

Cuestión de Confianza

Revista de Gobierno Corporativo #6/2015

*El buen gobierno
corporativo
Clave para
el desarrollo*



En este número colaboran:

Engracia Hidalgo Tena,
Secretaría de Estado de Empleo

Alfonso Cárcamo Gil,
Secretario General de BMN

Joan Amigó,
Senior Vice President (CFO) de Applus+

Joaquín Uriach,
Presidente de Uriach

Liberato Mariño,
Secretario del Consejo de Inmobiliaria del Sur

Deloitte.

**Cuestión de Confianza #6**
Año 2015**Dirección**

Germán de la Fuente
Juan Antonio Bordas

Consejo editorial

Miembros del Centro
de Excelencia de Gobierno
Corporativo

Coordinación

María Ramón
Lucía Sánchez-Tejado

Diseño y Maquetación

David Pulido

Fotografía

Inés Carapeto Gómez
Eusebio Castro
John Luis Medcalf

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

“Cuestión de Confianza” llega a su sexto número. Cuatro años de andadura que reafirman la aportación creciente e incuestionable de valor que supone el buen gobierno corporativo para cualquier empresa, sea del tipo que sea. Cuarenta y ocho meses de creciente número de lectores y en los que hemos seguido contando número a número con la colaboración de expertos de primer nivel. A todos ellos nuestro más sincero agradecimiento.

La normativización en materia de gobierno corporativo sigue siendo creciente. En febrero de este año se ha publicado el nuevo Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas donde se incorporan nuevas medidas de transparencia en las juntas de accionistas y de composición, funcionamiento y evaluación de los consejos de administración, así como de la retribución de sus miembros. Y por primera vez se incluyen aspectos de responsabilidad social corporativa. En esta línea, en octubre de 2014 se ha presentado la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas donde se refleja que las prácticas de buen gobierno, el comportamiento ético y la transparencia son señas de identidad de las organizaciones socialmente responsables.

Pero más allá de los requerimientos legislativos o recomendaciones, la aportación de valor del buen gobierno es incuestionable. Un ejemplo de ello son los resultados que arroja el reciente estudio de Deloitte sobre la gestión de riesgos en las empresas españolas, tanto cotizadas como no cotizadas. Analizando sus conclusiones podemos afirmar que las empresas españolas conceden una importancia cada vez mayor a este ámbito en sus organizaciones ya que les permite, entre otras ventajas, reforzar el modelo de gobierno corporativo y aumentar el grado de confianza y seguridad en sus compañías por parte de sus stakeholders.

Todos estos temas y muchos más están desarrollados a lo largo de las siguientes páginas. Nuestro objetivo no ha cambiado: deseamos que esta revista siga siendo una herramienta útil para administradores y miembros de los consejos de administración de las compañías sobre tendencias y mejores prácticas en gobierno corporativo. Esperamos que una vez más, con este número, lo hayamos conseguido.

Por último, agradecerles una vez más su confianza y su interés por nuestra revista.

Germán de la Fuente

Socio director de Auditoría
de Deloitte

Juan Antonio Bordas

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



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 Principales novedades en materia de Buen Gobierno para las sociedades cotizadas

Rafael Cámara, socio director de Regulación y de Políticas Públicas de Deloitte y Grupo Expertos CNMV



Imprescindibles

16 El boom del Compliance

Gloria Hernández Aler, socia responsable de Regulatory and Compliance de Deloitte



20 “El objetivo de la Estrategia Española de RSE es el crear un marco común que sirva de referencia para todo el territorio con el objeto de que las distintas actuaciones que se desarrollen relacionadas con la RSE tengan mayor alcance”

Entrevista a Engracia Hidalgo Tena, Secretaria de Estado de Empleo



Mercados Financieros

28 “El mayor valor añadido que un Secretario del Consejo debe aportar, una vez que se presume su capacidad y formación, es su independencia”

Entrevista a Alfonso Cárcamo Gil, Secretario General de BMN



La Empresa Cotizada

36 “No hay que subestimar lo que implica convertirse en cotizada en cuanto a organización, recursos, información, interacción con el regulador, inversores, analistas, etc.”

Entrevista a Joan Amigó, Senior Vice President (CFO) de Applus+



- 42 La Empresa Familiar**
"Un consejero se forma durante toda la vida. Debe ser gente muy bien formada ya que ser consejero es realmente un trabajo. No es una medalla que te ponen"
Entrevista a Joaquín Uriach, presidente de Uriach



- 50 El Consejo y sus Comisiones**
La Comisión de Auditoría. Nuevos retos
José Luis Aller, socio de riesgos responsable de la industria de bienes y consumo de Deloitte



- 56 Comisión de Nombramientos y Retribuciones:**
La transparencia como factor clave de la nueva regulación
Enrique de la Villa, socio responsable de Human Capital de Deloitte



- 62** "Considero que sería útil para las empresas no cotizadas, en términos de creación de valor, implantar las medidas que se imponen a las cotizadas, con ciertas limitaciones"
Entrevista a Liberato Mariño, secretario del Consejo de Inmobiliaria del Sur



- 70 Herramientas del Consejo**
Estudio sobre la gestión de riesgos en las empresas españolas. Situación actual
Xavier Angrill, socio del área de Risk Services de Deloitte



- Tendencias internacionales**
76 La prevención, fundamental en la gestión de crisis
Fernando Picatoste, socio de Riesgos Tecnológicos de Deloitte

