

Cuestión de Confianza

Revista de Gobierno Corporativo #3/2013

El buen gobierno corporativo Profesionalizando la gestión

En este número colaboran:

Jeroen Hooijer, jefe de la Unidad de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social de la Comisión Europea

Joaquín Ayuso, vicepresidente de Ferrovial

Luís Seguí, cofundador y socio director de Miura Private Equity

Roser Tiana, directora general de Interprofit

Alfredo Sanfeliz, secretario general y del Consejo de Campofrío Food Group

José María Folache, consejero delegado de Tous

Juan Garteiz, vicepresidente de Tubacex y presidente de su Comisión de Auditoría

Francisco Gasset e Ignacio Gil-Casares, socios de Spencer Stuart

Antonio Castro, secretario general y del Consejo de Barclays



Deloitte.



Tras un año y medio desde su nacimiento, la edición de este tercer número marca la consolidación de la revista “Cuestión de Confianza”, publicación semestral editada por el Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte en España. El número creciente de lectores y seguir contando con la colaboración de destacados expertos en diversos ámbitos de gobierno corporativo son dos grandes motivos de orgullo para nosotros.

Más allá de los requerimientos normativos, el gobierno corporativo se ha posicionado como un elemento clave para profesionalizar la gestión de las organizaciones empresariales. Así, 9 de cada 10 empresas no cotizadas españolas consideran el gobierno corporativo como una prioridad a pesar de no estar sometidas a los mismos requerimientos normativos que las entidades cotizadas, según concluye el reciente estudio elaborado por Deloitte, en colaboración con ESADE, sobre la situación actual de este tipo de empresas en relación con el buen gobierno.

Ayuda en los procesos de internacionalización, agilidad en la adecuada toma de decisiones, ahorro en costes, imagen de marca, mayor transparencia e independencia, confianza, eficacia y eficiencia, e incremento de valor son sólo algunos de los aspectos en los que incide positivamente un buen desempeño en materias de gobierno corporativo, según destacan los expertos a lo largo de las siguientes páginas.

Con el lanzamiento de este nuevo número de la revista, deseamos que, una vez más, los artículos y entrevistas que se incluyen sobre los aspectos más candentes de la actualidad sirvan como mecanismo de reflexión de utilidad para administradores y miembros de los Consejos de Administración de las compañías. Agradecer a todos los autores y entrevistados su inestimable colaboración e implicación. Sin ellos esta iniciativa no sería posible.

De nuevo, esperamos que la lectura del presente ejemplar satisfaga sus expectativas y sea de su 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 #3
Año 2013

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

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



Termómetro | What's hot

- 6 “Se ha puesto de manifiesto la importancia de desarrollar un marco de gobierno corporativo eficaz y adecuado, ya que las empresas bien gestionadas son más competitivas y sobre todo más sostenibles en el largo plazo”

Entrevista a Jeroen Hooijer, jefe de la Unidad de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social de la Comisión Europea



- 12 “La internacionalización, para que tenga éxito, no puede improvisarse”

Entrevista a Joaquín Ayuso, vicepresidente de Ferrovial



- 18 “Una de las funciones principales del Private Equity consiste en profesionalizar las empresas en las que invertimos. El buen gobierno corporativo es clave para poder realizar dicha profesionalización con éxito”

Entrevista a Luís Seguí, cofundador y socio director de Miura Private Equity



Imprescindibles

- 26 El valor del gobierno corporativo para las empresas no cotizadas

Xavier Angrill, senior manager de Risk Services de Deloitte



- 34 “La comunicación es una parte estratégica de cualquier compañía. Es tan importante cuidar la comunicación como definir el precio de un producto, acometer una nueva inversión o abrir un nuevo mercado internacional”

Entrevista a Roser Tiana, directora general de Interprofit



- 40 Confiar sin dejar de verificar: gestión de riesgos y cumplimiento de contratos

Ricardo Martínez e Ignacio Ramírez, socios de Deloitte



- 48 Honorabilidad, experiencia y buen gobierno de consejeros y puestos clave en entidades de crédito

Gloria Hernández Aler y Sara Gutiérrez Campina, socia y gerente de Deloitte, respectivamente



La Empresa Cotizada

- 54 “El traslado a imagen de marca del comportamiento en gobierno corporativo de una compañía es comparable a como la lluvia fina empapa la tierra del campo”

Entrevista a Alfredo Sanfeliz, secretario general y del Consejo de Campofrío Food Group



Termómetro
What's hot



Jeroen Hooijer:

“Se ha puesto de manifiesto la importancia de desarrollar un marco de gobierno corporativo eficaz y adecuado, ya que las empresas bien gestionadas son más competitivas y sobre todo más sostenibles en el largo plazo”



En diciembre de 2012, la Comisión Europea adoptó un plan de Acción con el objetivo de modernizar el marco del derecho de sociedades y de gobierno corporativo, y en donde se definieron tres líneas de acción principales: aumentar la transparencia, promover la participación de los accionistas de las compañías cotizadas, y apoyar el crecimiento y la competitividad de las empresas europeas mediante la simplificación de las operaciones transfronterizas, sobre todo en el caso de las pequeñas y medianas empresas.

Jeroen Hooijer, Jefe de la Unidad de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social de la Comisión Europea comenta, a continuación, este Plan que ha sido concebido como el inicio de un proyecto dirigido a mejorar el marco de gobierno corporativo.

El Plan de Acción abarca una gran variedad de iniciativas y medidas en los diferentes ámbitos del derecho de sociedades y la gobernanza empresarial

En el actual contexto de crisis en que nos encontramos, ¿cómo percibe la importancia en las entidades europeas del desarrollo de buenas prácticas de gobierno corporativo?

En los últimos años se han puesto de manifiesto deficiencias en la forma en que las empresas son gestionadas y controladas. La crisis financiera ha revelado que debilidades significativas en el gobierno corporativo en las entidades financieras han conducido a estructuras de incentivos que han promovido el cortoplacismo y la asunción de riesgos excesivos. Se ha puesto de manifiesto la importancia de desarrollar un marco de gobierno corporativo eficaz y adecuado, ya que las empresas bien gestionadas son más competitivas y sobre todo más sostenibles en el largo plazo.

En diciembre del pasado año, la Comisión Europea adoptó un Plan de Acción destinado a modernizar el marco del derecho de sociedades y de gobierno corporativo; ¿cuáles son los principales objetivos de este Plan?

El plan de acción describe las iniciativas que la Comisión Europea tiene intención de adoptar con el fin de modernizar el derecho de sociedades y la normativa de gobierno corporativo.

El mismo define tres líneas de acción principales: en primer lugar, aumentar la transparencia para asegurar que un diálogo más fructífero entre empresas, inversores y la sociedad en general en materia de gobierno corporativo pueda tener lugar. En segundo lugar, la participación de los accionistas, considerándose el compromiso eficaz y sostenible de los accionistas como una de las piedras angulares del gobierno corporativo de las sociedades cotizadas; en este sentido, el Plan de Acción propone fomentar la participación de los accionistas en el largo plazo. En tercer lugar, apoyar el crecimiento y la competitividad de las empresas europeas mediante la simplificación de las operaciones transfronterizas, sobre todo en el caso de las pequeñas y medianas empresas.

¿Qué tipo de iniciativas incluye el Plan de Acción?

El actual marco del gobierno corporativo de la UE es una combinación de diferente legislación nacional y europea así como de *soft law*, como por ejemplo códigos nacionales de gobierno corporativo que se sustentan sobre la base de "cumplir o explicar". Por tanto, el Plan de Acción abarca una gran variedad de iniciativas y medidas en los diferentes ámbitos del derecho de sociedades y la gobernanza empresarial. En concreto el Plan de Acción anuncia 16 medidas diferentes para ser adoptadas por la Comisión. Algunas

de ellas implican consultas públicas o campañas de información. Otras podrían requerir *soft law* (recomendaciones o directrices) o propuestas concretas para una nueva regulación (por ejemplo, enmiendas y modificaciones de temas contables y de las directivas de derechos de los accionistas y de fusiones transfronterizas).

¿A qué clase de compañías se dirige el Plan de Acción?

Las diferentes medidas recogidas en el Plan de Acción cubrirán diversos tipos de compañías y no todas tendrán el mismo alcance, dado que las normas de gobierno corporativo a nivel europeo sólo aplican a compañías que cotizan en mercados de valores mientras que el derecho de sociedades europeo aplica en principio a casi todas las sociedades anónimas en la UE. Por lo tanto, el Plan de Acción se dirige, en concreto, a todas las compañías cotizadas y, en general, a las sociedades anónimas. El alcance concreto de las diferentes acciones será evaluado en una fase posterior y será la Comisión quién garantice que las iniciativas no crean cargas innecesarias para las compañías. En particular, se tendrá en cuenta la situación específica de las PYMEs.

¿Cuál es el papel de los accionistas en este proceso? ¿Por qué el compromiso de los accionistas debe fomentarse?

Los accionistas juegan un papel clave a la hora de promover una mejor gobernanza de las compañías. Su compromiso es uno de los pilares del modelo de gobierno corporativo de las compañías cotizadas. Si la mayoría de los accionistas permanecen pasivos, no buscan la interacción con la compañía y no votan en las juntas, el funcionamiento del sistema de gobierno corporativo actual es menos efectivo. En estas circunstancias, se puede esperar el

hecho de no tomar acciones correctivas por parte de los mismos y, en consecuencia, la supervisión de la gestión pesará completamente sobre el Consejo.

Los dos libros verdes sobre gobierno corporativo en compañías cotizadas e instituciones financieras (IP/11/404 y IP/10/656) concluyeron que muchos accionistas se comportaban como dueños "ausentes". Por otra parte, muchos de los accionistas empujaron a los bancos a tomar riesgos excesivos, en vez de fomentar el éxito de la compañía a largo plazo. En este contexto, especialmente los accionistas con pasivos a largo plazo como fondos de pensiones o seguros de vida deberían estar motivados para fomentar un mayor compromiso sobre el gobierno corporativo a lo largo del tiempo.

En general, los accionistas deberían tener más oportunidades de supervisar las políticas de remuneración y otras operaciones relacionadas, y su cooperación para lograr este objetivo debería estructurarse de forma más sencilla.



Jeroen Hooijer

Jefe de la Unidad de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social de la Comisión Europea

El Plan de Acción se dirige, en concreto, a todas las compañías cotizadas y, en general, a las sociedades anónimas



Rafael Cámara
Socio de Deloitte, realiza la entrevista

Jeroen Hooijer

Jeroen Hooijer es el responsable de la Unidad de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social y de la Unidad sobre Normativa Internacional de la Dirección General de Mercado Interior y Servicios de la Comisión Europea.

Tras su desempeño en las oficinas de Rotterdam y Bruselas de la gran firma danesa de abogacía Loeff en van der Ploeg, donde ejerció como abogado especializado en materias de mercado interior, subvenciones, derecho de competencia, comercio internacional y aduanas, ha ido asumiendo numerosos puestos de responsabilidad dentro de la Comisión Europea tanto dentro de la Dirección General de Mercado Interior y Servicios como de la Dirección General de Comercio.

Es licenciado en Economic and European Law por la University of Utrecht en los Países Bajos y Master in EU Law por College of Europe en Brujas.

Sin embargo, las estrategias de inversión a corto plazo no deberían estar recompensadas y sería necesario imponer un número limitado de obligaciones sobre los inversores institucionales, gestores de activos y asesores para establecer un compromiso efectivo y a largo plazo.

Se espera que muchas de las iniciativas entren en vigor en el 2013, ¿cuándo cree usted que empezaremos a ver los primeros resultados?

Las iniciativas presentadas en el Plan de Acción no son el final sino el principio de un proyecto dirigido a mejorar el marco de gobierno corporativo. Todas las iniciativas recogidas en el Plan de Acción estarán sujetas a una evaluación de impacto *ex-ante*. Dado que todavía estamos en la primera etapa del proceso, resulta difícil concretar cuándo empezarán a ser visibles los primeros resultados.

¿Considera usted que las compañías aceptarán estas iniciativas de manera voluntaria? ¿Cree que las empresas europeas serán capaces de adaptarse a las mismas en el corto plazo?

Las iniciativas propuestas en el Plan de Acción no tienen como objetivo regular en exceso o imponer estrictas cargas regulatorias sobre las compañías. En concreto, el Plan de Acción aclara que el modelo "cumplir o explicar" será

mantenido. Este principio aporta a las compañías y a sus accionistas un significativo nivel de flexibilidad, dado que pueden partir de ciertas recomendaciones recogidas en códigos cuando lo consideren apropiado. Respecto a las iniciativas legislativas previstas, también aportan un nivel considerable de flexibilidad. En consecuencia, la Comisión confía que las compañías aceptarán las iniciativas propuestas de manera voluntaria y que serán capaces de adaptarlas en un espacio corto de tiempo.

Además del Plan de Acción, ¿deberíamos esperar más propuestas regulatorias en un futuro próximo?

Muchos de los aspectos cortoplacistas mencionados anteriormente en relación a accionistas y mercados de capitales estarán sujetos a una próxima consulta a través de un Libro Verde relativo a la financiación a largo plazo de la economía europea.

Para concluir, ¿diría usted que la inversión en gobierno corporativo generará valor a las compañías?

Las inversiones bien meditadas en gobierno corporativo seguramente conducirán a una buena gestión de las compañías, las cuales serán más competitivas y sostenibles en el largo plazo. Así, esta perspectiva largoplacista no solo generará valor sostenible para las compañías sino también para los accionistas y, por tanto, para toda la sociedad en general.

Entrevista realizada por Rafael Cámara, socio de Deloitte

 racamara@deloitte.es

 +34 91 514 50 00

Los accionistas juegan un papel clave a la hora de promover una mejor gobernanza de las compañías. Su compromiso es uno de los pilares del modelo de gobierno corporativo de las compañías cotizadas. Si la mayoría de los accionistas permanecen pasivos, no buscan la interacción con la compañía y no votan en las juntas, el funcionamiento del sistema de gobierno corporativo actual es menos efectivo

Joaquín Ayuso:
“La internacionalización,
para que tenga éxito,
no puede improvisarse”



Joaquín Ayuso
Vicepresidente de Ferrovial

Ferrovial es uno de los principales grupos mundiales de infraestructuras, actuando a través de las divisiones de aeropuertos, autopistas, construcción y servicios. Fundada en 1952, actualmente cuenta con una plantilla de unos 70.000 empleados y tiene presencia en más de 15 países.

La compañía gestiona algunos de los mejores activos privados de transporte del mundo como son la autopista 407-ETR, en Toronto (Canadá), o el aeropuerto de Heathrow, en Londres, (Reino Unido) a los que se suman otros como la autopista Chicago Skyway en Illinois (EEUU) o la autopista Ausol en España. También, presta servicios a 827 ciudades en España, Reino Unido y Portugal.

Ferrovial ha obtenido varios reconocimientos en distintos ámbitos, entre ellos ha sido galardonada en los premios europeos de Relación con Inversores en 2011.

Joaquín Ayuso, vicepresidente de la compañía, comparte a continuación sus opiniones y experiencias sobre los procesos de internacionalización y otras cuestiones de interés relacionadas con el ámbito del gobierno corporativo.



El método para crecer, en cada caso, dependerá de las oportunidades que existan en el país en cuestión, de la capacidad de financiación y de la disponibilidad de talento en la organización para afrontar el crecimiento en el exterior

Todos los escenarios de salida de la crisis pasan por la internacionalización de las empresas, ¿qué ventajas competitivas tienen las empresas que, como Ferrovial, iniciaron la internacionalización hace ya muchos años?

La internacionalización, para que tenga éxito, no puede improvisarse. Es necesario contar con equipos multidisciplinares formados por ingenieros, abogados, financieros y expertos en gestión de proyectos (no simplemente de obras), equipos que necesitan preparación, experiencia y capacidad de trabajar en equipo. En Ferrovial estamos muy orgullosos de nuestra universidad corporativa Summa que contribuye a tener los profesionales mejor capacitados.

Pero no sólo es importante desarrollar el talento, también hay que poder proporcionar una carrera profesional adaptada a cada persona, lo que implica crear hueco para los buenos y no limitar su capacidad de crecimiento dentro de la organización.

Además, otro factor competitivo es la capacidad de financiación de estas políticas de internacionalización, capacidad que hay que mantener en el tiempo a través de una política de rotación de activos adecuada a las circunstancias de cada momento.

Durante mucho tiempo ha existido la opinión generalizada de que el negocio de construcción “viaja mal”, ¿cuál es, en su opinión, la clave del éxito en un proceso de internacionalización? ¿Cuál es el “valor” que exportan las empresas de infraestructuras españolas?

Realmente, ser competitivo en el mercado inmobiliario o en la pura construcción en un país que no es el tuyo es muy difícil; el empresario local tiene mayores posibilidades de ser más barato y suele conocer mejor el mercado específico.

Sin embargo, las infraestructuras son un caso diferente. En nuestro caso, la ingeniería es el gran valor que aportamos. Somos capaces de aportar soluciones innovadoras y afrontar obras de gran complejidad que sólo pueden realizar unas pocas compañías en el mundo.

¿Cuáles son los principales hándicaps a la hora de salir al exterior?

En una situación de crisis galopante, como la que estamos viviendo en los últimos años, las dificultades se agudizan, pero también la necesidad de diversificar mercados. De los proyectos de internacionalización en los que he participado, los que han tenido éxito comparten tres puntos en común: primero seguridad jurídica y estabilidad política,

Joaquín Ayuso

Joaquín Ayuso es vicepresidente de Ferrovial desde diciembre de 2012, compañía a la que se incorporó en 1982. En 1992 fue nombrado director general de Construcción. Entre 1999 y 2002 ocupó el cargo de consejero delegado de Ferrovial Agroman. Posteriormente fue nombrado consejero delegado de Ferrovial y vicepresidente de Cintra entre 2002 y 2009, año en el que fue designado vicepresidente ejecutivo hasta diciembre del 2012, fecha en que asumió su responsabilidad actual.

Asimismo, ha sido nombrado consejero de Bankia con posterioridad a la intervención de dicha entidad y es consejero de National Express Group. También es miembro del Consejo Asesor del Instituto Universitario de Investigación en Estudios Norteamericanos “Benjamin Franklin”. Anteriormente ha sido consejero de Holcim España, S.A.

Joaquín Ayuso es ingeniero de Caminos, Canales y Puertos (Universidad Politécnica de Madrid).

El Consejo es un filtro que garantiza que la compañía da los pasos necesarios para alcanzar un crecimiento ordenado. Actúa como un control de calidad objetivo al ejercer la función de supervisión de la estrategia y del sistema de gestión de riesgos y control interno



Javier Parada y Helena Redondo, socios de Deloitte, en un momento de la entrevista

segundo acceso a la financiación en la moneda local y siempre un poco de suerte que si el proyecto está bien estudiado es más probable que se tenga.

Considerando su experiencia, ¿en qué circunstancias cree que es más oportuno el crecimiento orgánico y en cuales el inorgánico?

Para mí no es tan importante si el crecimiento es orgánico o inorgánico sino si se mantiene el control sobre la gestión. El método para crecer, en cada caso, dependerá de las oportunidades que existan en el país en cuestión, de la capacidad de financiación y de la disponibilidad de talento en la organización para afrontar con éxito el crecimiento en el exterior.

Siempre he pensado que los mejores dentro de una compañía son los que deben liderar su crecimiento en el exterior.

En los últimos años estamos viviendo el nacimiento de regulaciones que acaban desplegándose en distintos mercados con diferentes niveles de exigencia. ¿La estandarización de las normas de los mercados a nivel global facilita la competitividad de las empresas o la dificulta? ¿Cuáles deben ser los límites de la regulación?

Técnicamente, creo que es imposible tener una regulación realmente global. Aunque las grandes corporaciones se organizan horizontalmente, por líneas de negocio o mercados continentales, la regulación se organiza verticalmente; cada país es un mundo en el que se dan condiciones diferentes y que necesita regulaciones específicas. Lo importante, y lo que facilita la competitividad de las empresas, es que las reglas sean muy claras, transparentes, justas y que proporcionen seguridad jurídica.

¿Cuál debe ser la función del Consejo de Administración en un proceso de internacionalización? ¿En qué puede ayudar contar con un exigente sistema de gestión de riesgos y control interno?

