vigilancia de los controles internos y de la información financiera.



El Consejo de Administración. Aspectos Prácticos

La publicación, elaborada por la práctica de mercantil de Deloitte Abogados y Asesores Tributarios, es eminentemente práctica y está dirigida fundamentalmente a Consejeros que no son abogados. El contenido está estructurado en preguntas y respuestas que frecuentemente se plantean en el desarrollo de los Consejos de Administración. Los contenidos de esta publicación se actualizarán periódicamente para incorporar nuevas cuestiones.



Guía para las empresas familiares: planificación legal y estrategias de negocio

Las empresas familiares son una pieza muy importante del tejido empresarial español y, en muchas ocasiones, también un punto de referencia para conocer el “estado de salud” del mismo. En este sentido, Deloitte patrocina junto al Instituto de Empresa Familiar (IEF), un conjunto de publicaciones alrededor de la empresa familiar y todas sus particularidades desde un punto de vista de gestión.

Escriba un email a centroexcelenciaGC@deloitte.es para solicitar una copia de alguna de las publicaciones.

Si desea información adicional, por favor, visite www.deloitte.es

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

Deloitte presta servicios de auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y asesoramiento en transacciones corporativas a entidades que operan en un elevado número de sectores de actividad. La firma aporta su experiencia y alto nivel profesional ayudando a sus clientes a alcanzar sus objetivos empresariales en cualquier lugar del mundo. Para ello cuenta con el apoyo de una red global de firmas miembro presentes en más de 150 países y con aproximadamente 182.000 profesionales que han asumido el compromiso de ser modelo de excelencia.

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

© 2011 Deloitte, S.L.

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