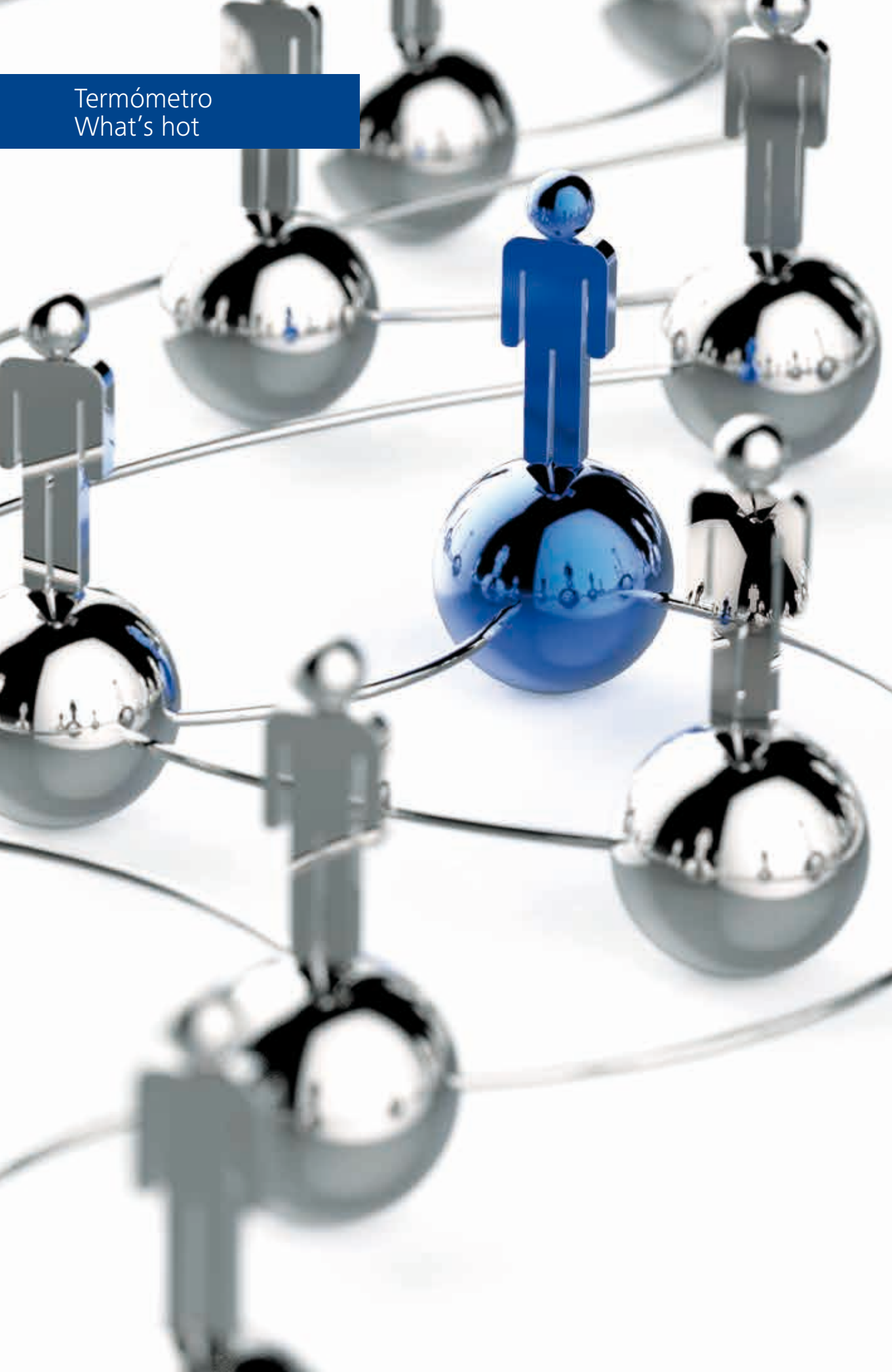
- 82 Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo**
Miembros del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte

- 84 Rincón de lectura**

- 86 Eventos | Cursos**



Termómetro
What's hot



Principales novedades en materia de Buen Gobierno para las sociedades cotizadas

Debido en parte a la reciente crisis financiera internacional, en nuestro país hemos podido ver una creciente normativización de iniciativas relacionadas con las prácticas en materia de gobierno corporativo, así como la consecuente publicación del nuevo Código de buen gobierno en febrero de 2015. Tras esta inestabilidad económica, hemos podido experimentar cómo de vital es valorar la importancia que tiene que las sociedades cotizadas sean gestionadas de manera adecuada y transparente como motor para la generación de valor, la mejora de la eficiencia económica y el refuerzo de la confianza de los inversores.

“Esta reforma legal quiere mostrar, por una parte, un mayor control sobre las actuaciones de todos los miembros del consejo de administración, así como legislar un marco más amplio de responsabilidades y de deberes de diligencia en la gestión de la compañía por parte de los administradores, consejeros y las Comisiones de los Consejos de Administración”



Rafael Cámara

Socio director de Regulación y de Políticas Públicas de Deloitte

Evolución del marco normativo en nuestro país

Desde una perspectiva legal, en diciembre de 2014 se publicó en el Boletín Oficial del Estado la Ley 31/2014, por la que se modifica el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, y cuyo objeto es mejorar el gobierno de las sociedades de capital, con la introducción de modificaciones en su régimen jurídico. Con el fin de fomentar la transparencia, se legislan una serie de cuestiones que antes eran simples recomendaciones de “buena praxis” administrativa en el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas publicado en 2013. Así, esta reforma legal

quiere mostrar, por una parte, un mayor control sobre las actuaciones de todos los miembros del consejo de administración, así como legislar un marco más amplio de responsabilidades y de deberes de diligencia en la gestión de la compañía por parte de los administradores, consejeros y las Comisiones de los Consejos de Administración. Por otra parte, introduce también una adecuada regulación de las remuneraciones de dichos miembros adecuada a la evolución real de la compañía y alineadas con el interés de la sociedad y de sus accionistas.

Para el caso de entidades cotizadas, dicho marco legal de gobierno corporativo es más estricto incluso, siendo el número de facultades indelegables del consejo más amplio. Se incluye además la obligación por parte del consejo de asegurar que en los procedimientos de selección de sus miembros se favorezca la diversidad de género, de experiencias y de conocimientos evitando discriminaciones y, en particular, que faciliten la selección de Consejeras. En estas empresas se prevé la posibilidad de que el consejo de administración pueda constituir Comisiones Especializadas, siendo totalmente obligatorias la Comisión de Auditoría y la de Nombramientos y Retribuciones (pudiendo ser Comisiones separadas en función del tamaño de la empresa). En ambos casos, las Comisiones estarán compuestas únicamente por consejeros no ejecutivos, recayendo siempre la presidencia en un consejero independiente.