El Consejo es un filtro que garantiza que la compañía da los pasos necesarios para alcanzar un crecimiento ordenado. Actúa como un control de calidad objetivo al ejercer la función de supervisión de la estrategia y del sistema de gestión de riesgos y control interno. Desgraciadamente, para algunas compañías todavía el Consejo es un trámite administrativo que hay que pasar y, sin embargo, mi experiencia es que aporta mucho valor como punto de vista objetivo.

¿Tiene sentido crear, como han hecho algunas sociedades cotizadas, una Comisión específica encargada de supervisar el despliegue de la estrategia de internacionalización, los riesgos y las inversiones asociadas al mismo?

El crear una Comisión específica o que el Consejo se responsabilice directamente de esta supervisión dependerá de la estructura del propio Consejo y de los perfiles que compongan el mismo. Lo que es realmente importante es que desde el Consejo, ya sea directamente o través de una Comisión, se asegure que la estrategia de

internacionalización que sigue la compañía es la más adecuada, que se conocen los principales riesgos que pueden afectarla y que los directivos toman las medidas más adecuadas para gestionarlos en el momento en que son necesarias.

Usted que tiene la experiencia de la dirección ejecutiva y del Consejo, ¿en qué cree que debe fundamentarse la relación entre ambos?

Creo que el Consejo tiene que estar muy bien informado. Para mí la transparencia en la información es crítica, y la mejor manera para que esa transparencia se produzca es que los ejecutivos, y no me refiero sólo a los que pertenecen al Comité de Dirección, “suban mucho” al Consejo, que el contacto sea directo y periódico. La iniciativa tiene que partir del Consejo, quien debe conocer de primera mano, directamente de boca de los directivos, la marcha de los proyectos de la compañía. No obstante, esta comunicación también beneficia enormemente a los ejecutivos, que tienen la posibilidad de contar con un punto de vista experto y objetivo.

Entrevista realizada por Javier Parada y Helena Redondo, socios de Deloitte

✉ japarada@deloitte.es

✉ hredondo@deloitte.es

☎ +34 91 514 50 00

Para mí la transparencia de la información es crítica, y la mejor manera para que esa transparencia se produzca es que los ejecutivos “suban mucho” al Consejo, que el contacto sea directo y periódico

Luís Seguí:

“Una de las funciones principales del Private Equity consiste en profesionalizar las empresas en las que invertimos. El buen gobierno corporativo es clave para poder realizar dicha profesionalización con éxito”



Luís Seguí

Cofundador y socio director de Miura Private Equity

Miura Private Equity es una firma de capital riesgo enfocada principalmente a la toma de participaciones en pequeñas y medianas empresas de todos los sectores de actividad, a excepción del financiero y el inmobiliario, en España y Portugal.

La amplia experiencia de su equipo directivo en capital riesgo, industria, banca de inversión y consultoría, permite a Miura no sólo aportar capital sino también un gran apoyo en la definición estratégica de la empresa, el desarrollo de negocio de la misma o la optimización de la operación y su financiación. Todo ello enfocado a maximizar la creación de valor para todas las partes implicadas.

Luís Seguí, cofundador y socio director de Miura Private Equity, explica a continuación el papel de las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas bajo su doble perspectiva como accionista y consejero.



Con carácter general, ¿cómo percibe la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo por parte de las empresas y qué importancia le otorga desde su doble visión como accionista y consejero?

A lo largo de los últimos años las empresas, sobre todo las de mayor tamaño y/o cotizadas, han dedicado cada vez más recursos a mejorar y sofisticar su gobierno corporativo, lo cual creo ha sido fundamental para aumentar su nivel de transparencia ante el mercado y evitar potenciales situaciones de conflicto.

¿Cuáles cree que son los principales factores que motivan la adopción de estas medidas por parte de las empresas?

Las empresas son cada vez organizaciones más complejas, dinámicas y cambiantes, lo cual conlleva en multitud de ocasiones la necesidad de una rápida toma de decisiones. El tener una estructura adecuada de gobierno corporativo sujeto a unas adecuadas reglas del juego facilita dicho proceso de toma de decisiones, lo cual acaba revirtiendo en un mayor valor para la empresa y sus accionistas.

Bajo nuestra experiencia, la estrategia a largo plazo y la gestión de riesgos suelen tener un impacto muy directo en el devenir de la empresa y su valor

¿Cuáles son, a su parecer, los aspectos más relevantes de un buen gobierno corporativo (estrategia, gestión de riesgos, supervisión y control, cumplimiento normativo, sostenibilidad, nombramientos y retribuciones, etc.)?

En general todos son importantes, y dependiendo del tipo de empresa, unos se convertirán en más relevantes que otros. Por nuestra experiencia, la estrategia a largo plazo y la gestión de riesgos suelen tener impacto muy directo en el devenir de la empresa y su valor.

¿Qué particularidades deben considerarse en el caso de las empresas no cotizadas y/o de carácter familiar no sujetas a la regulación aplicable a las empresas cotizadas? ¿Son aplicables también las buenas prácticas de gobierno corporativo?

Son aplicables, pero con un margen de flexibilidad superior, ya que no tienen los mismos recursos ni se pueden permitir grandes estructuras de costes fijos. En las empresas de menor tamaño y de carácter familiar, la clave está en que los accionistas de control reconozcan el valor de las buenas prácticas de gobierno y que a su vez sepan unificar todas ellas en uno o dos órganos como el Consejo de Administración y el Comité Ejecutivo.

¿Cuáles cree que deberían ser las principales actuaciones en políticas de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad, la llamada Environmental Social Governance (“ESG”) por parte de las empresas e inversores?

De nuevo, creo que es bueno que existan y que se apliquen, pero sin olvidar el componente de eficiencia y productividad. Es decir, las políticas de RSC tienen que ayudar a completar la función de la empresa, no tienen que ser la principal prioridad y dejar de lado otras funciones más importantes. A veces las empresas tienden a seguir en exceso las tendencias de mercado sin preguntarse en detalle los motivos por los cuales se adoptan dichas tendencias.

Luís Seguí

Luís Seguí es socio director y cofundador de Miura Private Equity, creada en el año 2007.

Tras iniciar su carrera profesional en Arthur Andersen en Barcelona e Intercontinental PLC en Bruselas y Londres, en el año 2000 fundó, junto con otros socios, IP Powerhouse, un proyecto de capital riesgo de 135 millones de euros respaldado por Capvest, JP Morgan y Deutsche Bank en Londres. Posteriormente, en el año 2001, se incorporó a Nazca Private Equity en Madrid como Principal, donde estuvo involucrado en un gran número de operaciones de capital riesgo del sector de mid-market y fue consejero de varias de las compañías en las que invirtió.

Luís Seguí es licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Ramon Llull de Barcelona y obtuvo un título de Posgraduado en la Universidad de Yale.

Desde su visión interna del sector del Private Equity, a la hora de invertir, ¿qué actitud considera tienen los fondos de Private Equity en España en relación con la adopción de mejores prácticas de gobierno corporativo? ¿Es un factor crítico para seleccionar las inversiones?

Una de las funciones principales del Private Equity consiste en profesionalizar las empresas en las que invertimos y prepararlas para que compitan mejor en el futuro. El buen gobierno corporativo es clave para poder realizar dicha profesionalización con éxito, con lo que le damos un alto valor a las buenas prácticas en este campo.

Del mismo modo, y en relación a la gestión de su portfolio de participadas, ¿cómo calificaría el nivel de exigencia de los Private Equities en dichas cuestiones? ¿En qué ámbitos de la empresa considera se debe priorizar?

Como sabemos, el Private Equity representa una propiedad sólida y estable a largo plazo, pero a la vez es tremendamente exigente para poder cumplir con los objetivos establecidos en los plazos previstos. Ello implica la necesidad de unos órganos de gobierno claros, eficientes, sin conflictos, y con una comunicación y circulación de información ágil, de manera que se puedan tomar las decisiones correctas en el momento adecuado minimizando las probabilidades de error. Por todo ello, las buenas prácticas de gobierno son claves para poder desarrollar sólidos proyectos empresariales en un entorno de gestión claro y transparente.

¿Qué acciones se realizan para garantizar el éxito de implantación de los principios de buen gobierno en la compañía en la que se ha invertido?
¿Se lleva a cabo algún tipo de seguimiento o revisión periódica?

Normalmente establecemos planes a noventa días, a un año y a tres años, sobre los cuales se realiza el correcto seguimiento para asegurarnos de que las buenas prácticas se implementan adecuadamente. Una vez pasado el primer año, el nivel de seguimiento es algo más bajo, ya que la mayoría de las nuevas prácticas ya están implementadas.

Y en el momento de la desinversión, ¿existe un reconocimiento diferencial de valor en las participadas en dicho momento como consecuencia de la aplicación de estos principios?

Las desinversiones se suelen realizar a compradores estratégicos, financieros o mediante salidas a bolsa. En cualquiera de dichas alternativas se valora enormemente la eficiencia y buen funcionamiento de los órganos de gobierno. Las buenas prácticas de gobierno incrementan claramente el valor de cualquier empresa en el momento de la desinversión, además de suponer una garantía de profesionalidad y buena gestión.



Ya para terminar, desde su perspectiva como inversor y consejero y a modo de conclusión, ¿cuáles son las principales recomendaciones que daría a las empresas en esta materia?

En el entorno actual, un alto porcentaje de empresas, en especial las de carácter más familiar y las de menor tamaño, prima el ahorro de costes a corto plazo versus la inversión en materias no estrictamente necesarias y con beneficios en el largo plazo como pueden ser aquellas relacionadas con las buenas prácticas de gobierno. Mi recomendación clara sería que, a pesar de no ser obvio en muchas ocasiones, se apueste por las buenas prácticas de gobierno, las cuales, además del beneficio que conllevan a largo plazo, mencionado anteriormente, suponen también un ahorro de costes al crear una organización más eficiente, transparente y con órganos bien definidos y con objetivos claros.

Entrevista realizada por **Jaume Buxó**, socio director de Cataluña, Aragón, Baleares y Andorra de Deloitte

✉ jbuxo@deloitte.es

☎ +34 93 280 40 40



Jaume Buxó

Socio director de Cataluña, Aragón, Baleares y Andorra de Deloitte, realiza la entrevista

Mi recomendación sería que, a pesar de no ser obvio en muchas ocasiones, se apueste por las buenas prácticas de gobierno, las cuales, además del beneficio que conllevan a largo plazo, suponen también un ahorro de costes al crear una organización más eficiente, transparente y con órganos bien definidos y con objetivos claros

El futuro es ahora

Corporate Finance Advisory

Ahora es el momento de actuar, de ir un paso más allá. Frente a los desafíos económicos, pasa a la acción de la mano de un equipo de asesores corporativos con una sólida experiencia, red internacional propia y alta especialización: **Deloitte**, líder en Asesoramiento Financiero y Corporativo.

Asesoramiento en Opciones Estratégicas Corporativas, "Joint-Ventures" y Alianzas Estratégicas

<p>Financial Services Asesoramiento a</p>  <p>en el establecimiento de un acuerdo de distribución para Seguros Generales con</p>  <p>Enero, 2013</p>	<p>Financial Services Asesoramiento a</p>  <p>en el establecimiento de un acuerdo de distribución para Seguros Generales con</p>  <p>Diciembre, 2012</p>	<p>Financial Services Asesoramiento a</p>  <p>en la venta del 100% de Liberbank Gestión, SGIC S.A. y en el establecimiento de un acuerdo de comercialización de Fondos de Inversión con</p>  <p>Diciembre, 2012</p>	<p>Financial Services Asesoramiento financiero a</p>  <p>en el establecimiento de un acuerdo de distribución en exclusiva para el negocio de seguros de Comercios y Comunidades a través de la red del Grupo en España con</p>  <p>Noviembre, 2012</p>	<p>Tourism & Hospitality Asesoramiento a</p>  <p>en su proceso de reflexión estratégica y análisis corporativo</p> <p>Julio, 2012</p>	<p>Financial Services Asesoramiento a</p>  <p>en la venta del 50% de Liberbank Vida y en el establecimiento de una alianza estratégica en Vida y Pensiones con</p>  <p>para las redes de</p>    <p>Marzo, 2012</p>
---	---	--	---	--	--

Reestructuración y Refinanciación Corporativa

<p>Infrastructure & Real Estate Asesoramiento a</p>  <p>en el proceso de refinanciación del Grupo con 12 entidades financieras</p> <p>Enero, 2013</p>	<p>Infrastructure & Real Estate Asesoramiento a</p>  <p>en el proceso de reestructuración de la deuda del Grupo con 15 entidades financieras</p> <p>Diciembre, 2012</p>	<p>Teleco, Media & Technology Asesoramiento a</p>  <p>en el diseño, negociación y ejecución de un Acuerdo de Estructuración Financiera</p> <p>Diciembre, 2012</p>	<p>Consumer Business Asesoramiento a</p>    <p>en la estructuración y ejecución de un Acuerdo Financiero para la Capitalización del Grupo y en la reestructuración de su Deuda Bancaria</p> <p>Noviembre, 2012</p>	<p>Infrastructure & Real Estate Asesoramiento a</p>  <p>en el proceso de reestructuración de la deuda del Grupo</p> <p>Julio, 2012</p>	<p>Manufacturing & Services Asesoramiento a</p>  <p>en la estructuración y obtención de financiación para la adquisición de</p>  <p>Marzo, 2012</p>
---	---	---	--	---	--

Fusiones, Adquisiciones y Desinversiones

<p>Financial Services Asesoramiento financiero a</p>  <p>en el establecimiento de un acuerdo de reaseguro cuotaparte del 90 por ciento de su cartera de seguros de vida-riesgo individual en España con</p>  <p>Marzo, 2013</p>	<p>Manufacturing & Services Asesoramiento a los accionistas de</p>  <p>Grupo español de referencia en el sector de elevación, en la venta del Grupo a</p>  <p>mediante el canje del 100% de sus acciones por acciones de nueva emisión de Zardoya OTIS</p> <p>Febrero, 2013</p>	<p>Manufacturing & Services Asesoramiento a los accionistas de la sociedad</p>  <p>en la adquisición, para la región de EMEA, de la consultora Palladium mediante una Operación de Management Buy-Out, al fondo de capital riesgo</p> <p>Diciembre, 2012</p>	<p>Manufacturing & Services Asesoramiento a los accionistas de</p>  <p>en la venta e integración de la compañía en el</p>  <p>Diciembre, 2012</p>	<p>Manufacturing & Services Asesoramiento a</p>  <p>en la adquisición del 80% de las acciones del Grupo</p>  <p>a la familia Capella</p> <p>Diciembre, 2012</p>	<p>Manufacturing & Services Asesoramiento a</p>  <p>en la venta del 100% de su filial en Perú a la filial peruana del Grupo americano líder mundial del sector de suministro de información</p>  <p>Diciembre, 2012</p>
<p>Tourism & Hospitality Asesoramiento exclusivo a</p>  <p>en el acuerdo de inversión y co-gestión del resort hotelero y de golf</p>  <p>con el grupo indonesio</p> <p>Diciembre, 2012</p>	<p>Financial Services Asesoramiento a</p>  <p>en la adquisición del 50% de</p>  <p>a</p>  <p>Noviembre, 2012</p>	<p>Financial Services Asesoramiento al consorcio formado por</p>   <p>en la operación de integración de</p>  <p>Septiembre, 2012</p>	<p>Infrastructure & Real Estate Asesoramiento a</p>  <p>en la venta del 49% del capital de la sociedad a diversos inversores privados</p> <p>Julio, 2012</p>	<p>Life Sciences & Healthcare Asesoramiento a los accionistas de</p>  <p>líder global en el suministro de péptidos, "delivery systems" e ingredientes biotecnológicos cosméticos para el segmento de cuidado personal en la venta del 100% de las acciones a</p>  <p>Julio, 2012</p>	<p>Consumer Business Asesoramiento a los accionistas de</p> <p>la Morella nuts</p> <p>en la venta de la sociedad a</p>  <p>Enero, 2012</p>

Imprescindibles



El valor del gobierno corporativo para las empresas no cotizadas

Durante los últimos años, ante los cada vez más amplios requerimientos normativos nacionales e internacionales, las empresas cotizadas españolas y el sector financiero en general han incorporado numerosas medidas de buen gobierno, que más allá de considerarse como una mera cuestión de cumplimiento legal se han manifestado como verdaderas generadoras de seguridad y valor.

Esta evolución ha propiciado una reflexión directa en las empresas no cotizadas: en qué escala asimilar las mejores prácticas de buen gobierno corporativo de las cotizadas en sus organizaciones y cuáles son las prioridades de los órganos de gobierno en esta disciplina.

Deloitte, junto con Esade, ha estudiado la situación actual de este tipo de empresas con respecto a las mejores prácticas de gobierno corporativo. Los principales resultados se recogen en el siguiente artículo.



Mientras que para las empresas cotizadas el gobierno corporativo tiene como finalidad principal reforzar la independencia y diligencia debida de los administradores, para las empresas no cotizadas el objetivo fundamental es profesionalizar la gestión, ya que el gobierno corporativo proporciona herramientas internas de gestión clara y eficiente



Xavier Angrill
Senior manager de Risk Services de Deloitte

El buen gobierno engloba la forma en que las organizaciones se estructuran, se dirigen y se controlan con la finalidad de alcanzar sus objetivos estratégicos, entre los que deben incluirse aspectos sociales y medioambientales.

Mientras que para las empresas cotizadas el gobierno corporativo tiene como finalidad principal reforzar la independencia y diligencia debida de los administradores, para las empresas no cotizadas el objetivo fundamental es profesionalizar la gestión, ya que el gobierno corporativo proporciona herramientas internas de gestión clara y eficiente.

En este sentido, y para cubrir la falta de información en el mercado sobre el nivel de implantación de medidas de buen gobierno en empresas no cotizadas, desde Deloitte optamos por elaborar un estudio, en colaboración con Esade, que analiza la situación de 200 empresas españolas no cotizadas con respecto a las mejores prácticas de gobierno corporativo.

El estudio se ha estructurado en ocho secciones, que abarcan desde la parte más estratégica a la más operacional de las organizaciones, en las que se han incluido preguntas cerradas que abordan los aspectos de buen gobierno considerados ampliamente como mejores prácticas.

Las principales conclusiones alcanzadas por secciones son las siguientes:

Gobierno corporativo

El 88% de las empresas no cotizadas consideran prioritario el gobierno corporativo, a pesar de que no pesa sobre ellas ningún requerimiento normativo, si bien su desarrollo e implantación efectivos todavía requiere de un impulso adicional.

Aproximadamente, seis de cada diez empresas participantes disponen de un código de ética y conducta implantado así como de un modelo de delegación de autoridad, por el cuál se regula la toma de decisiones clave en las organizaciones.

En el caso de empresas familiares, que son el 53% de las participantes, tan solo el 41% de las mismas dispone de protocolo familiar.

Respecto al funcionamiento y estructura del Consejo de Administración y Comisiones Delegadas, destacar que la mayoría de las empresas participantes disponen de Consejos con un número de consejeros comprendido entre 6 y 15, siguiendo las recomendaciones de la CNMV para empresas cotizadas, y en la mayoría de los casos las sesiones se establecen con carácter mensual o trimestral. Sólo en el 39% de los casos hay presencia de consejeros independientes y en un 41% de los casos hay presencia de mujeres en el Consejo.

Las principales Comisiones Delegadas existentes son la Ejecutiva y la de Auditoría, existiendo de forma menor otras Comisiones como la de Nombramientos y Retribuciones y la de Riesgos y Cumplimiento Normativo.

El 88% de las empresas no cotizadas consideran prioritario el gobierno corporativo, a pesar de que no pesa sobre ellas ningún requerimiento normativo

Finalmente destacar que los principales aspectos tratados en las sesiones del Consejo son los relacionados con el seguimiento de las operaciones y los resultados seguidos de la estrategia corporativa.

Estrategia

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

Sin embargo, se manifiesta la necesidad de mejorar en la parte de seguimiento y reporting de la estrategia, en el sentido de disponer de responsables asignados a las diferentes iniciativas estratégicas así como de disponer de indicadores y cuadros de mando para hacer un adecuado seguimiento, en cada sesión del Consejo, del grado de consecución de la estrategia.