Como acabamos de ver, desde la primera aprobación del Código Unificado de Buen Gobierno (en adelante, CUBG) por acuerdo del Consejo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) en 2006, se han desarrollado diversas iniciativas legislativas que han afectado a varias de sus recomendaciones. Por acuerdo del Consejo de Ministros en mayo de 2013, se creó una Comisión de expertos en materia de gobierno corporativo para proponer las iniciativas y las reformas normativas que se considerasen adecuadas para garantizar el buen gobierno de las empresas y para prestar apoyo y asesoramiento a la CNMV en la modificación del CUBG de 2006. Con objeto de adaptar y suprimir aquellas recomendaciones afectadas por la nueva legislación, en junio de 2013, el consejo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores aprobó una actualización parcial de este Código. A este respecto, la Comisión de expertos empezó por diferenciar aquellas cuestiones que debían ser propuestas para la mejora del marco normativo vigente, (la Ley 31/2014 por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo), de aquellas que debieran mantenerse como recomendaciones sujetas al principio de “cumplir o explicar”, que son las que se contienen en el actual Código de buen gobierno, elaborado con el apoyo y asesoramiento de la Comisión de expertos y aprobado por Acuerdo del Consejo de la CNMV de 18 de febrero de 2015.

Principales novedades del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas

El nuevo Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas publicado por la CNMV en febrero de 2015 presenta ciertas novedades frente a anteriores ediciones del Código:

- i. El actual Código de buen gobierno se ajusta a un **nuevo formato que parte de 25 principios y 64 recomendaciones bajo el lema de “cumplir o explicar”**. Se trata de un mayor número de recomendaciones que en ediciones

anteriores: en el Código Unificado de Buen Gobierno (CUBG) publicado en 2006 se establecían 58 recomendaciones y en 2013 se identificaron 53.

- ii. El **traspaso a rango normativo de aspectos clave de buen gobierno** y que ya no se tratan en el actual Código: competencias exclusivas de la junta y del consejo, votación separada de acuerdos, fraccionamiento del voto, definiciones de categorías de consejeros etc. De esta forma, ya no forman parte de este Código de buen gobierno, sino que son de obligado cumplimiento.



iii. Debido a la **creciente importancia de la responsabilidad social corporativa** en la empresa, se incluyen aspectos específicos en material de Responsabilidad Social Corporativa, excluidos específicamente en la edición del Código Unificado de Buen Gobierno (CUBG) de 2006.

iv. Actualmente se encuentran en desarrollo una serie de medidas como son las posibles normas de buenas prácticas para la cumplimentación del Informe Anual de gobierno corporativo (IAGC), así como una circular de la CNMV que establezca el contenido mínimo a publicar en internet de las sociedades cotizadas.

Características del nuevo Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas

1. **Voluntariedad:** Como hemos visto, la Comisión de expertos de la CNMV desarrolló su trabajo distinguiendo las mejoras de gobierno corporativo que debían ser incorporadas a normas legales (Ley 31/2014) de aquellas otras que debían mantenerse como recomendaciones de buen gobierno de carácter voluntario, sujetas al principio conocido internacionalmente como «cumplir o explicar», que son las que se incorporan a este Código de buen gobierno. Asimismo, este principio es comúnmente aplicado en la Unión Europea y demás países desarrollados, así como apoyado por el Libro Verde de la Unión Europea (la normativa de gobierno corporativo de la UE).

2. **Recomendaciones vs. Principios:**

El Código de buen gobierno se ajusta a un nuevo formato que parte de distinguir e identificar los principios que, en cada caso, inspiran las recomendaciones de carácter concreto y específico.

3. **Modelo estable de gobierno corporativo:** Actualmente en el marco del gobierno corporativo de las sociedades cotizadas en España podemos distinguir 2 niveles: por un lado, las normas de obligado cumplimiento incorporadas a la Ley de Sociedades de Capital y demás disposiciones legales aplicables, y, por otro lado, las recomendaciones de buen gobierno contenidas en dicho Código de buen gobierno, de carácter estrictamente voluntario, puesto que las cuestiones consideradas básicas e imprescindibles han quedado incorporadas a normas de obligado cumplimiento.
4. **Evaluación del seguimiento de las medidas del Código en el IAGC (apart. G):** Vinculado con las anteriores características, la Ley de Sociedades de Capital, Artículo 540, fiel al principio de “cumplir o explicar”, obliga a las sociedades cotizadas españolas a consignar en su informe anual de gobierno corporativo *el grado de seguimiento de las recomendaciones de buen gobierno o, en su caso, la explicación de la falta de seguimiento de dichas recomendaciones.*
5. **Evaluación por el mercado:** Corresponderá a los accionistas, a los inversores y, en general, a los mercados, valorar las explicaciones que las sociedades cotizadas den en relación con el no seguimiento de las recomendaciones que, en su caso, corresponda.
6. **Grado de cumplimiento de las recomendaciones:** Como consecuencia de lo anterior, el grado de cumplimiento de las recomendaciones no debe servir de base para resoluciones de la CNMV (por el carácter voluntario), si bien la CNMV, dadas sus competencias, puede exigir la corrección de omisiones u errores.
7. **Ámbito de aplicación:** Las recomendaciones del Código de buen gobierno están destinadas al conjunto de las sociedades cotizadas, con independencia de su tamaño y nivel de capitalización (salvo aquellas recomendaciones en las que expresamente se indica que son de aplicación sólo a las sociedades cotizadas de mayor capitalización). Sin embargo, también se considera una mejor práctica para el resto de empresas no cotizadas.

Nuevas recomendaciones presentes en el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de 2015

En el actual Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas publicado en febrero de 2015, las recomendaciones se agrupan en tres grandes bloques: **aspectos generales, junta general de accionistas y consejo de administración.** En comparación con anteriores versiones, en este Código se han incorporado 23 nuevas recomendaciones, eliminándose 12 al ser incorporadas a la Ley de Sociedades de Capital (Ley 31/2014) y 21 recomendaciones han experimentado modificaciones, siendo 3 recomendaciones específicas en materia de responsabilidad social corporativa ("RSC").

Entre las principales novedades presentes: la incorporación de **nuevas medidas de transparencia en las juntas de accionistas y de composición, funcionamiento y evaluación de los consejos de administración, así como de la retribución de sus miembros.**

Asimismo, es la primera vez que se incluyen aspectos de **responsabilidad social corporativa**, tan valorados hoy en día.

Artículo realizado por Rafael Cámara,
socio director de Regulación y de Políticas
Públicas de Deloitte

✉ racamara@deloitte.es

☎ +34 915 145 000

“Entre las principales novedades presentes: la incorporación de nuevas medidas de transparencia en las juntas de accionistas y de composición, funcionamiento y evaluación de los consejos de administración, así como de la retribución de sus miembros. Asimismo, es la primera vez que se incluyen aspectos de responsabilidad social corporativa, tan valorados hoy en día”





Donde germinan las ideas

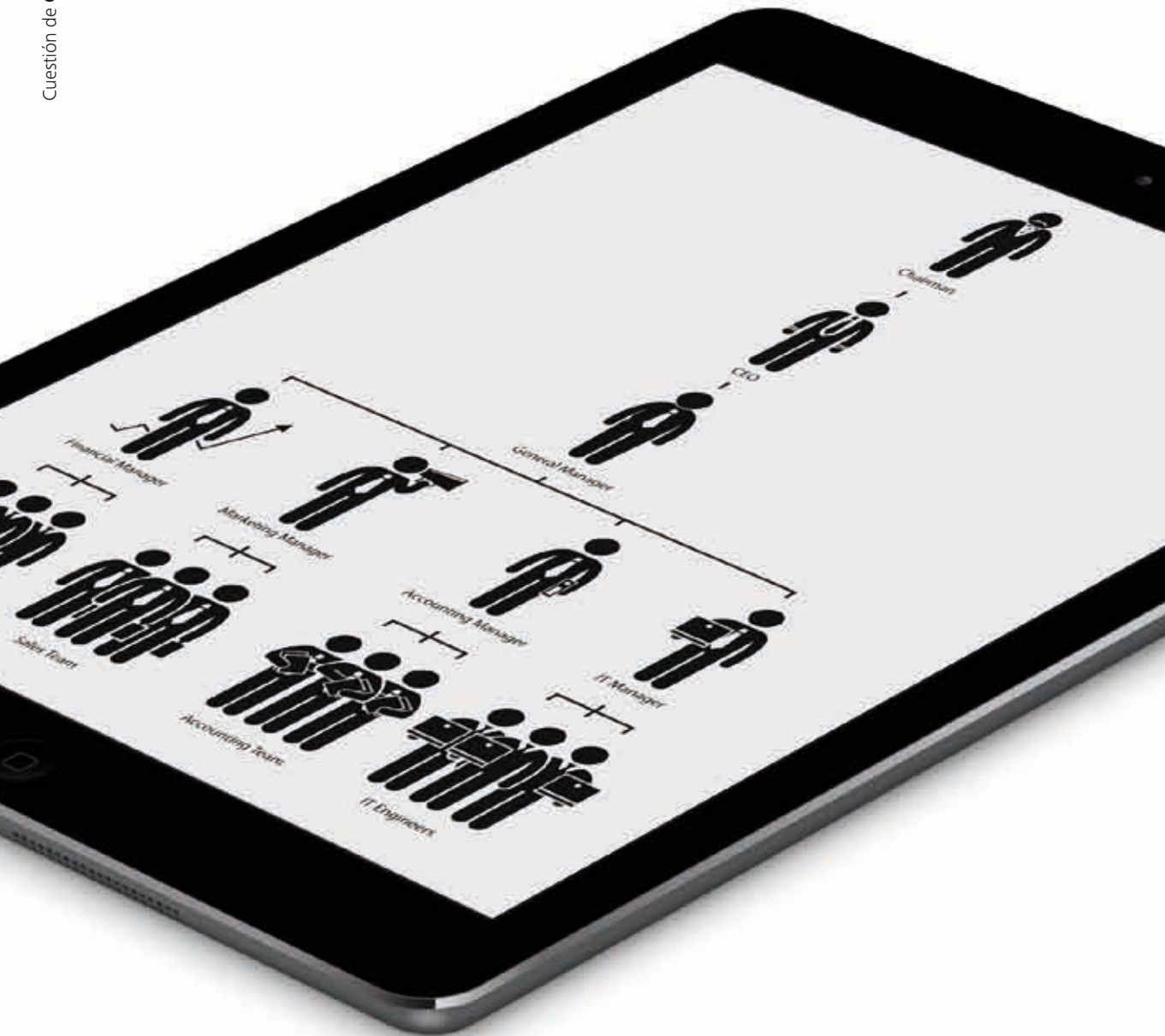
Las ideas brillantes pueden servir como catalizador del éxito en los negocios, pero también conllevan riesgos. Es ahí donde la profesionalidad y la experiencia de Deloitte pueden ayudarte a dar un paso adelante. Te ayudamos a que tu idea germine y crezca.

www.deloitte.es

Deloitte.

Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), sociedad del Reino Unido no cotizada limitada por garantía, y a su red de firmas miembro y sus entidades asociadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades con personalidad jurídica propia e independiente. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Consulte la página www.deloitte.com/about si desea obtener una descripción detallada de DTTL y sus firmas miembro.

© 2015 Deloitte, S.L.





El boom del Compliance

La función de **Compliance** puede definirse como aquella que vela, dentro de la empresa, por que se desarrollen las actividades y negocios conforme a la normativa vigente y a las políticas y procedimientos internos, asegurando una cultura de cumplimiento entre sus empleados. La función de Compliance se encuentra implantada desde hace años en las entidades financieras y en algunas otras industrias reguladas como el sector Pharma, y también es frecuente en empresas de origen anglosajón, dado que la figura tiene este origen.

“La función de Cumplimiento, en plena expansión y crecimiento, afronta retos en tres planos: el humano, el de los procesos y el tecnológico”



Gloria Hernández Aler

Socia responsable de Regulatory and Compliance de Deloitte

La tendencia que estamos observando en la actualidad es que la función de *Compliance* se está extendiendo a otros sectores y compañías, siendo ya una práctica cada vez más consolidada el contar con ella en las sociedades cotizadas y compañías de un tamaño medio o grande.

El hecho que ha impulsado esta evolución es la reforma de Código Penal del año 2010, que introdujo la responsabilidad penal de la persona jurídica, y su posterior modificación en el año 2015, que exige que las entidades cuenten con planes de prevención de riesgos penales (planes que son en definitiva programas de *Compliance*), así como un órgano o función responsable de su verificación.

La reacción de las compañías que, ante la reforma penal, quieren protegerse frente a la posible responsabilidad de la persona jurídica y del consiguiente riesgo reputacional, junto con la proliferación regulatoria que estamos viviendo (las empresas están obligadas a hacer frente a un conjunto de normas cada vez mayor), está generando un auténtico *boom* en el mercado de la profesión de *Compliance*.

La función de Cumplimiento, en plena expansión y crecimiento, afronta retos en tres planos: el humano, el de los procesos, y el tecnológico.