Gestión de riesgos

En lo referente a la gestión de riesgos, la mayoría de empresas encuestadas cuentan con mecanismos para identificarlos, si bien el grado de formalización de los mismos, con herramientas como un mapa de riesgos, por ejemplo, es bajo, cercano al 40%.

El 51% de las empresas participantes no tienen asignada la responsabilidad de gestionar los riesgos a una función o departamento concreto, y son aproximadamente 1 de cada 3 las empresas que disponen de mecanismos formales de valoración y reporting de riesgos.

En lo que respecta a la reciente reforma del código penal, el 62% de las empresas participantes han realizado algún tipo de análisis ya sea interno o con la colaboración de asesores externos.

Uno de los aspectos importantes en un análisis de riesgos es la gestión de la continuidad de las operaciones y

Un 67% de las empresas no disponen de planes de sucesión de directivos clave y un 45% de las empresas reconocen no disponer de sistemas formales de evaluación de los altos directivos

las contingencias en los sistemas de información, aspectos en general poco abordados en las empresas participantes.

Sobre los ámbitos de exposición a riesgos, los más reconocidos han sido el operacional y el relacionado con el entorno económico, seguido de los riesgos financieros, de estrategia y cumplimiento normativo.

Control interno

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

Sólo en el 57% de los casos existe integración entre los mecanismos de control interno y el modelo de gestión de riesgos. La no integración resta eficacia al modelo global de riesgo, control y supervisión.

La práctica totalidad de los participantes reconocen que los sistemas de información hacen más eficiente el control interno.

Finalmente, un 41% de los encuestados reconoce que su Consejo de Administración no mantiene conversaciones con el auditor externo sobre las recomendaciones identificadas por éste sobre el control interno de su organización.

Auditoría Interna

La función de Auditoría Interna está implantada en seis de cada diez empresas. La mayoría dispone de un Plan de Auditoría Interna y la función es desarrollada mayoritariamente por personal interno en equipos inferiores a 5 personas.

Uno de sus principales retos es su independencia dentro de la organización. Para ello, es fundamental ubicar la función jerárquicamente en dependencia de los órganos de gobierno o direcciones generales. Un 70% aproximadamente de las empresas encuestadas afirman seguir esta estructura jerárquica, mientras que casi el 30% restante afirman que su dirección de Auditoría Interna depende de direcciones operativas.

En cuanto a los sistemas de información, la mayoría de las empresas han reconocido que son muy relevantes para su organización si bien, en su mayoría, no disponen de recursos especializados para su adecuada supervisión.

Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

La Responsabilidad Social Corporativa ya forma parte del día a día de dos de cada tres empresas participantes en el estudio, aunque tan solo una de cada tres emite formalmente un informe público al respecto y sólo el 55% reconoce haber asignado la responsabilidad de la RSC a un departamento en concreto (sólo un 11,6% dispone de Comité de RSC/Sostenibilidad).

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

Nombramientos y retribuciones

Un 84% de las empresas participantes reconocen disponer de política retributiva formalizada, si bien tan solo el 50% de éstas reconoce haberla comunicado a la Junta General.

La estructura retributiva de la alta dirección es básicamente salario fijo con bonus y retribuciones en especie, siendo minoritarios los casos de participaciones en capital y planes de pensiones.

Con respecto a los Consejos, un 39,7% de los mismos no están retribuidos, siendo residuales los casos de retribuciones variables.

Añadir, que en este ámbito, un dato sorprendente es que un 67% de las empresas no disponen de planes de sucesión de directivos clave y un 45% de las empresas reconocen no disponer de sistemas formales de evaluación de los altos directivos.

Fraude

Existe una alta concienciación sobre las implicaciones de un posible fraude en las organizaciones, siendo un 63% las empresas que reconocen disponer de suficiente información con respecto al mismo, aunque sólo el 35% dispone de planes de prevención contra el fraude.

Los principales tipos de fraude reconocidos están asociados a transacciones no registradas en contabilidad, pérdidas de stock, alteraciones contables para la consecución de variables, ventas de activos fraudulentas,...



Por último, un 86% de las empresas ha manifestado no haber sufrido fraudes relevantes en los últimos 24 meses, lo que contrasta con la opinión de expertos y estudios internacionales que ponen de manifiesto una mayor cantidad de hechos fraudulentos en las empresas

En definitiva, este estudio ha puesto de manifiesto la tendencia que venimos observando en estos últimos años de que las empresas no cotizadas han iniciado un proceso de no regreso en la implantación de políticas de buen gobierno corporativo, potenciando y adaptando sus estructuras a la nueva realidad económica, social y normativa.

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

✉ xangrill@deloitte.es

☎ +34 932 804 040

Las empresas no cotizadas han iniciado un proceso de no regreso en la implantación de políticas de buen gobierno corporativo, potenciando y adaptando sus estructuras a la nueva realidad económica, social y normativa



Roser Tiana:

“La comunicación es una parte estratégica de cualquier compañía. Es tan importante cuidar la comunicación como definir el precio de un producto, acometer una nueva inversión o abrir un nuevo mercado internacional”



Roser Tiana
Directora general de Interprofit

Interprofit es una empresa especializada en definir y ejecutar estrategias de comunicación, encaminadas a reforzar la imagen de empresas, instituciones y productos. Creada en 1989, cuenta con oficinas propias en Madrid y Barcelona, y está asociada a la red Euro Corporate, una de las cinco redes de comunicación corporativa más potentes del mundo y la primera en el ranking europeo, lo que le permite gestionar acciones y planes de comunicación a nivel internacional.

Sus servicios abarcan desde gabinete de prensa, comunicación en medios digitales, comunicación interna, comunicación de producto, comunicación de crisis, creatividad y diseño gráfico y la organización de eventos, convenciones y congresos, entre otros.

Roser Tiana, su fundadora y directora general, comparte a continuación su visión sobre varios aspectos fundamentales de la comunicación corporativa.

Aunque parezca que todo está inventado en comunicación, no es así, cada situación requiere de una estrategia muy a la medida y hay experiencias de otros países que nos pueden servir de ejemplo, de primera pauta e incluso de reflexión



Juan Antonio Bordas

Socio y director del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte, realiza la entrevista

¿Cuáles son los principales retos que tienen las empresas actualmente en materia de comunicación corporativa?

En el momento actual y debido a la situación económica del país, nos podemos encontrar con dos perfiles de empresas: las que están funcionando bien, con resultados económicos positivos y que están haciendo inversiones y pueden afrontar nuevos proyectos de futuro; y las que se están encontrando con serias dificultades para salir adelante y se están adaptando al nuevo entorno con grandes sacrificios. Sus preocupaciones y prioridades a la hora de enfocar la comunicación corporativa son, evidentemente, distintas. Con respecto a las primeras, su actual reto es encontrar la justa medida en la aplicación de la comunicación corporativa, que no sea excesivamente proactiva y tampoco reactiva, puesto que sería un error. Con respecto a las segundas, su reto principal en comunicación corporativa es saber transmitir correctamente, y en un tono que sea positivo y genere complicidad en quien lo reciba, el esfuerzo que están realizando para salir adelante.

¿Considera que las empresas españolas gestionan adecuadamente su comunicación? ¿Tenemos algo que aprender de otros mercados? ¿Y algo que aportar?

Siempre se debe ir aprendiendo de otros mercados, especialmente de EEUU que nos llevan mucha ventaja en materia de comunicación. Aunque parezca que todo está inventado en comunicación, no es así, cada situación requiere de una estrategia muy a la medida y hay experiencias de otros países que nos pueden servir de ejemplo, de primera pauta e incluso de reflexión. Con respecto a España sí que podemos aportar sobre todo, la capacidad que tenemos de adaptación rápida ante nuevas situaciones, y la creatividad en las estrategias de comunicación.

¿En qué medida el mercado globalizado influye en la estrategia de comunicación de las sociedades?

En estos momentos cuando diseñas una estrategia de comunicación para una compañía has de pensar en un mercado global. Cada vez más el público final al que deben encaminarse las acciones de comunicación es más parecido en todos los países.

La transparencia en la información, el diálogo con los grupos de interés y la presencia recurrente en el mercado son aspectos que influyen en la reputación de una empresa, ¿estos aspectos son opcionales o se han convertido en algo obligado? ¿Debe ser la estrategia de comunicación ofensiva o defensiva, proactiva o reactiva?

En comunicación corporativa de una empresa no podemos hablar de obligaciones, una compañía se tiene que encontrar cómoda con la estrategia de comunicación que desarrolla, si no, se cometerán errores. Y para sentirse cómodo con la estrategia de comunicación que está aplicando, es necesario creer en

esta estrategia, tener fe en lo que está haciendo y en los motivos por los que lo está haciendo. En cuanto a la tipología e intensidad (ofensiva/defensiva; proactiva/reactiva), depende de la situación de la compañía, del contenido a comunicar, a qué públicos vaya dirigida. Cada escenario requiere de una comunicación a la medida.

Términos como comunicación y reputación van muy de la mano, en especial en este entorno complejo, ¿en qué medida se complementan?

Para cultivar y mantener una buena reputación es imprescindible tener establecida una buena ruta en comunicación. La base es la comunicación, la reputación es el resultado.

¿En qué medida la ética y el buen gobierno corporativo se están convirtiendo en generadores de valor para los grupos empresariales?

La ética y el buen gobierno corporativo han de formar parte del ADN de las empresas, no han de ser vistos como una obligación que cumplir porque generan valor y una percepción positiva.

En comunicación corporativa de una empresa no podemos hablar de obligaciones, una compañía se tiene que encontrar cómoda con la estrategia de comunicación que desarrolla, si no, se cometerán errores

¿Es la transparencia la palanca fundamental para restablecer la confianza hacia las empresas e instituciones?

La transparencia es una palanca importante para generar confianza hacia las empresas y las instituciones, siempre que las cosas se hagan bien. La transparencia sin un contenido sólido detrás puede girarse en contra del propósito inicial con el que se había promovido.

Uno de los aspectos en los que queda camino por recorrer es la medición del impacto de la estrategia de comunicación sobre el negocio, ¿se han dado nuevos pasos en este sentido?

Actualmente existen nuevos indicadores ya asumidos por todo nuestro sector, en todo el mundo, para medir el impacto de la comunicación, como puede ser el ROI. Se trata de un indicador de medición, que nos permite tener una idea de la eficacia de la inversión en comunicación. La comunicación se mueve en el terreno de las percepciones, es difícil y particularmente creo que muy arriesgado, asegurar que debido a la aplicación de una estrategia de comunicación una compañía vaya a tener más ingresos.

¿En qué medida los nuevos canales de comunicación están modificando la manera de comunicar y la forma en que las empresas deben dirigirse a sus grupos de interés? ¿O es sólo un cambio en el lenguaje?

El hecho de que hayan cambiado los canales y el lenguaje ha modificado todo lo demás: ha acelerado la velocidad con la que circula la información, ha ampliado el número de públicos a los que te acercas, los prescriptores de la comunicación son otros, el tono ha de ser aún más concreto y sintético. No es, por tanto, sólo un cambio en el lenguaje, ha abierto todo un universo de posibilidades y vías para la comunicación.

¿De qué forma está afectando la crisis de los medios a la comunicación a las empresas?

Coincidiendo con la crisis, por ejemplo, han aparecido nuevos formatos de medios digitales, con el mismo estilo y credibilidad de los tradicionales, que cada vez tienen más influencia y por tanto hay que tenerlos siempre en cuenta en cualquier estrategia de comunicación. Por su parte, los medios tradicionales al encontrarse con menos ingresos y disponer de menos espacio son mucho más selectivos con los temas de los que informan.

¿Cuáles son los ámbitos más relevantes desde el punto de vista de comunicación corporativa (información financiera, reputación, internacionalización, visibilidad del management, etc.) y qué protocolos de actuación aconsejan abordar como expertos en esta materia?

Todos los ámbitos comentados en la pregunta pueden llegar a formar parte, en algún momento, de contenido de

Roser Tiana

Roser es directora general de Interprofit. Economista y Relaciones Públicas, empezó su trayectoria como relaciones públicas en Servigesa y con 27 años pasó a ser la directora general de la firma. Fue cofundadora de la empresa "Compañía de los Grandes Expresos Editoriales" en 1987 y en 1989 creó Interprofit. Desde entonces, Roser Tiana ha dirigido estrategias de comunicación para todo tipo de clientes de diferentes sectores empresariales: corporativo, automoción, ocio y estilo de vida, farmacéutico, industrial e institucional, entre otros.

interés en el desarrollo de una estrategia de comunicación corporativa de una empresa o una institución. Los protocolos de actuación no pueden adecuarse de manera estándar a todas las corporaciones, se han de hacer a la medida.

Ya para finalizar, si tuviesen que dar un único consejo en materia de comunicación a sus clientes, ¿cuál sería éste?

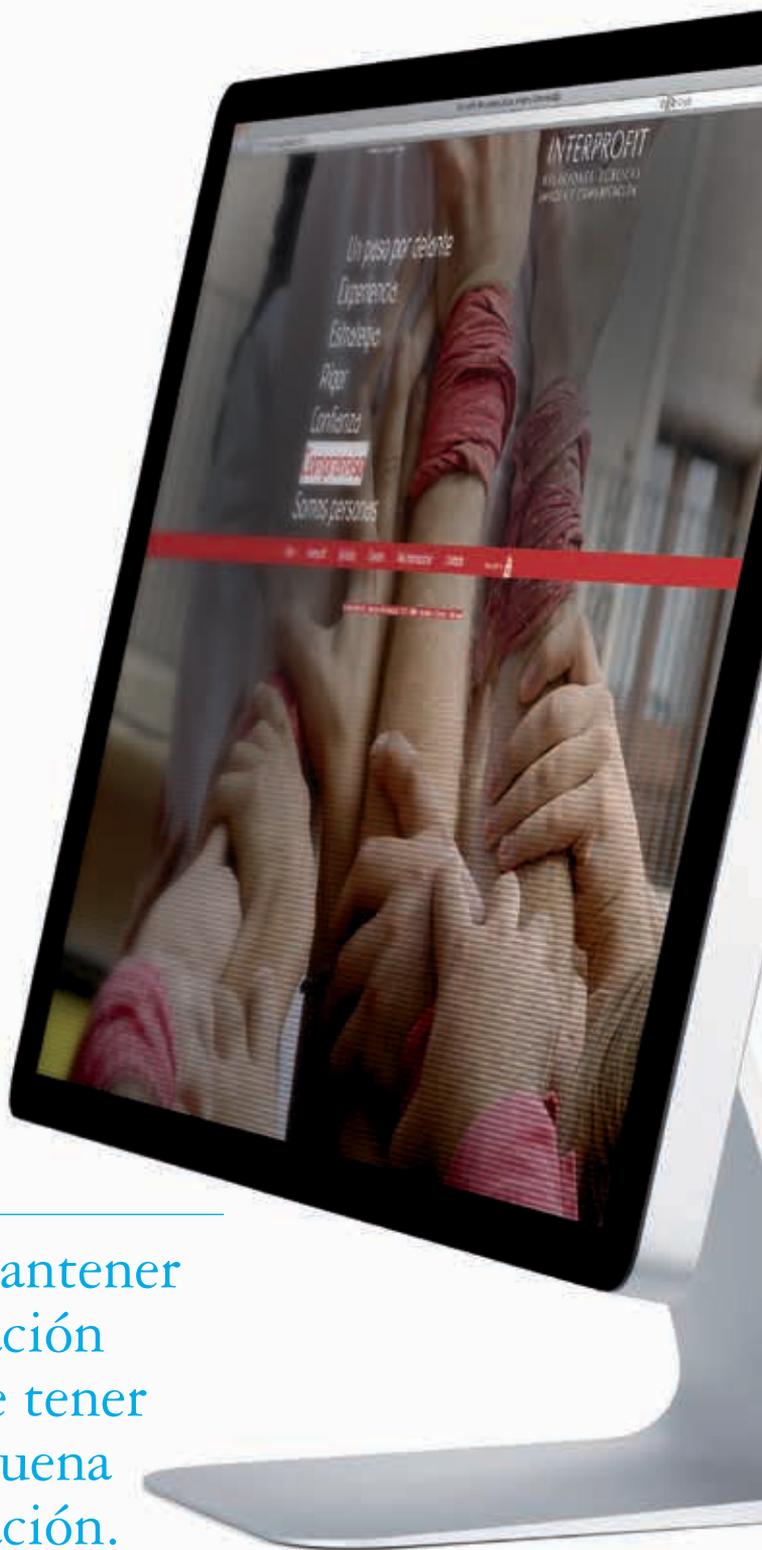
La comunicación es una parte estratégica de cualquier compañía. Es tan importante cuidar la comunicación como definir el precio de un producto, acometer una nueva inversión o abrir un nuevo mercado internacional.

Entrevista realizada por Juan Antonio Bordas, socio y director del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte

✉ jbordas@deloitte.es

☎ +34 93 280 40 40

Para cultivar y mantener una buena reputación es imprescindible tener establecida una buena ruta en comunicación. La base es la comunicación, la reputación es el resultado





Confiar sin dejar de verificar: gestión de riesgos y cumplimiento de contratos (Contract Risk & Compliance)

Todos los negocios se construyen sobre relaciones (alianzas, joint ventures, outsourcing, etc.) que generan no sólo expectativas, sino también obligaciones.

Muchos acuerdos establecidos con franquiciados, proveedores, clientes, distribuidores y otros agentes, se basan en el cálculo de royalties o en el coste del servicio en función de diferentes variables asociadas al mismo. Pero no se puede simplemente “confiar” en la relación, también hay que verificar el cumplimiento de lo pactado. La gestión, control, y monitorización de estos riesgos puede generar para las empresas un importante retorno.

En este sentido, es altamente recomendable la gestión de estas relaciones contractuales a través de soluciones de Contract Risk & Compliance (CR&C).

Si tenemos en cuenta que una parte significativa de los ingresos y gastos de una sociedad viene determinada por las condiciones establecidas con terceros, el control y análisis de dichas condiciones y sus diferentes impactos se convierte en un aspecto clave y estratégico de la gestión



Ricardo Martínez e Ignacio Ramírez
Socios de Deloitte

En los tiempos de crisis financiera y económica como los que estamos viviendo actualmente, se hace más importante, aún más si cabe, la vigilancia de los ingresos y los gastos.

Si tenemos en cuenta que una parte significativa de los mismos viene determinada por las condiciones contractuales establecidas con los clientes, proveedores, partners, etc. de la sociedad, el control y análisis de dichas condiciones y sus diferentes impactos, se convierte en un aspecto clave y estratégico de la gestión empresarial.

Desde mediados de los 90, muchas compañías han intensificado la externalización de servicios, licencias, e incluso canales de venta, para hacer crecer su negocio. Este tipo de relaciones son muy beneficiosas, sobre todo en tiempos difíciles, porque permiten recortar costes, incrementar ingresos y mantenerse en una posición competitiva.

Pero, igualmente, este tipo de acuerdos conlleva lógicamente determinados riesgos que deben ser controlados. El más obvio es el no cumplimiento unilateral del contrato, pero destacan otros como, por ejemplo, el deterioro de los niveles del servicio contratados, las violaciones de la propiedad intelectual en los acuerdos de licencia, y la falta de información sobre ingresos, descuentos y garantías en los canales de venta.

La gestión, control, y monitorización de estos riesgos puede generar para las empresas un importante retorno. En este sentido, es altamente recomendable la gestión de estas relaciones contractuales a través de soluciones de Contract Risk & Compliance -CR&C (Gestión de Riesgos y Cumplimiento de Contratos).

Todos los negocios se construyen sobre relaciones (alianzas, joint ventures, outsourcing, etc.) que generan no sólo expectativas, sino también obligaciones. Pero no basta tan solo con “confiar” en la relación, también hay que verificar el cumplimiento de lo acordado.

¿Qué beneficios aporta un programa de CR&C?

El establecimiento de un plan periódico de control en la gestión de los contratos y verificación de la integridad de la información facilitada / obtenida de nuestra relación con terceros, permitirá garantizar que las cantidades económicas abonadas o cobradas concuerdan con lo establecido en dichos contratos.