En lo que respecta al factor humano, el mercado laboral de perfiles de Cumplimiento Normativo se ha activado y está atravesando un momento de gran dinamismo. Los departamentos de *Compliance* se están constituyendo bien mediante la contratación en el mercado de nuevos perfiles especialistas en cumplimiento o mediante la segregación de parte de los medios humanos de Asesoría Jurídica (y a veces, aunque menos frecuente, de Auditoría Interna). El perfil de *Compliance* se encuentra a la fecha mucho más demandado que el de asesor jurídico interno o auditor interno. Como reacción a esta evolución podemos destacar el hecho de que:

- Han surgido en el mercado Masters y Cursos de Post-grado especializados en Cumplimiento Normativo para formar a los nuevos profesionales.
- Han irrumpido asociaciones especializadas que agrupan a los profesionales del *Compliance* como la Asociación Española de *Compliance* (ASCOM).
- Se están ofreciendo por despachos de abogados y consultoras especializadas servicios de externalización y apoyo a los departamentos de Cumplimiento Normativo.

En lo que respecta a los procesos y a la tecnología *Compliance*, al igual que una buena parte de las funciones internas, necesita contar con procedimientos sólidos y con un soporte tecnológico adecuado.

En materia de procedimientos, la función debe definir los controles que son precisos según la actividad de la compañía, así como su metodología de seguimiento y reporte al consejo de administración. Un proceso excepcionalmente relevante es el de los canales de denuncias o canales éticos con lo que deben de contar las compañías para minimizar los riesgos penales y ser capaces de detectar situaciones de fraude.

La tendencia más acusada que se está observando en este ámbito es la implantación de herramientas de GRC (*Governance Risk & Compliance management*), que ya cuentan con seguidores en un número relevante de empresas, así como herramientas de *Analytics* cuando las compañías trabajan

con grandes volúmenes de datos, siendo especialmente útiles estas aplicaciones en el caso de aquellos riesgos que se vean dispersados a través de múltiples bases de datos y fuentes en la organización.

En conclusión, la función de *Compliance* está irrumpiendo como un actor cada vez con más peso dentro de las organizaciones lo que determina que surjan nuevas necesidades que deberán ser atendidas por los distintos actores del mercado.

Artículo realizado por Gloria Hernández Aler, socia responsable de Regulatory and Compliance de Deloitte

✉ ghernandezaler@deloitte.es

☎ +34 91 582 09 00

*“La función de **Compliance** está irrumpiendo como un actor cada vez con más peso dentro de las organizaciones lo que determina que surjan nuevas necesidades deberán ser atendidas”*

Engracia Hidalgo Tena:

"El objetivo de la Estrategia Española de RSE es el crear un marco común que sirva de referencia para todo el territorio con el objeto de que las distintas actuaciones que se desarrollen relacionadas con la RSE tengan mayor alcance"



Engracia Hidalgo Tena
Secretaria de Estado de Empleo

En octubre de 2014 se presentó la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas, resultado de las aportaciones de las administraciones públicas, empresas, sindicatos y sociedad civil. Dicha Estrategia tiene cuatro objetivos estratégicos y diez líneas de actuación que se concretan en 60 medidas, 13 de las cuales se han calificado como muy prioritarias.

A continuación, Engracia Hidalgo Tena, Secretaria de Estado de Empleo, nos habla acerca de ella.

“Tal y como refleja la propia Estrategia, las prácticas de buen gobierno, el comportamiento ético y la transparencia son señas de identidad de las organizaciones socialmente responsables. Por eso la transparencia es, precisamente, uno de los principios que rigen el contenido de este documento”



Helena Redondo

Socia de Gobierno Corporativo y Sostenibilidad de Deloitte, realiza la entrevista

En su opinión ¿cuál es la mayor aportación de esta Estrategia para mejorar la competitividad y la sostenibilidad de las empresas?

La RSE se constituye, sin duda, como una buena palanca para crear valor diferenciador, generar confianza y ganar en competitividad. Por eso, cada vez son más las empresas y las organizaciones que apuestan por adoptar los valores y los criterios de la responsabilidad social y los incorporan a su gestión.

En este contexto, el objetivo de la Estrategia Española de RSE es el crear un marco común que sirva de referencia para todo el territorio con el objeto de que las distintas actuaciones que se desarrollen relacionadas con la RSE tengan mayor alcance.

Para lograrlo, la Estrategia se vertebra en torno a 10 líneas de actuación que enmarcan un total de 60 medidas concretas e identifica, atendiendo a sus competencias, qué agentes son los que deben desarrollar cada una de ellas.

Entre las medidas que incluye el documento, y en relación a la sostenibilidad y la competitividad, destacaría, por ejemplo, aquellas cuyo objetivo es concienciar a los analistas financieros e inversores de la importancia de tomar decisiones alineadas con los criterios de sostenibilidad con el fin de que éstos se terminen convirtiendo en un requisito de negocio y, por tanto, en un elemento esencial para garantizar la competitividad.

Aunque apenas han transcurrido seis meses desde la presentación de la Estrategia Española de RSE, ¿cuál está siendo su acogida entre las empresas? ¿Qué avances se han producido en este tiempo?

La aprobación de la Estrategia Española de RSE ha supuesto un impulso a las iniciativas públicas que se están poniendo en marcha en la materia y un apoyo a todas las actuaciones que en el ámbito privado se han venido desarrollando.

En el ámbito público, por ejemplo, se están desarrollando algunas actuaciones que recoge la Estrategia como el fomento del uso de cláusulas sociales en la contratación, el impulso de la inversión socialmente responsable, o el apoyo a los Códigos de Buen Gobierno.

Por su parte, en el ámbito privado, las entidades han encontrado un apoyo y una justificación aún mayor a las políticas que ponían en marcha para integrar en su forma de hacer negocio las consideraciones sociales, ambientales o éticas.

En este sentido es importante considerar que la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las empresas ha de entenderse como el punto de partida para que todos —empresas, administraciones públicas, otras

organizaciones, etcétera—, desarrollemos actuaciones que, juntas y sumadas, contribuyan al fortalecimiento de la responsabilidad social en nuestro país.

Una de las diez líneas de actuación de la Estrategia Española de RSE es el Buen Gobierno y la transparencia como instrumentos para el aumento de la confianza. Por otro lado, la CNMV ha presentado recientemente el nuevo Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas, no habiéndose desarrollado nada similar que, con carácter general, ayude a las empresas no cotizadas a mejorar su gobierno teniendo en cuenta sus distintas circunstancias. ¿Está previsto que en las medidas de la Estrategia diseñadas para impulsar las prácticas de buen gobierno se promuevan iniciativas voluntarias más allá de la regulación establecida en la Ley de Sociedades de Capital?