Por ello, un plan periódico de gestión del riesgo asociado al cumplimiento de contratos permite a la compañía:

- Incrementar los ingresos.
- Reducir riesgos.
- Proteger la marca, su reputación en el mercado y la propiedad intelectual.
- Mejorar las condiciones generales de contratos exigiendo indicadores de medición de calidad del servicio.
- Dar cumplimiento de obligaciones regulatorias en la operativa afectada.
- Reducir costes.
- Aumentar las exigencias de niveles de servicio a alcanzar con verificación de datos financieros y económicos.
- Identificar posibles mejoras de procesos de supervisión del servicio externalizado.
- Asegurar en parte la continuidad de las operaciones.
- Concienciar al proveedor/cliente de control aplicado sobre su operativa, reduciendo la tentación al fraude.
- Proteger los activos afectos
- Dar seguridad a los stakeholders



Dentro de una organización, existen numerosas áreas en las que puede tener cabida un programa de gestión de riesgos y cumplimiento de contratos. Dependerá de la actividad de la compañía y de la tipología de contratos que mantenga

¿En qué áreas se centra un programa de CR&C?

Dentro de una organización, existen numerosas áreas en las que puede tener cabida y sentido establecer un programa de gestión de riesgos y cumplimiento de contratos. Dependerá de la actividad de la compañía y de la tipología de contratos que mantenga. A modo de ejemplo, podemos señalar algunos:

- Canales de venta:
 - Franquicias
 - Comisionistas
 - Royalties
 - Distribución
 - Revendedores
 - Concesionarios

El contrato debería recoger claramente los objetivos que se persiguen, unas métricas prácticas y sencillas, y el acceso a la información del tercero relacionada con el acuerdo. Debería también dejar constancia de cuál será el proceso de seguimiento y gestión, así como de revisión de las actividades e información asociada

- Programas de garantía sobre productos:

- Reclamaciones
- Garantías
- Devoluciones

- Servicios de IT:

- Mantenimiento
- Soporte
- Desarrollo
- Licencias

No se trata de una lista exhaustiva, dado que el abanico es muy amplio: simplemente hay que pensar qué puede afectar a cualquier contrato/acuerdo que una compañía tenga establecido o esté obligada a establecer en su relación con un tercero, como por ejemplo, en materia tributaria con determinados impuestos locales que son autoliquidados por las diferentes haciendas locales.

¿Cuáles son los pasos para desarrollar un programa de CR&C?

- Establecer objetivos: recuperación de ingresos, optimización de costes, control de activos, mayor efectividad en el cumplimiento del contrato, etc.
- Analizar la complejidad y tipología de los contratos e identificar cláusulas que nos permitan medir el grado de cumplimiento.
- Identificar las fuentes de información donde residen los datos asociados con las condiciones y acuerdos recogidos en el contrato, para una posterior cuantificación y medición de la efectividad de los mismos.
- Realizar un análisis dirigido a validar si las cantidades cobradas/abonadas a terceros son las correctas.

- Evaluar y diseñar el control y seguimiento que se debe realizar sobre el cumplimiento de los contratos.
- Involucrar a todas las áreas de la compañía que puedan verse afectadas (ventas, compras, auditoría interna, finanzas, legal, etc.) al objeto de tener objetivos comunes y evitar discrepancias.
- Desarrollo dentro de la cultura empresarial con el objetivo no de fiscalizar relaciones sino de establecer de manera natural y lógica controles sobre dichas relaciones.
- Inclusión en la estrategia de gestión de riesgos ya que, en las relaciones contractuales, el riesgo externo con un tercero puede convertirse en riesgo propio.

¿Cuál es la base de una adecuada y organizada gestión de las actividades CR&C?

Un buen programa CR&C comienza antes incluso de definir y establecer el propio contrato de acuerdo con un tercero, con un adecuado análisis de los costes posibles y de los beneficios esperados. El objetivo en este punto es que lo convenido sea motivador y atractivo para ambas partes y que se consiga en términos de confianza y transparencia.

El contrato debería recoger claramente los objetivos que se persiguen, unas métricas prácticas y sencillas, y el acceso a la información del tercero relacionada con acuerdo. Debería también dejar constancia de cuál será el proceso de seguimiento y gestión, así como de revisión de las actividades e información asociada.

Estos análisis van a proporcionar herramientas de control y negociación para con el tercero y, a su vez, van a permitir maximizar todo lo posible la relación contractual, especialmente en términos económicos



El clarificar bien todos estos aspectos ayudaran en un futuro, a que la relación mejore y no sólo se limite al objetivo primario del acuerdo, que es la prestación del servicio.

Cualquier programa de CR&C debería hacer uso de las medidas mencionadas anteriormente, donde una de las actividades más importante hoy en día, es la cuantificación y análisis de la información residente en los sistemas de información (tanto de la organización como del tercero). Estos análisis van a proporcionar herramientas de control y negociación para con el tercero y, a su vez, van a permitir maximizar todo lo posible la relación contractual, especialmente en términos económicos.

Es fundamental no olvidarse de realizar un seguimiento del cumplimiento de los contratos y de una adecuada gestión de los riesgos, más allá de la creación y lanzamiento del acuerdo. Para ello, la información de los sistemas supone el activo más relevante.

La confianza por sí sola, no es suficiente.

Artículo realizado por Ricardo Martínez e Ignacio Ramírez, socios de Deloitte

✉ rmartinezmartinez@deloitte.es

✉ igramirez@deloitte.es

☎ +34 91 514 50 00



Mercados Financieros





Honorabilidad, experiencia y buen gobierno de consejeros y puestos clave en entidades de crédito

Un nuevo Real Decreto exige hacer frente a requisitos de gobierno corporativo más estrictos para los consejeros y los profesionales que ocupen puestos clave para el desarrollo diario de la actividad de las entidades de crédito.

El Real Decreto ha sido redactado de conformidad con las directrices fijadas por la Autoridad Bancaria Europea (EBA)



Gloria Hernández Aler y Sara Gutiérrez Campina
Socia y gerente, respectivamente, del área de Regulatorio Financiero de Deloitte

El nuevo **Real Decreto 256/2013, de 12 de abril, sobre evaluación de la adecuación de los miembros del órgano de administración y de los titulares de funciones clave de entidades de crédito**, ha sido redactado de conformidad con las directrices fijadas por la Autoridad Bancaria Europea (“EBA”, según sus siglas en inglés) en la *Guía sobre la evaluación de la idoneidad de los miembros del Consejo de Administración y titulares de funciones clave*, que fue publicada en noviembre de 2012 y que debe ser incorporada a las jurisdicciones locales por los Estados miembros antes del 22 de mayo de 2013.

La crisis financiera ha puesto de manifiesto la necesidad de que las entidades de crédito evalúen la idoneidad no sólo de sus consejeros y directores generales, sino también de otros puestos clave dentro de las entidades y, muy especialmente, de los responsables de funciones de control. Y ello debido a que los reguladores entienden que una de las causas de la crisis ha sido el inadecuado control interno dentro de las organizaciones.

Por este motivo, el Proyecto de Real Decreto establece los criterios para realizar la valoración de la idoneidad de las funciones de administración, gestión y control; es decir, de consejeros, directores generales o asimilados y de otras personas que ocupen puestos clave para el desarrollo diario de la actividad o que asuman funciones de control en la entidad, sus filiales o su sociedad dominante.

La idoneidad de los sujetos afectados puede resumirse en los siguiente tres requisitos que deben cumplir:

- **Ser personas de reconocida honorabilidad comercial y profesional.**

Se concretan los supuestos en los que se entiende que concurre honorabilidad y las causas que podrían alterarla (i.e.: comisión de delitos o faltas, teniendo en cuenta el carácter doloso o imprudente, la gravedad, si fue en provecho propio o en perjuicio de los intereses de terceros, la prescripción, las circunstancias atenuantes y la conducta posterior, etc.). Hasta la fecha, la concreción de esta cuestión se recogía únicamente, en cierta medida, en los cuestionarios que debían remitir los consejeros y directores generales de entidades de crédito a la Secretaría General del Tesoro y Política Financiera a efectos de la autorización de su nombramiento, sin embargo ahora se detalla y regula a nivel normativo.

- **Poseer conocimientos y experiencia adecuados para ejercer sus funciones:**

La nueva redacción exige este requisito para *“todos los miembros del Consejo de Administración”* (antes sólo exigible a *“la mayoría”* de ellos), así como para el resto de sujetos afectados. Se valorará la experiencia anterior tanto teórica (formación del nivel y perfil adecuados) como práctica (anteriores ocupaciones). Este segundo criterio dependerá de la naturaleza, escala y complejidad de la actividad llevada a cabo por la entidad y las concretas funciones de cada cargo afectado por la nueva regulación.

- **Estar en disposición de ejercer un buen gobierno de la entidad (nuevo requerimiento exigible sólo a los miembros del Consejo de Administración).** Se deberá tener en cuenta para la evaluación la posibilidad de que existan conflictos de interés que puedan generar influencias indebidas y

Sujetos afectados por la evaluación de la idoneidad

- Consejeros
- Directores generales o asimilados
- Personas que asuman funciones de control
- Personas que ocupen puestos clave para el desarrollo diario de la actividad

- ✓ El listado de sujetos afectados debe de estar disponible para el Banco de España.
- ✓ Estos perfiles respecto a la propia entidad de crédito, sus filiales y sociedad dominante.

La propia entidad deberá realizar la valoración de la idoneidad de los sujetos afectados tanto en el momento inicial de su nombramiento como de manera continuada

Las entidades deben establecer procedimientos internos para llevar a cabo la valoración de la idoneidad de los sujetos afectados y ser capaces de acreditar dicha evaluación al Banco de España

la capacidad de ofrecer una dedicación suficiente para llevar a cabo sus funciones; sin embargo no se concreta cuánto tiempo se considera que el desempeño es “suficiente”, dejándolo al arbitrio de las propias entidades y del Banco de España. Éste es un aspecto fundamental para la evaluación de la idoneidad, existiendo hasta la fecha únicamente una limitación en relación con el número de Consejos a los que un mismo consejero puede pertenecer.

La propia entidad (además del Banco de España en los supuestos de autorización de entidades, nuevos nombramientos y siempre que considere necesario, en base a indicios fundados) deberá realizar esta valoración y evaluación de la





idoneidad, tanto en el momento inicial de nombramiento de los cargos, como de manera continuada, y se abstendrá de nombrar a aquellos cuya valoración arroje un resultado negativo, o subsanará las deficiencias identificadas de manera sobreenida y, en su caso, procederá a la suspensión temporal o al cese del cargo.

Las entidades disponen de un plazo de 6 meses desde la entrada en vigor del Real Decreto para sustituir a aquellos sujetos afectados en los que no concurren los mencionados requisitos básicos.

El análisis continuado de la idoneidad constituye uno de los aspectos más novedosos de la nueva norma, estableciendo plazos concretos para la

comunicación por las entidades al Banco de España de aquellas circunstancias sobreenidas que puedan resultar relevantes para la valoración de la idoneidad y de aquellas circunstancias que dieran lugar al incumplimiento de los requisitos de honorabilidad comercial y profesional, conocimientos y experiencia y buen gobierno (para ambos casos, 15 días hábiles).

Para poder dar cumplimiento a los nuevos requerimientos de evaluación inicial y continuada, la norma exige que se establezcan **unidades y procedimientos internos**. Dichos procedimientos deberán estar operativos en el plazo de 3 meses desde la entrada en vigor del Real Decreto, esto es el 15 de julio de 2013. Para ello previamente las entidades deberán identificar los puestos clave para el desarrollo diario de su actividad, elaborar un listado actualizado de las personas que los desempeñan, determinar los criterios para valorar la idoneidad y definir la documentación que acredite la misma. Toda esta información debe comunicarse al Banco de España antes de la citada fecha del 15 de julio.

Con todo ello, las entidades deberían proceder sin demora a la autoevaluación de la composición de sus Consejos de Administración y puestos clave de gestión y control, así como al establecimiento de los nuevos procedimientos internos requeridos, para así estar preparados para el cumplimiento de las nuevas exigencias normativas.

Artículo realizado por Gloria Hernández Aler y Sara Gutiérrez Campina, socia y gerente de Deloitte, respectivamente

✉ ghernandezaler@deloitte.es

✉ sgutierrezcampina@deloitte.es

☎ +34 91 582 09 00

Empresa Cotizada

Alfredo Sanfeliz:

“El traslado a imagen de marca del comportamiento en gobierno corporativo de una compañía es comparable a como la lluvia fina empapa la tierra del campo”



Alfredo Sanfeliz
Secretario general y del Consejo de Campofrío Food Group

Campofrío es la compañía líder en el sector de elaborados cárnicos en España, y se ha marcado como objetivo convertirse en el año 2015 en una de las compañías de alimentación líder en Europa. La empresa presente en Europa y América a través de ocho compañías con sede en España, Francia, Alemania, Bélgica, Portugal, Países Bajos y EEUU, y con sendas joint ventures en Rumanía y Francia, ha sabido ganarse tanto la confianza de los consumidores como de los inversores.

Alfredo Sanfeliz, secretario general y del Consejo de la compañía, explica en las siguientes páginas cómo distintos aspectos relacionados con el buen gobierno son gestionados por su empresa. Asimismo, incide en por qué estos son fundamentales para gestionar adecuadamente una compañía con presencia en distintos países y para ganarse la confianza de los distintos públicos de interés.

Es imprescindible asegurar en todo momento el cumplimiento de los requisitos y criterios legales en las distintas materias, pero si se quiere ganar la confianza de los inversores es importante asegurar al mercado que la compañía mantiene los equilibrios necesarios para proteger los intereses de todos los accionistas y que se arbitren, a través de las Comisiones y sus respectivas competencias, los mecanismos tendentes a la adopción de acuerdos que neutralicen los conflictos de interés. Todo ello en un entorno de transparencia

Campofrío ha sabido ganarse la confianza de millones de consumidores, en un sector altamente competitivo y muy sensible al precio final de los productos, especialmente en la actual situación económica. ¿Qué ámbitos de gobierno corporativo considera que potencian la fidelidad a una marca por parte del consumidor final?

La transparencia en general y el hecho de ser pioneros en la implantación de buenas prácticas de gobierno corporativo. El traslado a imagen de marca del comportamiento en gobierno corporativo es comparable a como la lluvia fina empapa la tierra en el campo. Solo el largo recorrido de una compañía en

las buenas prácticas acaba traduciéndose en un enriquecimiento de la imagen de su marca en el ámbito no solo institucional sino incluso de los consumidores.

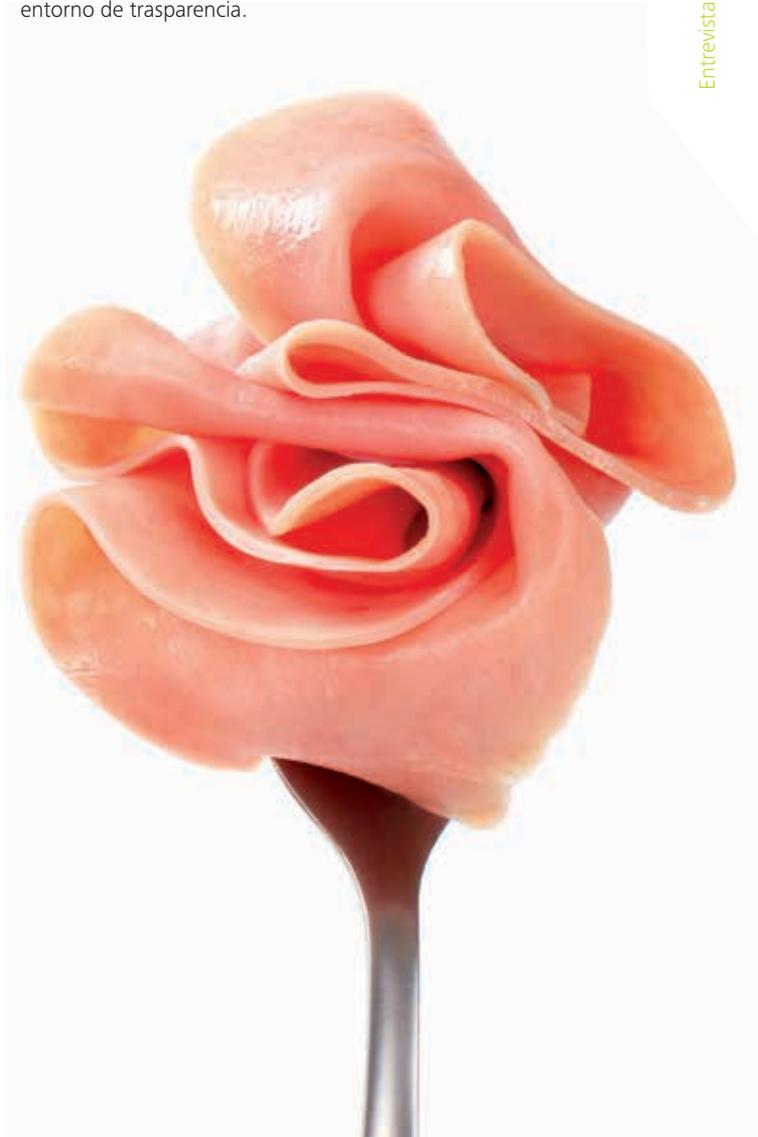
En el caso de Campofrío su temprana implantación de reglamentos de conducta y del Consejo estableciendo las mejores prácticas de gobierno corporativo y la creación de las Comisiones de Nombramientos y Retribuciones, por un lado, y el Comité de Auditoría, por otro, en etapas muy tempranas de la conversación social sobre estas materias ha colocado la compañía alineada en este ámbito con su imagen general como compañía

moderna, innovadora y admirada en el desarrollo de sus actividades. El hecho de ir voluntariamente por delante de las exigencias legales e incluso del empuje social en la implantación de muchas de estas medidas coloca a Campofrío sin duda en una referencia también en este ámbito.

Por otro lado, como empresa cotizada también deben ganarse día a día la confianza de los accionistas. En este aspecto ¿qué papel juega el gobierno corporativo más allá de los requerimientos legislativos? ¿Merece la pena ir más allá? ¿En qué ámbitos?

Cada compañía es distinta y debe atender a sus propias peculiaridades para asegurarse que sus prácticas de gobierno corporativo son las idóneas para la protección general de los inversores y accionistas. El análisis de los bloques accionariales relevantes en relación con la distribución de los puestos del Consejo de Administración constituyen el punto de partida para valorar la conveniencia de unas u otras medidas así como para determinar la composición de las distintas Comisiones del Consejo y la atribución de competencias a estas. Así como en algunas compañías la existencia de uno o varios bloques accionariales alineados puede exigir un especial reforzamiento del número y cualificación de consejeros independientes, en otras compañías son los propios equilibrios existentes entre los distintos bloques accionariales representados en el Consejo los que garantizan una efectiva protección de los intereses de todos los accionistas.

Es por tanto imprescindible asegurar en todo momento el cumplimiento de los requisitos y criterios legales en las distintas materias, pero si se quiere ganar la confianza de los inversores es importante asegurar al mercado que la compañía mantiene los equilibrios necesarios para proteger los intereses de todos los accionistas y que se arbitren, a través del juego de las Comisiones y sus respectivas competencias, los mecanismos tendentes a la adopción de acuerdos que neutralicen los conflictos de interés. Todo ello en un entorno de transparencia.



Y cuando hablo de conflictos de interés me refiero a todos los que pueden darse, ya sea entre accionistas o entre consejeros o altos directivos y los accionistas pues nada hay más importante para asegurar las buenas prácticas que la adecuada gestión de ellos. Posiblemente el mercado inversor está dispuesto a perdonar las decisiones equivocadas si se han tomado con el proceso adecuado pero no lo estará tanto si las decisiones son “indebidamente interesadas” o poco transparentes.

La empresa está presente en Europa y América a través de ocho compañías operativas con sede en España, Francia, Alemania, Bélgica, Portugal, Países Bajos y EE.UU. y con sendas Joint Ventures en Rumania y Francia. Se ha expandido a nivel internacional tanto de forma orgánica como a través de adquisiciones.



Fernando Ros Redondo
Socio de Deloitte, realiza la entrevista

¿Hasta qué punto herramientas de gobierno corporativo, como por ejemplo un código de conducta corporativo o modelos de delegación de autoridad, ayudan en una expansión internacional a unificar procedimientos y cultura empresarial?