Tal y como refleja la propia Estrategia, las prácticas de buen gobierno, el comportamiento ético y la transparencia son señas de identidad de las organizaciones socialmente responsables. Por eso la transparencia es, precisamente, uno de los principios que rigen el contenido de este documento que dedica una de sus diez líneas de actuación al buen gobierno y a la transparencia e incluye distintas medidas para avanzar en este ámbito. Fomentar la fiscalidad responsable; impulsar actuaciones dirigidas a combatir el fraude —tanto laboral como fiscal—, y la economía sumergida; y el desarrollo de programas de transparencia, integridad y lucha contra la corrupción en todas las organizaciones son algunas de ellas.

Se trata de medidas que se suman a las actuaciones que, en esta materia, ya se han desarrollado en estos años, entre las que se encuentran la aprobación, en el ámbito público, de la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno; y en el ámbito privado, la aprobación de la Ley de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito, que introduce reformas en materia de gobierno corporativo para las entidades de crédito o el proyecto de Ley por el que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo que, entre otros aspectos, aboga por sistemas de retribución más transparentes y establece que las empresas cotizadas fijen un mínimo de presencia de mujeres en sus consejos de administración.

En el marco del gobierno corporativo de las empresas cotizadas, la Ley de Sociedades de Capital establece que una de las facultades indelegables del Consejo de Administración es la aprobación de la política de responsabilidad social corporativa. ¿Cuáles cree usted que son los beneficios de disponer de esta política para las empresas? ¿Cuál cree que debe ser el papel de los Consejos de Administración en el seguimiento de esta política?

Llevar a cabo una buena política de responsabilidad social redundará en la consideración de aspectos sociales y éticos en las decisiones de la entidad así como de las opiniones de los grupos de interés en dichas decisiones, algo que lógicamente beneficia a todos y facilita la gestión responsable de la entidad.

Si esta práctica se establece como una política estable en las sociedades, se está contribuyendo a la sostenibilidad de dicha

sociedad, a la mejora de su imagen y al aumento de la confianza por parte de los inversores, y en general, a extender una forma más social de hacer empresa que, sin duda, genera valor compartido.

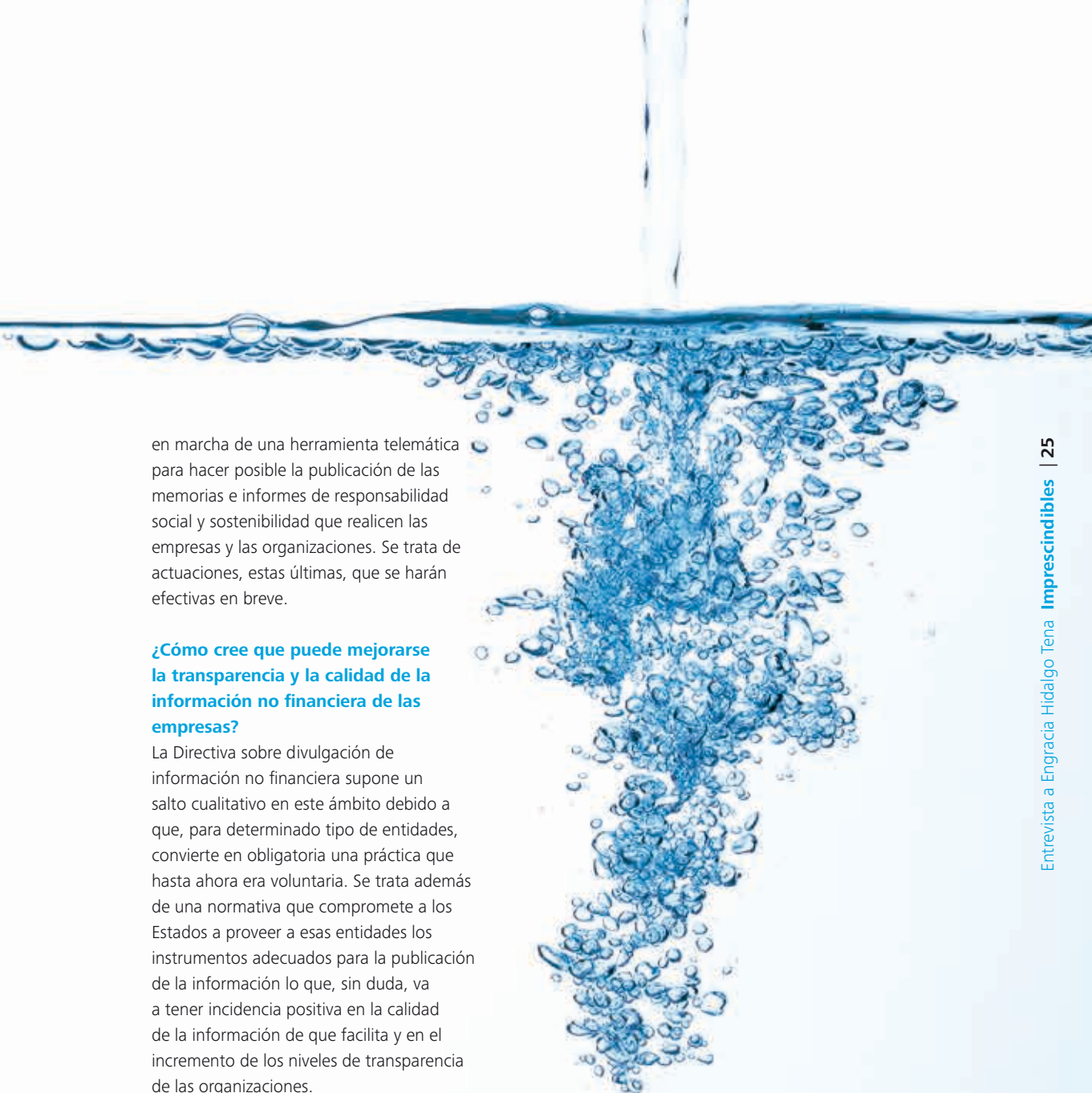
Otra de las medidas propuestas en esta Estrategia es el fomento de los informes anuales que incorporen de forma transparente la información de aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno. Esta medida está alineada con la Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo sobre divulgación de información no financiera e información sobre la diversidad. En su opinión, ¿cuáles son los aspectos claves que se van a considerar en la transposición de esta Directiva al ordenamiento jurídico español?