Tanto el código ético y de conducta como los procedimientos comunes son fundamentales para la creación de una única cultura en materia de cumplimiento, ética y de gobierno corporativo. No obstante la implantación de códigos y procedimientos no es suficiente por si sola sin ir acompañada de los correspondientes esfuerzos de formación y comunicación tendentes a evitar la existencia de gaps entre la norma y la práctica en las distintas regiones o unidades de negocio.

Por otra parte, una adecuada distribución de los puestos en los distintos órganos de administración de las sociedades del grupo combinado con un régimen de delegación de facultades o concesión de poderes garantizan el control de las principales decisiones de las distintas unidades a la vez que permiten dotar de agilidad a los directivos para el desarrollo del día a día de su negocio ordinario. En el caso de las Joint Ventures es a través del acuerdo de accionistas o de Joint Venture como deben delimitarse las facultades del management, las decisiones que exigen una mayoría cualificada o unanimidad, las reglas para evitar las situaciones de conflicto real o potencial, la gestión y acceso a la información sensible o confidencial y, en su caso, la adopción de determinados procedimientos o códigos mínimos que garanticen una conducta y cultura de negocio y corporativa adecuadas.

¿Qué perfiles requiere un Consejo de un grupo internacional como Campofrío?

Cualquier consejero debe reunir unos mínimos comunes que garanticen su experiencia en el mundo empresarial y de los negocios, el conocimiento general de sus obligaciones y responsabilidades por el hecho de ocupar el cargo junto con la competencia y habilidades para participar y contribuir valiosamente en un órgano colegiado para la definición de la estrategia y para llevar a cabo las tareas de impulso, supervisión y control de la gestión de la compañía. Y con estos mínimos requeridos a cada miembro, considero que en el equilibrio está la virtud. Por ello cualquier compañía debería asegurarse de que el conjunto de integrantes del Consejo conformen un órgano sólido y completo que garantice la existencia de perfiles con profundos conocimientos en ámbitos varios de la actividad empresarial. La diversidad de perfiles personales y trayectorias profesionales de los miembros bien equilibrada será una garantía para el enriquecimiento del Consejo en el desempeño de sus funciones dotándole de mayor amplitud de perspectivas que la existente en Consejos con perfiles excesivamente homogéneos.

¿Quién lidera e impulsa la definición y establecimiento de políticas de gobierno corporativo en Campofrío: el Consejo, los accionistas o la dirección?

Es el propio Consejo el que establece las medidas y políticas aplicables si bien es el Comité de Auditoría en cercana colaboración con el secretario del Comité y del Consejo y con el área de Auditoría Interna quienes impulsan las reformas y medidas necesarias para la permanente adaptación de las mismas garantizando su permanente evolución y mejora.

Es el propio Consejo quien establece las medidas y políticas aplicables de gobierno corporativo, si bien es el Comité de Auditoría en cercana colaboración con el secretario del Comité y del Consejo y con el área de Auditoría Interna quienes impulsan las reformas y medidas necesarias para la permanente adaptación de las mismas garantizando su evolución y mejora

Son los consejeros externos los que deben tener especial protagonismo y presencia tanto en el Comité de Retribuciones como en el de Auditoría para garantizar la mejor gestión de cualquier situación de conflicto de interés que pudiera darse en los consejeros ejecutivos

Su Consejo está formado mayoritariamente por consejeros externos. ¿Qué importancia y papel deben desempeñar los consejeros externos y, en particular, los independientes dentro del Consejo?

Los consejeros externos tienen como cometido conjuntamente con los ejecutivos la supervisión y control de la gestión y definir la estrategias. Es cierto que su condición de externos les permite poner perspectivas de la situación del negocio y su estrategia de mayor distancia que las propias de los ejecutivos quienes por su cercanía al día del negocio se encuentran más encerrados en el mismo. Son los consejeros externos quienes de forma más marcada han de realizar la interacción con los consejeros ejecutivos en su faceta más directiva. Así, son los consejeros externos los que deben tener especial protagonismo y presencia tanto en el Comité de Retribuciones como en el de Auditoría para garantizar la mejor gestión de cualquier situación de conflicto de interés que pudiera darse en los consejeros ejecutivos. En el caso de los independientes, su especial foco deberá centrarse en la vigilancia del cumplimiento de todos los principios y pautas aplicables de gobierno corporativo velando por la protección de los accionistas minoritarios y free float cuando pudieran existir situaciones que pongan en riesgo el equilibrio de trato a los accionistas y la sostenibilidad del negocio en el largo plazo. Su papel independiente, sin intereses comprometidos, deberá permitirle mantener ante cada situación su opinión libre de condicionamientos, contribuyendo, así, con una mayor objetividad en sus aportaciones.

Los productos de Campofrío llegan a 250 millones de consumidores en 40 países del mundo, lo que supone una gran cantidad de información para gestionar, ¿con qué mecanismos cuenta la compañía para garantizar un adecuado sistema de control interno y de reporting de dicha información?

La compañía cuenta con un sistema integrado de reporting y bases de datos que permite dotar al Consejo y a los directivos de una compleja y sofisticada información formateada de forma valiosa para el seguimiento del negocio y la adopción de decisiones en los distintos ámbitos, contando con los correspondiente sistemas de alarmas para la detección de situaciones que pudieran tener apariencia menos ordinaria para proceder a su verificación. Todas las sociedades y unidades de negocio del grupo están sometidas a procedimientos rigurosos de reporting cuya observancia no tiene excepción lo que garantiza la calidad y disponibilidad de información, así como el seguimiento del cumplimiento de normas y procedimientos por parte del área de Auditoría Interna.

¿En qué medida las políticas de Responsabilidad Social Corporativa influyen en la reputación de una empresa y obliga a ser coherente en el resto del desempeño de la empresa y su cultura empresarial? ¿Cómo lo hace Campofrío?

Desde siempre Campofrío ha sido y ha mostrado ser una empresa muy avanzada socialmente como lo muestra la dotación por su fundador de un importante capital para la creación de la Fundación Laboral Sonsoles Ballvé ya en los años 70. Dicha actitud responsable impregna el día a día de nuestras actividades y constituye un importante elemento para ensalzar la credibilidad y reputación de la empresa como institución tanto interna como externamente. La adecuada comunicación de las iniciativas tendentes a contribuir a la mejor calidad de nuestro entorno, de la sociedad y de las personas que nos rodean contribuyen adicionalmente a incrementar la admiración y el valor de nuestras marcas.

Entrevista realizada por **Fernando Ros Redondo**, socio de Deloitte

 frosredondo@deloitte.es

 +34 915 145 000

Alfredo Sanfeliz Mezquita

Alfredo Sanfeliz es secretario general y del Consejo de Campofrío Food Group, S.A., así como secretario de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, Comité de Auditoría y Comité de Estrategia. Asimismo es miembro del Consejo de Dirección de la Federación Española de Industrias de la Alimentación y representante de ésta en FoodDrink Europe.

Es Licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de Madrid y ha cursado diversos cursos de Dirección General en el IESE e Instituto Santelmo de Sevilla. Con anterioridad al año 2000 en que comenzó su relación con Campofrío Food Group, ejerció la práctica profesional como abogado, tanto en despacho propio como en el Despacho Melchor de las Heras (hoy Albiñana-Suarez de Lezo).

Empresa Familiar

José María Folache:

“Si algo tengo claro con los accionistas es que tanto mi misión como la de mi equipo directivo es dar valor a la empresa, independientemente de quienes sean sus dueños hoy o mañana”



José María Folache
Consejero delegado de Tous

El grupo Tous es una empresa familiar que nació en los años veinte como un pequeño taller de reparaciones de relojería en Manresa (Barcelona). En 1965, el matrimonio Salvador Tous y Rosa Oriol asumen el liderazgo del negocio familiar e impulsan a Tous hasta lo que es hoy en día: una de las compañías de referencia en su sector en el panorama nacional e internacional.

Desde su sede en Manresa, y con un modelo de negocio caracterizado por un alto grado de integración vertical, la empresa está inmersa actualmente en un fuerte proceso de expansión internacional, del cual nos habla a continuación José María Folache, consejero delegado de Tous.

Para nosotros es muy importante que haya un claro control del negocio y un claro retorno de las propiedades, que tengamos la posibilidad de ser dueños al 100% de nuestro negocio aunque estemos en un claro modelo de franquicia, de lo contrario nuestra compañía valdría menos



Ana María Gibert
Socia de Deloitte, realiza la entrevista

¿Cuáles han sido, en su opinión, las decisiones clave que han impulsado la transformación de Tous de un pequeño negocio familiar en lo que es actualmente?

El primer momento clave fue la visión, impulsada por un espíritu emprendedor, de que el negocio existente hasta el momento basado en un concepto de retail tradicional de venta y redistribución de marcas de relojes de terceros, no permitía crecer al ritmo deseado, y que la palanca de crecimiento estaba en dominar el producto, con un diseño de joyería y una marca propia.

La segunda decisión que marcó el futuro de Tous fue optar no sólo por el mercado nacional sino también por la expansión internacional con un modelo impecable de distribución y de logística inversa que permitiera servir y retornar productos en 24 horas.

Tras un período de crecimiento bajo un modelo corporativo de franquicia, llegamos a la tercera etapa de Tous, iniciada hace tres o cuatro años atrás, momento en que la compañía está presente ya en cuarenta países, ha alcanzado un tamaño medio y tiene una buena imagen de marca. Pero no una marca consolidada a nivel global. Fue un momento de tomar, de nuevo, decisiones. Seguir como se estaba, al fin y al cabo se trataba de una compañía muy rentable, con socios de tamaño discreto en distintos países, que podía mantenerse así y seguir muchos años como empresa familiar simplemente ocupándose de administrar bien el negocio. O se optaba por invertir y globalizar la compañía. Y esta es la estrategia de Tous actualmente. Una apuesta clara por crecer internacionalmente.

¿En qué se basa la actual estrategia de crecimiento de la empresa?

En primer lugar se está optando por un crecimiento orgánico internacional, es decir creciendo en número de tiendas en el exterior con un modelo de franquicia que estamos revisando y renovando muy profundamente y que consideramos que contribuye de forma muy clara a nuestro objetivo de aumentar el valor del Grupo.

Para nosotros es muy importante que haya un claro control del negocio y un claro retorno de las propiedades, que tengamos la posibilidad de ser dueños al 100% de nuestro negocio aunque estemos en un claro modelo de franquicia, de lo contrario nuestra compañía valdría menos.

Otra vía paralela de crecimiento es a través del aumento del valor de la marca en sí misma a través de la diversificación de producto. Queremos evolucionar de una compañía de joyería a una compañía también de accesorios. Nuestras primeras incursiones en este terreno nos ha

demostrado que nuestra marca Tous ha sido capaz de implantarse con éxito en varias categorías de productos como es la de bolsos, por citar un ejemplo. Y si observamos a nuestro alrededor, las grandes compañías del mundo del lujo que están obteniendo grandes resultados están consolidando en múltiples categorías, yendo a un concepto más amplio que el de sólo joyería, sólo bolso o sólo fragancia.

El objetivo es contar con una potente marca diversificada que mantiene un mismo posicionamiento en todas las categorías de producto y de la que la compañía controla y es dueña del producto desde su inicio, con el diseño y fabricación, hasta la venta. Siempre administrando la compañía con la prudencia que demandan los accionistas y que ha hecho que ésta sea una compañía prácticamente no endeudada. Para ello es fundamental definir correctamente el mapa corporativo de la compañía, la organización, los procesos y los marcos de acuerdo, fase en la que nos encontramos ahora.

José María Folache

José María Folache es consejero delegado del Grupo Tous desde julio del pasado año. Previamente desempeñó su labor como subdirector general de compras de El Corte Inglés durante cuatro años. Asimismo ha sido consejero delegado de Carrefour y uno de los responsables de la fusión entre Carrefour y Promodés, empresa en la que se incorporó en 1986 y donde ocupó diversos cargos directivos en España y Portugal.

Es licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid y MBA por el IESE.

Todo el plan estratégico preparado durante estos últimos meses se ha hecho con enorme transparencia, compartiéndolo con los accionistas y con el objetivo indiscutible de lograr que esta compañía valga más para sus dueños, y por dueños me refiero tanto a la tercera generación de la familia, si fuera el caso, como para el mercado, si algún día se planteara esta alternativa



A nivel de estructura de órganos de gobierno, ¿cómo interrelaciona familia, accionista, Consejo de Administración y alta dirección en Tous?

Por un lado, existe un Consejo de Administración formado por todos los miembros de la familia, Salvador y Rosa y sus cuatro hijas, y dos consejeros independientes, que se reúne cuando es necesario.

Por otro lado, existe un Comité Ejecutivo formado por el Comité de Dirección y los cinco miembros de la familia que a su vez desempeñan cargos en la gestión diaria de Tous, y es donde todos los lunes, mi equipo y yo trabajamos codo con codo con los accionistas. Estas reuniones semanales no tienen un orden del día cerrado para que cualquier miembro pueda expresar libremente lo que considere más adecuado. Por el contra sí se hace acta de reunión de cada una de ellas para reflejar las opiniones surgidas y las decisiones tomadas. Son reuniones informales pero formalizadas, y su formato permite tomar decisiones de manera muy ágil y operativa.



Además existe un Consejo de Familia que cuenta con un asesor externo y que se reúne mensualmente. Si algo tengo claro con los accionistas es que tanto mi misión como la de mi equipo directivo es dar valor a la empresa, independientemente de quienes sean sus dueños hoy o mañana. Todo el plan estratégico preparado durante estos últimos meses se ha hecho con enorme transparencia, compartiéndolo con los accionistas y con el objetivo indiscutible de lograr que esta compañía valga más para sus dueños, y por dueños me refiero tanto a la tercera generación de la familia, si fuera el caso, como para el mercado, si algún día se planteara esta alternativa.

Toda esta estructura responde a que Tous no cuenta con un organigrama complejo. Si bien es una empresa con una dimensión que ya empieza a ser importante, se intenta mantener gestionada por muy poca gente y donde, como compañía de retail, la masa de organización trabaja en las tiendas y, no hay que olvidar, que muchas son franquicias. Somos una empresa de accionistas que trabajan en la empresa, de alta dirección y de técnicos y administrativos.

Tous cuenta actualmente con más de 400 puntos de venta propios y franquiciados y está presente en 45 países, entre ellos EEUU, Japón y Rusia. ¿Cómo se protege la imagen de marca?

Tous tiene unos estándares de calidad que comparte con todos sus franquiciados. Además desde Tous se controla al 100% todo lo que es comunicación y marketing, las políticas de RRHH, las intervenciones de la marca y el diseño en tienda, entre otros. Además está creada la figura del coordinador nacional e internacional que ayuda y supervisa a los franquiciados. Por último existe una protección jurídica de la marca.

Entrevista realizada por Ana María Gibert, socia de Deloitte

✉ agibert@deloitte.es

☎ +34 93 280 40 40

El Consejo y
sus Comisiones

Juan Garteiz:

“El papel de los administradores es fundamental. Debemos ser especialmente exigentes con nosotros mismos en el cumplimiento con los compromisos éticos, los códigos de conducta, la transparencia y dar ejemplo”



Juan Garteiz

Vicepresidente de Tubacex y presidente de su Comisión de Auditoría

Tubacex es un Grupo Industrial fundado en 1963, dedicado a la fabricación y venta de tubos sin soldadura, de acero inoxidable, siendo uno de los principales productores del mercado a nivel mundial.

Su volumen de facturación supera los 500 millones de euros y cuenta con una plantilla cercana a las 2.000 personas. Su clara vocación hacia la internacionalización le ha llevado a contar con presencia en diversos países europeos y en Estados Unidos, principalmente. Asimismo, en la actualidad más del 90% de su cifra de negocios tiene como destino el mercado exterior.

Juan Garteiz, vicepresidente de Tubacex y presidente de su Comisión de Auditoría, además de consejero en distintas compañías, expone a continuación su punto de vista sobre varios ámbitos relacionados con el gobierno corporativo, entre ellos el papel de los administradores para la consolidación de buenas prácticas de gestión en relación a esta cuestión y el papel de la Auditoría Interna.

La clara definición del ámbito de actuación del área de Auditoría Interna y de su plan de trabajo con un horizonte de largo plazo resulta crítica para asegurar la máxima eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus obligaciones y en su capacidad de aportar valor a la organización

La Ley del Mercado de Valores establece, entre las competencias necesarias del Comité de Auditoría de las entidades cotizadas, la supervisión de la eficacia del control interno y de los sistemas de gestión de riesgos. En su opinión, ¿cuál es el grado de desarrollo que entidades cotizadas industriales, similares a Grupo Tubacex, tienen respecto de estas materias y la percepción respecto de su importancia y necesidad?

Pienso que la mayoría de las empresas han desarrollado a través de su área de Auditoría Interna tanto los sistemas de control de la información financiera como los sistemas de gestión de riesgos. En nuestra empresa siempre hemos identificado como prioritaria la gestión de los riesgos del negocio y operativos, habiendo elaborado hace ya algunos años una matriz de riesgos con aquellos más prioritarios por su importancia y probabilidad de que ocurran. Esta matriz de riesgos, que se revisa periódicamente, es la que sirve de base para el trabajo del área de Auditoría Interna, lo que garantiza su focalización en los aspectos más prioritarios y la coherencia y consistencia de sus acciones en el tiempo. Esta clara definición del ámbito de actuación del área de Auditoría Interna y de su plan de trabajo con un horizonte de largo plazo resulta crítica para asegurar, como he comentado, la máxima eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus obligaciones y en su capacidad de aportar valor a la organización.

La CNMV cada día hace más incidencia en la gestión de los riesgos de negocio por parte de las empresas ya que en algunos casos éstas tienden a ser poco explícitas al explicar la gestión de riesgos. En este sentido, las iniciativas que en los últimos tiempos está llevando a cabo la CNMV con el propósito de lograr que las empresas sean más precisas a la hora de explicar cómo gestionan los principales riesgos que les afectan así como sus sistemas de control interno me parecen acertadas, ya que no solo contribuyen a mejorar la información que las distintas organizaciones vierten a los mercados, sino que en muchas ocasiones han llevado a las mismas a hacer una reflexión más profunda sobre estas cuestiones y a avanzar en el desarrollo y consolidación de estos sistemas de gestión.

En muchas organizaciones, incluso de tamaño significativo, la escasez de recursos internos con experiencia y disponibilidad suficientes para que el Comité de Auditoría pueda ejercer de forma diligente su competencia de supervisión de la eficacia del control interno y de los sistemas de gestión de riesgos suele ser un problema. ¿Cómo han abordado el proceso de definir e implantar una función de auditoría o control interno en Grupo Tubacex que resulte realmente eficaz?

El área de Auditoría Interna suele ser uno de los ámbitos de la organización que más sufre la escasez de recursos humanos, por lo que muchas veces los trabajos a desarrollar en el contexto de la Planificación Anual del área son menos ambiciosos que los inicialmente previstos. En nuestro caso, el departamento consta de dos

personas y nuestra limitación de recursos humanos tratamos de cubrirla tanto con horas de subcontratación de consultores independientes como adaptando nuestros objetivos anuales a los medios disponibles. Si se tienen claros los ámbitos de actuación y los objetivos del área de Auditoría Interna, con un horizonte de largo plazo, y la organización en su conjunto está comprometida con la función y apoya a la misma en el desarrollo de sus tareas, lo cual no siempre es así pues hay personas de la organización que siguen percibiendo la naturaleza del área como exclusivamente fiscalizadora, será un instrumento que contribuya de forma muy importante a la mejora de la gestión y por tanto a la creación de valor.

En estas circunstancias, por tanto, resulta clave el máximo aprovechamiento de los recursos existentes y su dedicación a tareas que aporten valor para la organización. De esta forma, el área de Auditoría Interna se centra exclusivamente en tareas relacionadas con la gestión del riesgo, que es donde pensamos está la mayor generación de valor añadido para las empresas, dejando al margen labores de Auditoría Financiera. Es, como he comentado, la capacidad de este área de aportar valor a la organización y de contribuir a la mejora de la gestión en sus distintos ámbitos lo que da sentido a la misma y lo que garantizará su completa aceptación por parte del conjunto de la empresa, aspecto crítico para que el área de Auditoría Interna pueda cumplir con sus objetivos.

Juan Garteiz

Juan Garteiz es en la actualidad vicepresidente de Tubacex y presidente de su Comisión de Auditoría.

Ha desempeñado la mayor parte de su carrera profesional en el campo de la prestación de servicios profesionales y ocupa cargos de consejero en diferentes compañías.

Asimismo, es promotor y presidente de la Fundación Bakuva, cuya principal función es la de atender a menores en edad escolar, favoreciendo su proceso de integración y desarrollo.

La organización debe sentirse plenamente identificada con los administradores y nuestras actuaciones, lo que solo se logra mediante una implicación de los administradores con las organizaciones y un sincero compromiso con las mismas

Un aspecto que cada vez está cobrando más importancia en el ámbito empresarial es el del buen gobierno corporativo. ¿Cómo definiría el buen gobierno corporativo?

El buen gobierno corporativo lo definiría como los principios y normas éticos y de comportamiento que deben regir las actuaciones de las organizaciones en sus distintos ámbitos. Estos principios lo que tratan es de proteger la ética, la transparencia en la información y los intereses de la propia compañía, de sus accionistas y de los distintos grupos de interés.

En este sentido, ¿qué papel cree que deben desempeñar los administradores de las organizaciones en la implantación y consolidación de estas buenas prácticas de gestión en las mismas?

El papel que deben desempeñar los administradores, como máximo órgano de gobierno de las organizaciones, es fundamental. Como referencia para el resto de la organización debemos ser especialmente exigentes con nosotros mismos en el cumplimiento con los compromisos éticos, los códigos de conducta, la transparencia y dando ejemplo, por tanto, para que nuestras actuaciones sean ejemplarizantes y contribuyan a la asunción de estas actitudes por el resto del personal de la compañía.

Para que como administradores podamos cumplir esta función, la organización debe sentirse plenamente identificada con nosotros y nuestras actuaciones, lo que solo se logra mediante una implicación de

los administradores con las organizaciones y un sincero compromiso con las mismas. Nuestro conocimiento de la organización, de sus objetivos, de sus problemas y de las personas que la integran, lo que obviamente requiere tiempo por nuestra parte, son aspectos imprescindibles no solo para que podamos desempeñar con profesionalidad las labores que como administradores se nos suponen, sino, y como he comentado, para que podamos contribuir desde nuestra posición y mediante nuestro ejemplo, a la asunción y extensión de buenas prácticas de gobierno corporativo a lo largo de toda la organización.

Tradicionalmente, las iniciativas auspiciadas generalmente desde las administraciones u organismos supervisores o reguladores y encaminadas a la mejora del gobierno

corporativo en las organizaciones se han materializado en distintas recomendaciones sin carácter vinculante. Sin embargo, en los últimos tiempos parece que hay un mayor interés por parte del legislador en impulsar la adopción de determinadas medidas por parte de las organizaciones con carácter obligatorio. ¿Cómo valora este proceso? ¿Cree que es necesario y conveniente, en efecto, trasladar determinadas recomendaciones en estas materias a iniciativas legales para garantizar la efectiva adopción de estas medidas?

A la vista de las desgraciadas conductas que se han ido produciendo en determinadas instituciones financieras, políticas y empresariales, pienso que los órganos supervisores y reguladores deberían fortalecer a través de iniciativas legales de



cumplimiento obligatorio por parte de las organizaciones, y no únicamente por medio de recomendaciones, su papel de garantes de la asunción e implantación de estas medidas de buen gobierno por parte de las mismas.

Afortunadamente, han sido colectivos aislados, pero de gran repercusión mediática, los que se han saltado estas prácticas de buen gobierno, que deben ser prioritarias y ejemplarizantes en cualquier Institución, por lo que parece claro que la mayor parte de las organizaciones, en mayor o menor grado, realizan sus actividades de acuerdo con unos principios éticos y de buen gobierno suficientes. Sin embargo, y como he dicho anteriormente, si para asegurar este respeto a estos principios se tienen que implantar iniciativas legales adicionales, habrá que hacerlo.

Son precisamente las entidades cotizadas las que se ven tradicionalmente más afectadas por distintas iniciativas legislativas que tienen como objetivo la efectiva implantación de determinadas buenas prácticas en el ámbito del gobierno corporativo y, por tanto, las que cuentan con un mayor desarrollo en este sentido. Desde su condición, asimismo, de miembro de los órganos de gobierno de otras entidades no cotizadas, ¿cuál es su opinión respecto de la percepción que estas organizaciones tienen con relación al buen gobierno y su grado de desarrollo?

En primer lugar, si bien considero oportuno, como he dicho anteriormente, que se apoye la implantación de mejoras de gobierno corporativo mediante su regulación por medio de iniciativas legales, al menos en parte, también es cierto que los órganos reguladores y supervisores a veces incorporan excesivas circulares y medidas que conllevan una gran burocracia para las empresas y, sobre todo, no son percibidas por las organizaciones como iniciativas que permitan realmente cumplir los objetivos perseguidos y contribuir a mejorar su gestión. En este sentido pienso que el regulador y el supervisor debieran hacer un esfuerzo mayor en buscar un equilibrio entre las necesidades reales y razonables de regulación y las obligaciones que en la práctica se imponen a las organizaciones, así como el seguimiento, supervisión y control que de éstas hacen los órganos supervisores, con el fin de obtener los resultados perseguidos. Hay que reconocer, en todo caso, que parece que en los últimos tiempos el regulador,



Gonzalo Sánchez Alber

Senior manager de Deloitte, realiza la entrevista.

El regulador y el supervisor debieran hacer un esfuerzo mayor en buscar un equilibrio entre las necesidades reales y razonables de regulación y las obligaciones que en la práctica se imponen a las organizaciones

mediante la creación a efectos consultivos de distintos grupos de trabajo integrados por representantes de los distintos grupos de interés afectados en cada caso, va en esta línea a la hora de diseñar sus iniciativas legislativas, al menos en el ámbito del buen gobierno.

Por tanto, eliminando burocracias y aquella regulación que no sea fruto de un debate profundo y compartido entre los distintos agentes y que contribuya eficaz y eficientemente al cumplimiento de los objetivos establecidos, pienso que también las empresas no cotizadas deben cuidar sus prácticas de buen gobierno corporativo y muchas de ellas están mentalizadas y materializando las mismas.

Como he dicho anteriormente, con un mejor equilibrio y adaptación de las medidas y recomendaciones a la dimensión de cada empresa, considero que los órganos supervisores y reguladores deberían desarrollar una mayor labor de supervisión y control en esta materia.

Otro de los conceptos que suenan con fuerza en el ámbito del buen gobierno es el de la Responsabilidad Social Corporativa, que pretende que las organizaciones diseñen su estrategia y objetivos no solo desde una perspectiva económica y financiera, sino también medioambiental y social. Es esta última perspectiva, la social, la que presenta mayores dificultades en cuanto a su definición, concreción y efectiva implantación. ¿Cuáles cree que deben ser los principales objetivos que las organizaciones deben plantearse en este ámbito?

Los empresarios velan para que las empresas crezcan, generando riqueza, sin discriminación social y sin deterioro del medio ambiente y, por tanto, debemos contribuir al desarrollo sostenible garantizando una cohesión entre objetivos económicos, sociales y medioambientales.

Los objetivos que debe plantearse una organización en el área social deben abarcar tanto la dimensión interna, es decir, la gestión de los recursos humanos, salud y seguridad en el trabajo, la minoración del impacto de

Ayudar a solucionar la pobreza y la miseria no es un deber moral, que lo es, sino la base de un crecimiento económico

una reestructuración en el área de los recursos humanos, etc., como la dimensión externa, con acciones no lucrativas que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos mediante proyectos sociales.

Debemos conjugar estas dos dimensiones, sin hablar de filantropía y altruismo, ya que en las empresas nos vemos afectados por las personas y los pueblos, de forma que las organizaciones empresariales no pueden quedar al margen de sus necesidades, siendo necesario, por tanto, aceptar el compromiso con los derechos humanos en el contexto de la necesaria asunción de nuestra responsabilidad en la mejora de la sociedad.

Entiendo que ayudar a solucionar la pobreza y la miseria no es un deber moral, que lo es, sino la base de un crecimiento económico.

Uno de los principales problemas a la hora de impulsar e implementar iniciativas y medidas concretas en las organizaciones empresariales en el ámbito del buen gobierno y de la Responsabilidad Social es la dificultad para medir el retorno de estas acciones. ¿Cómo cree que estas iniciativas y prácticas contribuyen a aumentar el valor de las organizaciones?

La prácticas de buen gobierno y la Responsabilidad Social contribuyen a aumentar valor a través de un diferencial de imagen, es decir de reputación y confianza, de un fortalecimiento de la imagen interna ante los stakeholders, de una mejora del contexto competitivo de la empresa, de la creación de un marco social más estable y viable así como de la incorporación de valores en la organización, en resumen por una mayor aceptación social.



Como reflexión final, y habida cuenta de las dificultades mencionadas para consolidar buenas prácticas en este sentido en las organizaciones empresariales, ¿qué papel considera que pueden desempeñar consejeros independientes, como usted, en su diseño, implantación y consolidación, y cuáles son las principales dificultades con las que se encuentran?

Como todos sabemos los consejeros independientes debemos desarrollar nuestras funciones sin estar condicionados por relaciones con la sociedad, accionistas y directivos.

En el Reglamento del Consejo de Tubacex, se indica que el mismo procurará que los consejeros independientes representen al menos el 60% del total, aunque su composición atenderá igualmente a la estructura de propiedad de la sociedad.

Dicho lo anterior y partiendo, como he comentado anteriormente, de que la competencia profesional, el conocimiento del negocio, la dedicación, esfuerzo, responsabilidad y valores éticos y morales son básicos para el cumplimiento de nuestras responsabilidades, nuestra aportación se antoja muy importante en el diseño e implantación de las buenas prácticas, por el papel tan importante que habitualmente tienen los consejeros externos y particularmente en el Consejo de Tubacex.

En realidad todos los consejeros nos involucramos en aportar nuestras ideas, las debatimos, y consensuamos un borrador de buenas prácticas para su aprobación sin dificultades aparentes en el desarrollo de estas tareas.

Entrevista realizada por Gonzalo Sánchez Alber, senior manager de Deloitte

✉ gsanchezalber@deloitte.es

☎ +34 944 447 000

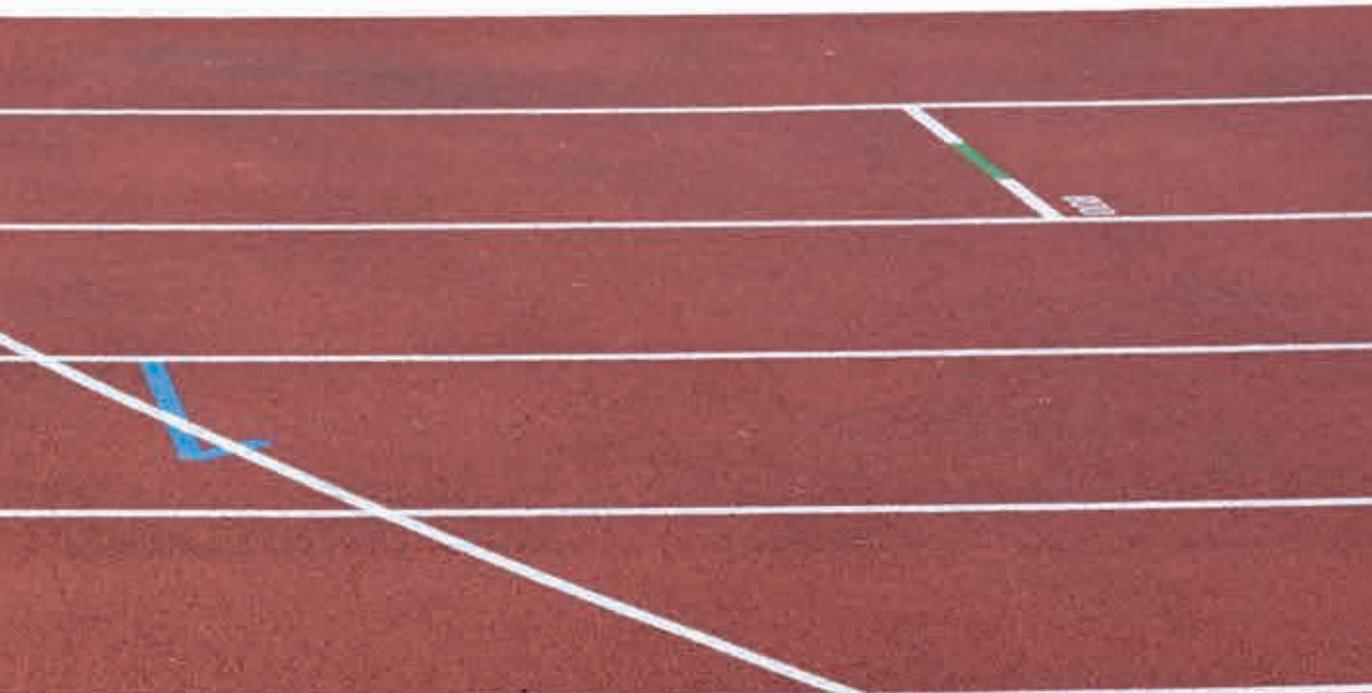


Enseñanzas
desde el Consejo
de Administración
Siete errores a evitar
en la planificación
de la sucesión



La planificación de la sucesión del CEO es una de las responsabilidades más importantes del Consejo de Administración. Los tiempos en los que los Consejos de Administración esperaban hasta última hora para aceptar o rechazar la recomendación del CEO saliente en relación a sus candidatos internos han sido superados. En las compañías con un buen gobierno corporativo, sus Consejos de Administración entienden que una adecuada planificación de la sucesión es un proceso continuo que requiere por su parte una dedicación constante.

Sin embargo, incluso los Consejos de Administración mejor intencionados pueden encontrar obstáculos que pueden hacer descarrilar el proceso, ofender a candidatos internos o incluso afectar negativamente a la moral de sus empleados o incluso a la reputación de la compañía.



Antes de decidirse sobre el futuro líder de la compañía, los miembros del Consejo de Administración necesitan acordar la dirección estratégica de la misma



Francisco Gasset e Ignacio Gil-Casares
Socios de Spencer Stuart

El presente artículo trata de resaltar los errores que normalmente se cometen en la planificación de la sucesión por parte del Consejo. Evitando estos errores, los Consejos de Administración podrán afrontar estos retos con una mayor sensibilidad y desarrollando un proceso que permita a todas las partes beneficiarse de esta experiencia, incluidos consejeros, candidatos internos, CEOs salientes e incluso la propia compañía.

1. No alinear el perfil del candidato con la estrategia de la compañía

Antes de decidirse sobre el futuro líder de la compañía, los miembros del Consejo de Administración necesitan acordar la dirección estratégica de la misma. En la mayoría de los casos, los consejeros asumen que su compañía tiene una estrategia bien articulada, pero hemos sido testigos de situaciones en las que han existido desavenencias fundamentales entre los miembros del Consejo con respecto a donde debe ir la compañía.

Los Consejos deben de llegar a un acuerdo en aspectos estratégicos, dado que ello influirá en el perfil del futuro líder o líderes que la compañía necesita. Este acuerdo estratégico es un paso crítico que ayuda considerablemente a que el proceso se desarrolle lo más suavemente posible y evitar la típica trampa de elegir a un ejecutivo con un perfil muy similar o incluso igual al del CEO saliente, en vez de elegir al candidato con la cualificación más adecuada para hacer frente a la estrategia de la compañía.

2. Excesiva involucración del Consejo en su totalidad

La planificación de la sucesión es considerada como una de las responsabilidades más trascendentes e interesantes del Consejo y posiblemente una en la que muchos consejeros quieren participar. Al mismo tiempo es una de las responsabilidades que va a consumir más tiempo y que requiere normalmente trabajo entre reunión y reunión de Consejo. A pesar de que, por supuesto, el Consejo en su totalidad debe de estar involucrado en ciertos hitos críticos a lo largo del proceso de planificación de la sucesión, es conveniente crear un Comité de Sucesión más pequeño que incluya sólo a los consejeros más cualificados para el mismo y que cuenten con el tiempo necesario que exige esta labor.

En nuestra experiencia, el tamaño ideal de este grupo es de tres o cuatro consejeros. El llamado "Lead Director" o el presidente

no ejecutivo normalmente forma parte de este grupo. Además puede ser de gran ayuda incluir a dos consejeros que tengan experiencia anterior como CEOs, pero que no sean actualmente ejecutivos dado el tiempo que requiere el proceso. Todavía sería mejor que por lo menos uno de estos CEOs al mismo tiempo presida la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

Recomendamos que el presidente de la Comisión de Auditoría no participe en este rol, dado el tiempo que requiere el mismo. En algunos modelos y mercados el Comité de Sucesión incluye al actual CEO de la compañía, que suele actuar en este caso como mero asesor externo del Comité.

Obviamente este Comité tiene que mantener informado al resto del Consejo y asegurarse de que éste entiende el proceso, esté de acuerdo con los criterios clave de selección, con los candidatos internos y con la información a revisar sobre los posibles candidatos externos.

A pesar de que, por supuesto, el Consejo en su totalidad debe de estar involucrado en ciertos hitos críticos a lo largo del proceso de planificación de la sucesión, es conveniente crear un Comité de Sucesión más pequeño que incluya sólo a los consejeros más cualificados para el mismo y que cuenten con el tiempo necesario que exige esta labor

3. Evaluar a los candidatos internos demasiado tarde

Una vez se hayan definido las cualificaciones claves para el puesto y éstas hayan sido aprobadas por el Consejo, lo mejor es que el proceso de evaluación de candidatos internos se lleve a cabo lo antes posible. Cuanto más tiempo tengan los candidatos internos para adquirir experiencia en las áreas en las que deben de mejorar, más posibilidades de que uno o dos de estos ejecutivos puedan convertirse en candidatos reales. Si por el contrario a un ejecutivo se le dice que necesita, por ejemplo, que tenga experiencia internacional para ser candidato y esto se le comunica tres meses antes del cambio, no es realista que éste obtenga esa experiencia. Pero si esta información se comenta dos o tres años antes, el ejecutivo puede adquirir dicha experiencia para optar y competir por el puesto.

Por otro lado, haciéndolo con tiempo se pueden desarrollar planes de desarrollo para aquellos candidatos internos que después de una evaluación no estuvieran preparados para asumir el papel en el próximo cambio. Sin embargo, la planificación a medio y largo plazo mantiene a los ejecutivos comprometidos y motivados para futuras oportunidades de sucesión del CEO.

4. Plantear la sucesión demasiado temprano

Ante una sucesión, y siempre que sea posible, las compañías deberían llevar a cabo la evaluación formal de candidatos internos con dos o tres años de antelación. Sin embargo, se debe evitar un proceso que fomente demasiado pronto una excesiva competencia interna entre candidatos, o que dé a entender de algún modo que el proceso es una entrevista para el puesto.

En cambio, suele ser más útil presentar el ejercicio de evaluación como un instrumento para el desarrollo profesional de las personas involucradas. Los ejecutivos evaluados se percatarán sin duda de que el proceso podría estar relacionado con una sucesión. Por lo tanto, recomendamos que la compañía comunique claramente que ha decidido realizar una inversión importante en sus carreras sometiéndoles a un proceso riguroso y dándoles feedback. Los candidatos internos deben saber que el Consejo de Administración supervisará periódicamente su evolución con respecto a los objetivos establecidos para su desarrollo.

Este enfoque puede hacer del proceso un ejercicio de desarrollo valioso –y valorado– para cada uno de los ejecutivos involucrados, en lugar de desencadenar una “carrera” entre candidatos que resulte en vencedores y vencidos, y pueda afectar negativamente a la retención de altos ejecutivos importantes para la organización.





Otro factor importante a considerar a la hora de implantar este proceso, por otro lado políticamente delicado, es escoger cuidadosamente el grupo que se va a evaluar (Comité Ejecutivo, Grupo de Operaciones, Director Financiero y otros cargos ejecutivos). Si el proceso se lleva a cabo correctamente y comienza a tiempo no hay razón para que no sea considerado un proceso muy constructivo por todos los involucrados, incluidos aquellos que no consigan el puesto.