En la actualidad, ya se ha constituido el grupo de trabajo interministerial que se va a ocupar de transponer el contenido de la Directiva a nuestro ordenamiento jurídico.

En este contexto, uno de los aspectos fundamentales que hay que tener en cuenta a la hora de realizar la transposición es tratar de añadir las menores cargas posibles a las empresas a las que va a afectar la nueva normativa. Para ello, hemos de poner a su alcance todos los instrumentos que sean necesarios para facilitar esta labor.

Además, ya estamos trabajando también en la creación de instrumentos para facilitar la forma y las condiciones en que dicha información debe publicarse, de tal forma que el procedimiento sea claro y lo más sencillo posible.

Entre ellos se encuentra la creación de un portal público de la responsabilidad social y la definición del procedimiento y puesta



en marcha de una herramienta telemática para hacer posible la publicación de las memorias e informes de responsabilidad social y sostenibilidad que realicen las empresas y las organizaciones. Se trata de actuaciones, estas últimas, que se harán efectivas en breve.

¿Cómo cree que puede mejorarse la transparencia y la calidad de la información no financiera de las empresas?

La Directiva sobre divulgación de información no financiera supone un salto cualitativo en este ámbito debido a que, para determinado tipo de entidades, convierte en obligatoria una práctica que hasta ahora era voluntaria. Se trata además de una normativa que compromete a los Estados a proveer a esas entidades los instrumentos adecuados para la publicación de la información lo que, sin duda, va a tener incidencia positiva en la calidad de la información de que facilita y en el incremento de los niveles de transparencia de las organizaciones.

“Llevar a cabo una buena política de responsabilidad social redunda en la consideración de aspectos sociales y éticos en las decisiones de la entidad así como de las opiniones de los grupos de interés en dichas decisiones, algo que lógicamente beneficia a todos y facilita la gestión responsable de la entidad”

“La Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas dedica una de sus 10 líneas de actuación a la gestión responsable de los recursos humanos y al fomento del empleo. En ella, se recogen medidas dirigidas a favorecer la creación de empleo de calidad, actuaciones dirigidas a facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, y a favorecer la diversidad en las plantillas”

Todo ello sin menospreciar el trabajo que ya realizan muchas empresas y organizaciones de nuestro país. Porque no podemos olvidar en este sentido que, a día de hoy, España es uno de los países líderes en cuanto a número de empresas que publican este tipo de información y también en relación a la calidad de la información que dichas empresas suministran.

En lo que se refiere a las Administraciones Públicas ¿cuáles deben ser los principios de buen gobierno que deben guiar su actuación para ser ejemplares? ¿Cree que la Ley 19/2013 de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno recoge dichos principios?

En este momento los ciudadanos están demandando más que nunca comportamientos socialmente responsables a las administraciones públicas y es nuestro deber darles respuesta. De ahí la elaboración y aprobación de la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno en la que se hace un tratamiento exhaustivo de los principios de buen gobierno en las administraciones públicas que son necesarios para el adecuado funcionamiento del sector público y debemos abanderar desde una actitud ejemplar.

Finalmente, teniendo en cuenta sus responsabilidades en materia de relaciones laborales y de empleo, ¿qué se puede hacer desde el ámbito de la responsabilidad social ante el reto del empleo?

En un momento como en el que vivimos no hay mayor responsabilidad social que la creación y el mantenimiento de puestos de trabajo. Por eso, también en materia de responsabilidad social, quisimos empezar

Engracia Hidalgo Tena

Engracia Hidalgo Tena ostenta el cargo de Secretaria de Estado de Empleo desde el 31 de diciembre de 2011, tras haber desempeñado el cargo de Consejera Electiva del Consejo Consultivo de la Comunidad de Madrid y haber sido Consejera de Familia y Asuntos Sociales de la Comunidad de Madrid durante tres años (de 2008 a junio del 2011). Asimismo, su trayectoria profesional incluye haber sido Consejera de Hacienda y Presidenta de Arrendamientos y Promociones de la Comunidad de Madrid (ARPROMA) e Informática y Comunicaciones de esta misma comunidad (2003-2008).

Inició su actividad profesional en el año 1986 en diversos puestos en el Área de Hacienda y Economía del Ayuntamiento de Madrid y en 1996 fue nombrada Directora General de Programación Económica y Control Presupuestario del Ministerio de Educación y Cultura, a la vez que presidió la Gerencia de Infraestructuras y Equipamientos.

Es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid y funcionaria del Cuerpo Técnico de la Administración General del Ayuntamiento de Madrid.

por el empleo. En este contexto, en el marco de la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven, creamos un sello que en Europa ya ha sido considerado como una "buena práctica", tal y como recoge el *Compendio europeo 2014 sobre políticas de responsabilidad social de los estados miembros* elaborado por la Comisión Europea.

Se trata de un sello cuyo objetivo es dar visibilidad a aquellas empresas y organizaciones que, más allá de su normal actividad, realizan actuaciones para que los jóvenes tengan más y mejores oportunidades en forma de empleo. A día de hoy, más de 900 entidades disponen de este sello y, entre todas, ya han puesto sobre la mesa actuaciones valoradas en más de 800 millones de euros. Son cifras que demuestran la buena acogida que ha tenido esta iniciativa.

Asimismo, la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas dedica una de sus 10 líneas de actuación

a la gestión responsable de los recursos humanos y al fomento del empleo. En ella, se recogen medidas dirigidas a favorecer la creación de empleo de calidad, actuaciones dirigidas a facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, y a favorecer la diversidad en las plantillas. Porque es importante lograr que las empresas se constituyan como un reflejo de la sociedad en la que se miran. La sociedad es diversa y, por eso, es lógico que se fomente la diversidad en las organizaciones. Hoy España en esta senda de la recuperación no puede renunciar al talento de nadie y todos, con sus distintas capacidades y talentos, suman al reto y al "objetivo país", el fortalecimiento de la recuperación y el empleo.