5. Minusvalorar la comparación con candidatos externos

La comparación de candidatos internos versus candidatos externos es un tema delicado, aunque también es un componente importante para una adecuada y eficaz planificación de la sucesión. Así como las compañías toman como referencia para mejorar sus productos a los productos líderes de la competencia, sus procesos de fabricación y su gestión financiera, también pueden beneficiarse de comparar a sus principales ejecutivos con los de esas mismas compañías.

Idealmente, se debería realizar el “benchmarking” en conjunto con la evaluación interna, de manera que se puedan comparar los resultados simultáneamente. Este proceso es fundamental para dar al Consejo una buena idea de la calidad relativa de los candidatos internos en comparación con la cantera de talento externa.

Generalmente es mejor ser claro con los candidatos internos en relación al propósito y enfoque del proceso de “benchmarking”. En el trabajo con nuestros clientes, posicionamos a los candidatos internos de dos maneras. La primera, mediante un

La comparación de candidatos internos versus candidatos externos es un tema delicado, aunque también es un componente importante para una adecuada y eficaz planificación de la sucesión

instrumento específico de evaluación que les compara con miles de otros ejecutivos que han sido sometidos al mismo proceso. La segunda, a través de una comparación menos científica de sus puntos fuertes y débiles con los ejecutivos externos. La comunicación con los candidatos internos debería insistir en que se están tomando ambas medidas para fomentar el desarrollo de ejecutivos internos y ayudarles a convertirse en los líderes mejores en su área. Debería insistirse también en que el proceso de “benchmarking” externo no es una búsqueda sino un mero estudio confidencial que evalúa las capacidades de candidatos externos potencialmente preparados para el puesto.

Las empresas con buenas prácticas de gobierno corporativo adoptan también una visión de largo plazo con respecto a la sucesión. La responsabilidad del Consejo no puede limitarse a la identificación de funciones y perfil del CEO y del Comité de Dirección. El Consejo debe asegurarse que está implantando un proceso para desarrollar talento para las primeras posiciones de la empresa, y que parte de la compensación del CEO y otros altos ejecutivos está vinculada al éxito de ese desarrollo y de la retención de talento

6. Sobrevalorar candidatos externos

Cuando el Consejo analiza candidatos internos, particularmente a aquéllos que han sido sometidos a una evaluación rigurosa, comprende las ventajas que los mencionados candidatos pueden aportar al puesto (y se percatan asimismo de sus debilidades). Pero puesto que normalmente a los candidatos externos no se les somete a la misma profunda evaluación que a los internos, es fácil olvidar que aquellos también tienen debilidades y necesidades de desarrollo.

Por esta razón, cuando existen dudas acerca de si uno de los candidatos internos puede ser uno de los favoritos para la posición, a menudo recomendamos un ejercicio en el que elegimos uno o dos de los mejores candidatos internos y los comparamos con los externos utilizando los criterios de selección previamente acordados.

Si los resultados del análisis indican que el punto de referencia externo es al menos 25 a 30 por ciento superior al candidato interno, animamos al Consejo a tener una conversación con esa persona. Si la diferencia es más pequeña, los riesgos de buscar fuera de la empresa pueden superar a las ventajas que ello implicaría, especialmente para una empresa bien administrada y saneada.

Cada compañía tiene una estrategia, historia y cultura única. Incluso un ejecutivo externo altamente cualificado podría llegar a no ser el mejor candidato por no encajar con los valores de la organización, la forma de operar o su posicionamiento en el mercado.

Como resultado, siempre alentamos a los Consejos a que faciliten a sus candidatos internos todas las posibilidades para obtener el puesto, a menos que un candidato externo aporte claramente más valor para la compañía. Si se da esto último, el Consejo debe tomar la importante decisión de si es conveniente llevar a cabo contactos confidenciales con candidatos externos o si las opciones internas son tan débiles que recomiende realizar una búsqueda en el mercado, proceso que idealmente debería comenzar de nueve meses a un año antes de la transición.

7. No actualizar periódicamente el proceso de sucesión

Mientras que muchos de los puntos de este artículo analizan los pasos previos recomendados para llevar a cabo una transición, planificar la sucesión es una responsabilidad de todos los miembros del Consejo, aún cuando no se prevea un cambio en el horizonte inmediato. Por otra parte, estar preparados para las transiciones inesperadas es un factor elemental que diferencia a las empresas con buenas prácticas de gobierno de aquellas que no las tienen.

Ahora más que nunca, las empresas y los mercados a los que éstas sirven son dinámicos. Los planes de sucesión y las especificaciones del perfil ideal deben adaptarse periódicamente para reflejar estas realidades cambiantes. Al menos una vez al año, y preferiblemente más a

menudo, el Comité de Planificación de Sucesión debe evaluar y, si es necesario, revisar las especificaciones del puesto para asegurar su vigencia/actualidad. Al mismo tiempo se debe también revisar el progreso de los candidatos internos en relación a sus objetivos de desarrollo y, si fuera necesario, examinar dichos objetivos para adecuarlos a los cambios de perfil que exige el mercado o la empresa.

Las empresas con buenas prácticas de gobierno corporativo adoptan también una visión de largo plazo con respecto a la sucesión. La responsabilidad del Consejo no puede limitarse a la identificación de funciones y perfil del CEO y del Comité de Dirección. El Consejo debe asegurarse que está implantando un proceso para desarrollar talento para las primeras posiciones de la empresa, y que parte de la compensación del CEO y otros altos ejecutivos está vinculada al éxito de ese desarrollo y de la retención de talento.

Al llevar a cabo estas acciones –evitando los errores que hemos descrito–, los Consejos pueden preparar de forma más efectiva a sus compañías para enfrentarse a un proceso de sucesión a corto plazo así como para la construcción de un sistema que proporcione estabilidad y éxito futuro.

Artículo realizado por **Francisco Gasset e Ignacio Gil-Casares, socios de Spencer Stuart**

 igilcasares@spencerstuart.com

 fgasset@spencerstuart.com

 +34 91 745 85 19

Antonio Castro:
“Como claves de confiabilidad
destacaría la adecuada gestión
de riesgos y controles y, claro
está, la transparencia”



Antonio Castro
Secretario general y del Consejo de Barclays

Grupo Barclays es el 7º grupo bancario mundial por activos gestionados según Global Finance (World's 50 Biggest Banks 2011, 08/12). Con un negocio centrado, principalmente, en banca comercial, tarjetas de crédito, banca de inversión, gestión de patrimonios y gestión de activos, el grupo está presente en más de 50 países y cuenta con más de 145.000 empleados y más de 48 millones de clientes. Asimismo, ha sido la entidad mejor valorada en el 2012 en “Claridad de explicaciones” y “Tiempo de Espera en Atención Personal” en España según el informe EQUOS de Stiga, de enero 2013.

Su secretario general, Antonio Castro, comenta a continuación sus opiniones sobre distintos ámbitos relacionados con el gobierno corporativo.

En Barclays, un grupo con operaciones en cuatro continentes y más de 50 jurisdicciones, ponemos en común reglas y herramientas de gobierno corporativo procedentes de diversos ordenamientos y ello representa una enorme oportunidad para la identificación de buenas prácticas, y para la evolución y perfeccionamiento de nuestras técnicas de gobierno corporativo



Gloria Hernández Aler

Socia del área de Regulatorio Financiero de Deloitte, realiza la entrevista

¿Qué aspectos considera clave para el buen gobierno de un banco internacional como Barclays, líder en múltiples mercados?

En Barclays, un grupo con operaciones en cuatro continentes y más de 50 jurisdicciones, ponemos en común reglas y herramientas de gobierno corporativo procedentes de diversos ordenamientos y ello representa una enorme oportunidad para la identificación de buenas prácticas, y para la evolución y perfeccionamiento de nuestras técnicas de gobierno corporativo.

Buscamos que dichas herramientas y técnicas estén realmente orientadas a una finalidad última: la creación de valor de modo sostenible para clientes, accionistas, empleados y sociedad. Con ello en mente, como claves de confiabilidad destacaría la adecuada gestión de riesgos y controles y, claro está, la transparencia.

¿Qué opina usted de las nuevas medidas que se están proponiendo a nivel de la UE para mejorar el gobierno corporativo: Libro Verde de la Comisión sobre Gobierno Corporativo de en las entidades financieras, Informe Liikanen, etc.?

Resaltaría por ser un desarrollo reciente las iniciativas de la Comisión agrupadas bajo el denominado Plan de Acción sobre Derecho de Sociedades Europeo y Gobierno Corporativo.

La creación de un “instrumento único” del Derecho de Sociedades de la UE puede contribuir sensiblemente a la mejora de la seguridad jurídica y la competitividad del mercado europeo.

Al tiempo, el fomento de la transparencia mediante una mejor información sobre gobierno corporativo es una línea de acción deseable en sí misma. En mi opinión, conviene que la consecución de tal objetivo siga pautas de simplicidad y proporcionalidad evitando, en la medida de lo posible, cargas excesivamente onerosas y complejas regulaciones que no marcan la diferencia del sano gobierno corporativo.

En Cuanto al Informe Liikanen, sin duda su ámbito excede con mucho el propio del gobierno corporativo. La revisión estructural del negocio bancario parifica esta iniciativa con las propias del *Independent Commission on Banking* en Reino Unido y la ya aprobada *Dodd-Frank Act* en Estados Unidos. Soluciones diversas a problemas que en la práctica parecen globales. Dicho ello, es de ver que todas estas iniciativas tienen significativas implicaciones para el gobierno corporativo en el sector financiero.

Tales iniciativas ponen de manifiesto una creciente atención normativa sobre el gobierno corporativo, ¿qué impacto tiene ello en la autorregulación?

Hay quienes ven en ciertas iniciativas normativas la plasmación de una crisis del modelo de autorregulación. Es cuestión compleja. Soy de la opinión de que lo deseable en esta materia es un equilibrio entre ambos mecanismos, regulación y autorregulación, acompañado de métodos preventivos en su supervisión.

Soy de la opinión de que lo deseable es un equilibrio entre ambos mecanismos, regulación y autorregulación, acompañado de métodos preventivos en su supervisión

Antonio Castro

Antonio Castro es secretario general y del Consejo de Barclays Bank, SAU y *General Counsel* de Barclays Iberia. Desde abril de este año compatibiliza tales funciones con las Head of Legal European Affairs del Grupo Barclays, responsabilidad que le ha llevado a cambiar su residencia a Londres.

Se incorporó al Grupo Barclays como director de Asesoría Jurídica Institucional y Secretaría Corporativa en 2007, procedente del Administrador de Infraestructuras Ferroviarias, entidad pública empresarial de la que fue director de Asesoría Jurídica Corporativa.

Es licenciado en Derecho por la Universidad Pontificia de Comillas y Abogado del Estado, habiendo prestado servicios en la Abogacía del Estado ante el Tribunal Superior de Justicia de Madrid.

En relación al gobierno corporativo de las entidades financieras, ¿está usted a favor de que haya normativa sectorial específica en materia de gobierno corporativo?

El componente financiero de la actual crisis ha motivado que desde diversas instancias se intensifique el escrutinio sobre el gobierno corporativo de las entidades financieras en forma de directrices, recomendaciones y, en algún caso, normas imperativas.

Considero que la naturaleza de la actividad sin duda justifica ciertas especificidades en el gobierno corporativo de las entidades financieras pero los pilares básicos del buen gobierno, la transparencia y los sistemas de control deberían seguir administrándose como universales para todas aquellas compañías que de una forma u otra apelan públicamente a la inversión. La decantación de estatutos diferenciados de gobierno corporativo por razón de la actividad parece difícil de justificar y desde un punto de vista tanto jurídico como económico podría introducir una complejidad innecesaria en el tráfico. De otro lado, la existencia de estándares reconocibles, cualquiera que sea el sector o incluso la nacionalidad, es garantía de competitividad.

¿En qué medida cree usted que podría afectar la posición que está perfilando UK sobre su pertenencia a la Unión Europea, al sistema financiero Europeo y en particular a Barclays España?

En mi opinión, dejando al margen cuestiones más o menos coyunturales, la participación del Reino Unido en la construcción europea ha sido clave en los últimos treinta años y lo seguirá siendo en el futuro. Las perspectivas del Reino Unido, dice su Gobierno, están íntimamente vinculadas a la prosperidad de la Unión.

En cuanto a Barclays España, nuestra operación se inició en 1974, un año después de la entrada del Reino Unido en el Mercado Común. Desde entonces Barclays ha mostrado un compromiso permanente con nuestro mercado.

Entrevista realizada por Gloria Hernández Aler, socia de Deloitte

 ghernandezaler@deloitte.es

 +34 91 514 50 00

Considero que la naturaleza de la actividad sin duda justifica ciertas especificidades en el gobierno corporativo de las entidades financieras pero los pilares básicos del buen gobierno, la transparencia y los sistemas de control deberían seguir administrándose como universales para todas aquellas compañías que de una forma u otra apelan públicamente a la inversión



Herramientas
del Consejo





Cómo hundir la imagen de un directivo y su empresa en un minuto

El avance de las nuevas tecnologías, y especialmente los canales de comunicación conocidos como social media o medios sociales, han provocado una nueva forma de dañar la imagen de sus directivos y, en consecuencia, de las empresas que representan. En este artículo veremos cuáles son los riesgos, los daños reputacionales, y las formas de evitar que los canales sociales hundan la imagen de cualquier directivo o miembro de su Consejo de Administración, generando un daño reputacional en la imagen de la marca que representa.

Sus características han posicionado a los medios sociales como la principal fuente de consulta de información a nivel mundial. Además existe una tendencia creciente entre la población que los consulta a otorgar mayor credibilidad a lo que se publica



César Martín Lara y David Montero

Socio y senior manager de riesgos de tecnología de la información de Deloitte, respectivamente

El avance tecnológico de los canales sociales generados mediante tecnología Web 2.0: redes sociales, blogs, microblogging o plataformas de intercambio de ficheros, que permite una mayor interacción entre los usuarios, además del intercambio y publicación de información visual y escrita, ha provocado una enorme aceptación de estos como medio de comunicación masivo con unas características muy concretas: audiencia, accesibilidad, facilidad de uso e instantaneidad.

Estas características han posicionado a los medios sociales como la principal fuente de consulta de información a nivel mundial, con una audiencia que solamente en las redes sociales más populares superan los 1.300 millones de usuarios únicos, y unas capacidades de accesibilidad sin límites gracias a las plataformas móviles que soportan canales sociales tan conocidos como: Twitter, Facebook, YouTube, o los millones de blogs, foros de opinión o microblogs que componen este conjunto de medios.

Además, existe una tendencia entre la población que consulta los medios sociales, de otorgar cada vez mayor credibilidad a lo que se publica, aunque la fuente de la información no se encuentre garantizada. Esta tendencia, unida a la ausencia de responsabilidad de los medios sociales, en contraposición a los medios industriales tradicionales de prensa, genera un elemento de riesgo para las marcas de las empresas.

Imagen de directivos

Hace poco una empresa alemana hizo una encuesta entre ochocientos directivos de grandes empresas, acerca del uso que hacen de los canales sociales en el ámbito personal y profesional, y reflejaba que el 81% de los directivos usan redes sociales para temas profesionales, y un 71% para temas personales. Las empresas y sus directivos usan cada vez más los medios sociales como una fórmula de obtener mayor visibilidad, presencia y reforzar su imagen de marca, pero la visibilidad también provoca una exposición a ataques malintencionados.

Todos tenemos claro que la imagen de marca de una empresa es importante, especialmente cuando la venta o no de los productos va en función de la percepción y los valores que asocian los clientes a nuestra marca. Posicionar una marca con unas determinadas características en un mercado potencial es una tarea de muchos años y mucha inversión en marketing.

Es fundamental proteger la marca ante ataques internos y externos, con un impacto directo o indirecto sobre la reputación de la marca. Los ataques directos son aquellas menciones negativas que hacen referencia a la marca o sus productos. Los ataques indirectos son aquellos que hacen referencia a los directivos, a los miembros de los Consejos de Dirección u otras personas que representan nuestra marca desde el punto de vista publicitario, y actualmente son los riesgos ante los que se está menos preparado cuando no debería ser así. Que se dañe la imagen de un directivo de nuestra empresa en medios sociales tiene una repercusión directa sobre la imagen de nuestra marca, ya que es nuestra imagen

pública, tiene visibilidad en el sector, reconocimiento, y su reputación está vinculada a nosotros.

Riesgos

Los riesgos que tiene nuestra marca ante ataques indirectos en medios sociales, contra la imagen de nuestros directivos, son diversos: perfiles falsos, menciones negativas en foros de opinión o difusión de información comprometedoras.

La aparición de perfiles falsos que suplantan la identidad de una marca o una persona en redes sociales son cada vez más frecuentes. Estos perfiles suelen emplearse para difundir mensajes que perjudican a los intereses de la marca o de la persona suplantada. Dada la naturaleza viral de las redes sociales, estos perfiles suelen ganar adeptos en un corto espacio de tiempo, y conseguir una amplia notoriedad en otros medios sociales.

Por otro lado, el uso de titulares sensacionalistas y la posibilidad de incluir comentarios que no están sujetos a moderación puede convertir una noticia sin importancia en un problema de imagen para la organización.

La difusión de determinados foros en Internet otorga una masiva ventana de comunicación a usuarios anónimos que, conscientes de su potencial, publican opiniones perjudiciales para la empresa con objeto de prevenir a otros usuarios de supuestas estafas.

La extrapolación malintencionada o la ausencia del contexto pueden convertir unas declaraciones inocuas en un fenómeno en Internet que perjudique notablemente la imagen de la compañía.

Cada vez con más frecuencia, usuarios anónimos utilizan declaraciones de los directivos para atacar abiertamente a la compañía para la que trabajan, lanzando campañas de desprestigio que, al estar asociadas a una persona, se propagan con mayor facilidad en la Red.

Estos riesgos existen y afectan de forma indirecta a la imagen de marca, y en su consecuencia, si no los tratamos adecuadamente, pueden suponer una reducción significativa del activo inmaterial que supone.

¿Se imagina el daño reputacional a su marca que podría tener una noticia creada en un medio social masivo haciendo referencia a delitos cometidos por su CEO? En un minuto miles de personas verían la noticia y el valor de su marca, en la mente de sus consumidores, se reduciría al instante.

Nuestra defensa

Sabemos que la imagen de nuestros directivos es importante, conocemos a grandes rasgos los riesgos que pueden sufrir, sabemos que los medios sociales están “creando” opiniones creíbles de cualquier tema con una audiencia de millones de personas, opiniones que pueden dañar la reputación de nuestros directivos y en su consecuencia de nuestra marca, pero ¿qué hacemos para defendernos?

La monitorización manual de la información pública que circula por los medios sociales implica el consumo de muchos recursos por parte de las organizaciones, haciendo inviable en la práctica su utilización, o en caso de que se implante con menos recursos, se reduce bastante la efectividad de dicha monitorización.

Por este motivo, las tendencias actuales en vigilancia reputacional o reputación online implican forzosamente el uso de herramientas automatizadas y servicios orientados hacia la vigilancia online de la reputación de los directivos, como paso imprescindible para la protección de la marca ante ataques indirectos.

Los servicios especializados en vigilancia online de la reputación de los directivos están cada vez más presentes en el mercado, servicios que permiten monitorizar, informar y actuar en los medios sociales para defender la reputación del ejecutivo, y en su consecuencia, defender la imagen de marca de la organización.



Herramienta automatizada de vigilancia reputacional

Conclusiones

Las organizaciones sufren en la actualidad numerosos ataques contra la marca en medios sociales masivos, ataques que pasan desapercibidos por una falta de control y monitorización, y merma la inversión realizada en marketing para posicionar una determinada marca. Este hecho es especialmente grave cuando el ataque es indirecto contra los ejecutivos, que representan a todos los niveles a la organización, y su comportamiento y visibilidad pública está asociada a valores otorgados por el público general a la marca que representa.

Una empresa de refrescos no puede permitir que aparezca una imagen en medios sociales de sus directivos bebiendo bebidas de la competencia, una administración pública no puede permitir que sus representantes sean acusados en los medios sociales de corrupción, una ONG no puede permitir que sus directivos sean acusados en los medios sociales de lujos y derroches. Son ejemplos ilustrativos acerca de un daño reputacional directo contra la imagen de marca a través de ataques a sus directivos.

Para evitar estos riesgos la mejor opción es la monitorización en tiempo real con procesos automatizados de recopilación y análisis de información que permitan a las empresas proteger su personal clave: directivos, miembros del Consejo de Administración o cualquier representante externo vinculado a la empresa, ante la amenaza que suponen los daños reputacionales.

Artículo realizado por César Martín Lara y David Montero, socio y senior manager de riesgos de tecnología de la información de Deloitte

✉ cmartinlara@deloitte.es

☎ +34 91 514 50 00

✉ dmontero@deloitte.es

☎ +34 95 448 93 00

Para evitar riesgos la mejor opción es la monitorización en tiempo real con procesos automatizados de recopilación y análisis de información que permitan a las empresas proteger a su personal clave ante la amenaza que suponen los daños reputacionales



Tendencias
internacionales



“Business Model Optimization–BMO”

Los procesos de reestructuración operativa como herramienta de competitividad y optimización fiscal

La internacionalización de muchos grupos empresariales conlleva frecuentemente la necesidad de revisar su estructura operativa a fin de ganar competitividad. La transformación del modelo de negocio basada en la especialización funcional de las entidades del grupo y en la centralización de funciones y riesgos en jurisdicciones con regímenes de tributación favorables, constituye una herramienta eficaz para alcanzar dicho objetivo. Aunque dichos procesos no pueden ni deben buscar exclusivamente la optimización tributaria, la fiscalidad juega un papel muy relevante en los mismos.

Los procesos de reestructuración operativa basados en la optimización del modelo de negocio (Business Model Optimization–BMO) buscan incrementar la rentabilidad fomentando un uso más eficiente de los recursos empleados



Ramón López de Haro

Socio del área de fiscal de Deloitte Abogados y director del área "Business Model Optimization–BMO"

Hoy en día, la internacionalización es algo más que una tendencia: es casi una necesidad para las empresas, que buscan consolidar o expandir su mercado, diversificando el riesgo derivado de concentrar excesivamente la actividad en determinados países, alguno de los cuales hace ya demasiados años que no terminan de salir de la crisis.

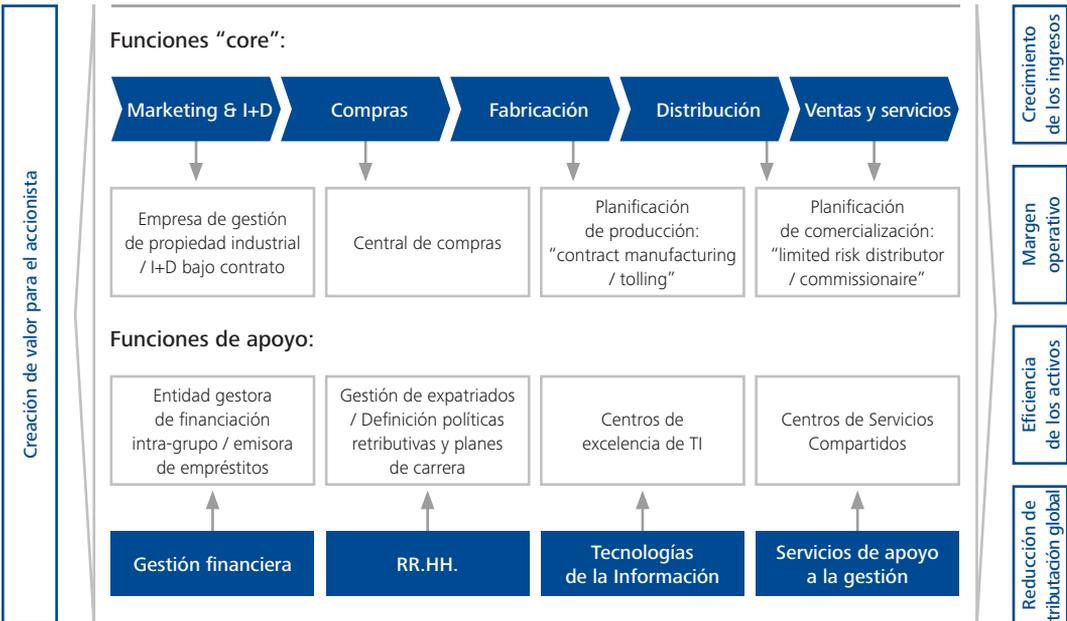
En el caso de nuestro país, esta necesidad se ha hecho más acuciante en los últimos tiempos, dada la combinación letal de un consumo interno apático, un inversión pública menguante y un sector financiero en dificultades. No es de extrañar que la mayor parte de los grupos empresariales españoles de cierto tamaño se hayan planteado su internacionalización como una auténtica tabla de salvación o al menos, como una medida de diversificación del riesgo.

En este proceso, algunas compañías han avanzado más que otras pero, en general, buena parte de ellas realizan hoy en día fuera de sus fronteras una parte significativa de su negocio. Este proceso de internacionalización tiene, no obstante, un efecto derivado que probablemente no previeron cuando se lanzaron a la aventura exterior: a medida que profundizan en su proceso de inversión en mercados foráneos, y sus ventas y resultados en el extranjero cobran una mayor importancia relativa en la cuenta de resultados, suele plantearse la necesidad de reorganizar globalmente su cadena de suministro.

Esta reconfiguración global conlleva, en la mayoría de los casos, una reubicación de funciones, riesgos y activos entre las unidades de negocio que componen el grupo. Efectivamente, ya sea como consecuencia de su crecimiento inorgánico –que les obliga a integrar y adaptar modelos de gestión dispares–, o como resultado de su crecimiento orgánico –que les lleva a establecer en lugares más o menos lejanos unidades de producción o comercialización de sus productos y servicios–, las organizaciones se ven abocadas a realizar reestructuraciones operativas que optimicen su cadena de suministro para incrementar su competitividad.

Y es que, a medida que su negocio internacional se vuelve más relevante y sofisticado, los grupos empresariales suelen verse confrontados a la necesidad de transformar sus antiguas organizaciones descentralizadas, en la que primaban las geografías sobre las funciones transversales, en estructuras más centralizadas en las que se busca incrementar la eficiencia, especializando cada unidad de negocio en la realización de una o varias actividades específicas dentro del negocio. Y ello con independencia de que se trate de funciones “core” inherentes al negocio, o de funciones de “soporte”.

Modelo de especialización en la cadena de valor



Las sinergias que se obtienen en estos procesos son variables y dependen de las circunstancias concretas de cada industria y/o mercado. No obstante, en términos generales, las ventajas derivadas de la especialización operativa pueden ser muy significativas en aquellos sectores en los que el cliente, la autoridad regulatoria o las especificidades culturales de cada país no exigen que todas o la mayor parte de las funciones propias del negocio hayan de localizarse en la jurisdicción donde se consumen (“*on-shore*”). Frecuentemente, dichas ventajas no solo van ligadas a la reducción de los costes de producción, sino también a otros aspectos: el fomento de la innovación, resultante de un mayor intercambio de información y conocimientos entre las unidades de negocio, la medición y el control más eficiente de los procesos de trabajo, y la focalización de las entidades del grupo en el incremento de la calidad de sus operaciones.

En todo caso, los procesos de reestructuración operativa basados en la optimización del modelo de negocio (*Business Model*

Optimization-BMO) buscan incrementar la rentabilidad, fomentando un uso más eficiente de los recursos empleados, y aprovechando las posibilidades que ofrecen hoy en día las tecnologías de información y la globalización de los mercados de trabajo, bienes y servicios.

En dicho contexto, la fiscalidad de los distintos Estados donde operan las empresas juega un papel muy relevante a tener en cuenta, tanto en la definición del nuevo modelo operativo como en su implantación y operación. Efectivamente, en el ámbito de la fiscalidad directa, los impuestos son un coste más que los grupos multinacionales buscan reducir en términos globales (tasa efectiva de gravamen), dentro de la legalidad vigente en cada país. Por lo que respecta a los aranceles e impuestos indirectos (IVA y similares), aunque no necesariamente conllevan un coste final para las empresas, condicionan en gran medida las distintas alternativas operativas que puedan existir para canalizar los flujos de bienes y servicios con terceros y con entidades del grupo.

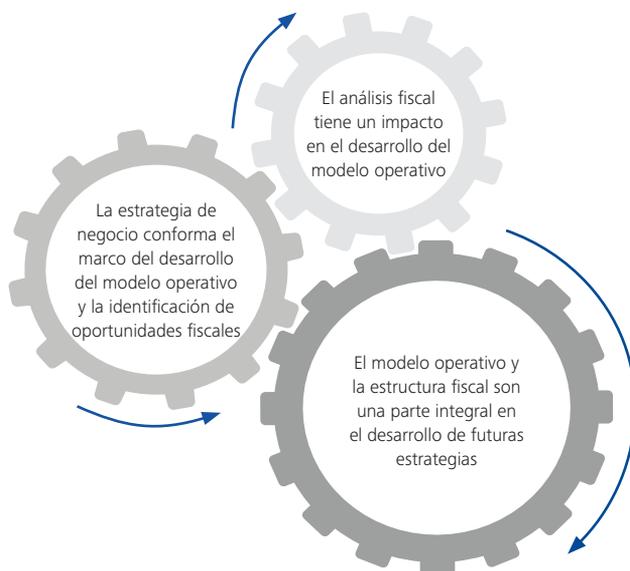
Los impuestos no pueden ni deben ser el principal parámetro a la hora de analizar la conveniencia de acometer un proceso de reestructuración operativa. No obstante, la fiscalidad puede condicionar significativamente el proceso de decisión, permitiendo complementar las sinergias identificadas con importantes ahorros impositivos

Los impuestos no pueden ni deben ser el principal parámetro a la hora de analizar la conveniencia de acometer un proceso de reestructuración operativa. No obstante, una vez analizadas y valoradas las razones de negocio que empujan a un grupo empresarial a emprender la transformación de su estructura operativa, la fiscalidad puede condicionar significativamente su proceso de decisión, permitiendo complementar las sinergias identificadas con importantes ahorros impositivos, ligados en gran medida a la modificación de sus políticas de precios de transferencia, el aprovechamiento de beneficios fiscales en determinadas jurisdicciones y la reducción en la tributación en la fuente de determinados flujos de renta.

Desde hace muchos años, los Estados compiten por atraer inversiones extranjeras a sus territorios, ofreciendo entre otras cosas, regímenes fiscales privilegiados, tipos de gravamen reducidos o deducciones fiscales que fomentan la realización de determinadas actividades. Si bien para los grupos multinacionales estas ventajas fiscales no han sido casi nunca el factor determinante a la hora de definir la forma en que establecen sus operaciones en los distintos países, sí han sido un factor más a considerar (*"nice to have"*) dentro de la mayor o menor posibilidad de opción que las restricciones del negocio imponen en otros ámbitos (por ejemplo cercanía a mercados estratégicos, costes de operación y transporte, *"time to market"*, etc.).

No obstante, en los últimos años, el desarrollo de las tecnologías de información, la creciente importancia de los activos intangibles en las empresas y la tendencia hacia la homogeneización de las pautas de consumo en ámbitos geográficos regionales, han reducido considerablemente

BMO. Alineación de la estructura operativa con el modelo fiscal



los condicionantes de negocio: gracias a la combinación de todos estos factores, es más fácil dirigir de forma centralizada funciones estratégicas globales desde sedes operativas regionales, que suelen establecerse en jurisdicciones con una fiscalidad favorable. En efecto, en función del cuál sea el sector de actividad en el que opere la empresa es posible desde un punto de vista técnico y operativo, gestionar funciones corporativas globales de I+D+i, compras, marketing, planificación de producción, etc., desde entidades especializadas establecidas en centros corporativos regionales (*"hubs"*). Estas entidades, dotadas de los suficientes medios materiales y humanos, con capacidad para tomar decisiones estratégicas y capaces financieramente de asumir los riesgos inherentes a dichas funciones, se dedican solo a prestar servicios al resto de entidades, las cuales pueden centrarse exclusivamente en su actividad comercial o de distribución en sus respectivos países, sin tenerse que

preocupar por otros aspectos de la cadena (por ejemplo producción, estrategias de marketing, nuevos productos, etc.).

El resultado final de esta especialización suele ser una mejor y más eficiente gestión de los recursos, una calidad de procesos y productos más homogénea, un mayor control de las unidades del negocio que permite aumentar la rentabilidad global y... ¿por qué no decirlo? una significativa reducción de la tasa efectiva de gravamen del grupo, si la reorganización se planifica adecuadamente.

En el ámbito estrictamente tributario, la reducción en la tributación de las entidades locales que estos procesos conllevan suele atraer la atención de las autoridades inspectoras de los países concernidos. Estas no pueden impedir el traslado de funciones y riesgos entre jurisdicciones, pero fiscalizan estos procesos con especial intensidad, analizando en detalle la realidad y relevancia de los cambios operativos realizados. Y ello con el objetivo de localizar la transmisión intra-grupo de activos intangibles que hubieran debido ser objeto de gravamen en su salida; rebatir la política de precios de transferencia resultante de la reestructuración; o, como ocurre en España, identificar en nuestro país la posible existencia de establecimientos permanentes del *hub* regional (entidad no residente), a las que se ha trasladado ciertas funciones o riesgos clave, tratando así de atraer de vuelta las bases imponibles inicialmente transferidas a esta entidad.

Evidentemente, todo esto no es fácil. La transformación operativa de un grupo suele conllevar cambios que si no se gestionan adecuadamente pueden resultar traumáticos: cambios en la forma de operar el negocio y en la gestión financiera de cada sociedad del grupo; cambios en los sistemas de

información que requieren adaptarse a la nueva configuración de los distintos flujos físicos, jurídicos y monetarios; cambios en las personas cuyo rol en las organizaciones de cada empresa se ve notoriamente alterado, pudiendo ser necesario redimensionar laboralmente determinadas empresas del grupo y/o trasladar personas clave a jurisdicciones extranjeras; cambios en la arquitectura contractual intra-grupo y con terceros, siendo necesario plasmar por escrito las nuevos términos y condiciones de las distintas relaciones jurídicas; y finalmente cambios en las políticas de precios de transferencia, adecuando la remuneración de cada entidad del grupo a su nuevo rol funcional y a la importancia relativa de sus respectivas funciones y riesgos, repartiéndose, por tanto, de forma distinta entre las mismas el margen operativo global del grupo.

La gestión integral de todos estos cambios exige designar equipos de trabajo multidisciplinares y especializados, tanto en los grupos empresariales como en las organizaciones profesionales que los asesoran y ayudan a lo largo del proceso, desde la primera fase de análisis de viabilidad hasta la implantación y monitorización del nuevo modelo. Los profesionales que integran estos equipos deben combinar un alto nivel de excelencia técnica en sus respectivas áreas de conocimiento (estrategia, sistemas, recursos humanos, finanzas, legal y fiscal) con una gran capacidad de trabajo en equipo y de liderazgo. Por último, la gestión de la comunicación a empleados y a otros grupos de interés es absolutamente clave en estos procesos, debiendo garantizarse una adecuada transmisión de los mensajes clave en cuanto a objetivos, alcance y contenido de la reestructuración, y controlando de forma adecuada los tiempos y canales de información.

Las empresas necesitan adaptarse a los mercados globales para sobrevivir: este parece ser el paradigma de nuestros días. En la batalla por la competitividad, esta adaptación exige en muchos casos una reestructuración operativa, de mayor o menor calado, de sus modelos de negocio. El enfoque y organización global de dicha reestructuración como un proceso integrado de optimización del modelo de negocio (“*Business Model Optimization-BMO*”), facilita el cambio y contribuye de forma especialmente eficaz a la consecución de los objetivos de crecimiento, rentabilidad y optimización fiscal marcados.

Artículo realizado por Ramón López de Haro, socio del área de fiscal de Deloitte Abogados y director del área “*Business Model Optimization-BMO*”
 ✉ rlopezdeharo@deloitte.es
 ☎ +34 91 582 09 00

La transformación operativa de un grupo suele conllevar cambios que si no se gestionan adecuadamente pueden resultar traumáticos. La gestión integral de todos estos cambios exige designar equipos de trabajo multidisciplinarios y especializados

BMO. Las cuatro “R” de los procesos de reestructuración operativa



Programa de Consejeros

Próxima edición 25 y 26 de noviembre 2013

Deloitte y Spencer Stuart organizan la vigésima edición del Programa de Consejeros que se celebrará en noviembre en el Parador Nacional de La Granja de San Ildefonso (Segovia).

Vigésima 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 **91 438 16 47**.

La cuota de inscripción es de 4.300 euros más el 21% de I.V.A. En el precio está incluida la documentación, el alojamiento y la manutención.

Jornada de Emisores Españoles patrocinada por Deloitte

4 de junio de 2013 a las 9.30h.

Edificio Beatriz
C/José Ortega y Gasset, 29
28006 Madrid

Nos complace invitarle a la jornada **"Novedades de Gobierno Corporativo"** que organizará Emisores Españoles con el patrocinio de Deloitte, entre otros, el próximo 4 de junio en Madrid.

En la jornada se presentarán las novedades derivadas de la publicación de la nueva Orden Ministerial sobre normas de gobierno corporativo, donde se regula la estructura del Informe Anual de Gobierno Corporativo, el Informe Anual de Retribuciones y otros instrumentos de información requeridos a las sociedades anónimas cotizadas, cajas de ahorros y otras entidades que emitan valores admitidos a negociación en los mercados oficiales de valores.

Pronto se distribuirá el programa de la sesión. Para cualquier aclaración no dude en ponerse en contacto con nosotros en la siguiente dirección de correo electrónico: centroexcelenciaGC@deloitte.es

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.



Consulte la página web
del Centro de Excelencia
de Gobierno Corporativo en
www.gobiernocorporativo.es

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



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



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

Estudio, en colaboración con ESADE, sobre el buen gobierno corporativo en las empresas no cotizadas. El Estudio, en el que han participado más de 200 empresas, aborda temas de gobierno corporativo, estrategia, gestión de riesgos, Control Interno, Auditoría Interna, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Sostenibilidad, política de nombramientos y retribuciones, prevención de fraude e identificación de la empresa.



Orden sobre el informe anual de gobierno corporativo y de remuneraciones de sociedades anónimas cotizadas, cajas de ahorro y otras entidades emisoras

La CNMV anunció en su plan para actividades para el 2013, la aprobación durante este ejercicio de la circular por la que se modifican los modelos del Informe Anual de Gobierno Corporativo.

La Orden ha sido aprobada, y el Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte ha preparado un documento que, de manera gráfica, señala las novedades que introducirá la futura Circular.



Temas clave para los Comités de Auditoría en 2013

El Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte ha desarrollado un decálogo de temas clave a tener en cuenta por los Comités de Auditoría a la hora de elaborar su agenda en 2013.

El decálogo ofrece a los miembros de los Comités de Auditoría una visión general de los temas más relevantes en 2013 como la supervisión del riesgo, la interacción con los auditores externos, la formación de sus miembros, la vigilancia de los controles internos y de la información financiera y contable y la adaptación a la nueva normativa.



Tendencias para los Consejos de Administración

Deloitte ha actualizado con los nuevos datos del 2011, el resumen de tendencias actuales en materia de gobierno corporativo para los Consejos de Administración en relación a su estructura, su función y sus Comisiones.

Este informe contrasta las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno (CUBG) con los datos de CNMV extraídos del Informe Anual de Gobierno Corporativo del ejercicio 2011 (IAGC). Incluye también un anexo con un resumen de tendencias para la Comisión de Auditoría.



Estudio de Retribución de Miembros del Consejo de Administración España - IBEX-35

El informe ofrece referencias de las asignaciones salariales en concepto de fijo, variable, dietas y otros conceptos retributivos que presentan los consejeros del IBEX-35.

El estudio ha sido realizado en base a la información obtenida a través de diferentes fuentes de información entre las que se encuentra el Estudio de Retribución de Deloitte, Informes Anuales de Gobierno Corporativo, Informe de Retribuciones y Memorias de las empresas del Ibex-35 e Informe de Gobierno Corporativo de la CNMV.

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 más de 200.000 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.

© 2013 Deloitte, S.L.

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