Entrevista realizada por Helena Redondo,
socio de Deloitte

✉ hredondo@deloitte.es

☎ +34 91 514 50 00

Alfonso Cárcamo Gil:
"El mayor valor añadido que un Secretario del Consejo debe aportar, una vez que se presume su capacidad y formación, es su independencia"



Alfonso Cárcamo Gil

Secretario General de Banco Mare Nostrum (BMN)

El supervisor bancario, tanto el SMM como el Banco de España, han manifestado la importancia que se le va a otorgar al buen gobierno corporativo de los bancos. Ante ello las entidades bancarias deben realizar ajustes para cumplir con las expectativas de los supervisores en este ámbito.

En las siguientes páginas, Alfonso Cárcamo Gil, Secretario General de Banco Mare Nostrum y con amplia experiencia en la Secretaría de los Consejos u órganos máximos de decisión de la CNMV y del FROB, comparte su visión sobre las implicaciones de la nueva regulación y sobre la figura de los consejeros y secretarios del Consejo de Administración.

“Los valores tradicionales de un consejero como son el sentido común, la capacidad de trabajo, la de negociar, debatir, y transigir en busca de la mejor solución para la entidad, así como la de aportar y construir en las reuniones periódicas, siguen siendo la mayor garantía de acierto en su selección”

El supervisor bancario, tanto el SMM como el Banco de España, han manifestado la importancia que se le va a otorgar al buen gobierno corporativo de los bancos, ¿cuáles son los principales ajustes que tendrán que realizar los consejos para cumplir con las expectativas de los supervisores en este ámbito?

La nueva normativa desarrollada en los últimos años incide de manera especial en el buen gobierno de las entidades, y en los roles y responsabilidades concretas, sometidas a evaluación, del Consejo de Administración, la alta dirección y las distintas áreas de control.



Entre los principales ajustes a realizar figuran la modificación de los Reglamentos que regulan el funcionamiento del Consejo y de sus Comisiones Delegadas y Asesoras, para definir con mayor grado de concreción sus funciones y responsabilidades, enfatizando su independencia, experiencia, implicación y desempeño en la gestión de las entidades, especialmente en aquellos aspectos relacionados con los objetivos estratégicos, la materia de riesgos y el gobierno y control internos. Con ello se persigue una mayor implicación y responsabilidad de los órganos de gobierno en la supervisión de la dirección de las entidades, y

una interlocución directa con los organismos supervisores, a través de la celebración de reuniones frecuentes y la remisión de información detallada sobre el contenido de las reuniones del Consejo, asegurando así que se produce un debate real sobre la gestión de la entidad.

Producto de la Ley 10/2014 y de la LSC el número de competencias, incluidas las indelegables, que ha de asumir el consejo de administración se ha incrementado sustancialmente ¿deben ser los consejeros expertos en temas tan variados como los fiscales, laborales, estratégicos, de riesgos y otras materias que caen bajo su ámbito competencial? ¿Cómo se puede dar una respuesta razonable a estos requerimientos?

Si bien es cierto que el nivel de especialización de los consejeros tiende a ser cada vez mayor, no hay que perder de vista que los valores tradicionales de un consejero como son el sentido común, la capacidad de trabajo, la de negociar, debatir, y transigir en busca de la mejor solución para la entidad, así como la de aportar y construir en las reuniones periódicas, siguen siendo la mayor garantía de acierto en su selección.



Teniendo presente lo anterior, la existencia de un número significativo de consejeros independientes en las entidades, debe servir, y de hecho sirve en BMN, como herramienta para combinar una adecuada especialización en áreas como las indicadas (Fiscales, de Riesgos...) y permitir con la Presidencia y participación de esos especialistas en las Comisiones o Comités Delegados o Asesores, una mejor calidad de las propuestas que se elevan al Consejo. También es importante a mi juicio combinar especialistas y grandes conocedores del sector financiero, con consejeros con una visión más global de la gestión empresarial, que con una mayor distancia respecto de los problemas concretos del sector, pueden aportar soluciones y plantear debates alternativos de gran utilidad.



Gloria Hernández Aler y Teodoro Gómez

Socios de las áreas de Regulatory and Compliance y de Consultoría de Deloitte, respectivamente

La LSC regula por primera vez la figura del secretario del consejo de administración, en su opinión ¿tiene alguna peculiaridad la figura del secretario de un banco?

Es cierto que por primera vez la LSC dedica un artículo específicamente a la figura del Secretario del Consejo, pero no viene sino a plasmar la realidad ya existente en las Sociedades Anónimas reconociendo el papel clave del Secretario para el adecuado funcionamiento del gobierno corporativo, tutelando el derecho de información de los consejeros que les permita preparar las reuniones y estudiar los asuntos y el sentido de su voto. Mi experiencia en la Secretaría de los Consejos u órganos máximos de decisión siempre lo ha sido en el Sector Público (CNMV y FROB) siendo ahora mi primera aventura en el sector privado como Vicesecretario del Consejo de BMN. No considero que aparte de una necesaria formación y especialización en materia financiera, la figura de Secretario en un banco plantee especialidades, ya que nuevamente y en línea con lo comentado en la respuesta previa, el mayor valor añadido que un Secretario del Consejo debe aportar, una vez que se presume su capacidad y formación, es su independencia en el sentido de tratar de dotar de la máxima protección y cobertura a todos y cada uno de los miembros del Consejo en la toma de sus decisiones, sin ser un mero fedatario de lo que ocurre en la sesión, sino un asesor activo en los debates planteados. Así lo he intentado en todos mis puestos sin que haya actuado diferente en el sector público o en el privado en este punto.

Las entidades de crédito deben elaborar un plan de viabilidad que contemple las medidas que se vayan a adoptar para restaurar su viabilidad y solidez financiera en caso de que esta sufra algún deterioro significativo.

¿Cuáles son a su juicio los aspectos más complejos a los que las entidades se enfrentarán a la hora de elaborar estos planes?

Las entidades de crédito debemos elaborar y mantener actualizado un Plan General de Viabilidad que permita, a través de una atención temprana, paliar cualquier situación que comprometa la solvencia.

A mi parecer, uno de los aspectos más complicados en la elaboración de esa hoja de ruta es la identificación de todos aquellos indicadores que permitan detectar anticipadamente, y con un elevado margen de maniobra, cualquier situación problemática, logrando el difícil equilibrio entre los requerimientos mínimos establecidos por el regulador y las necesidades de gestión de la propia entidad, y manteniéndonos, al mismo tiempo, dentro de unos parámetros razonables a nivel sectorial.

“La existencia de un número significativo de consejeros independientes en las entidades, debe servir, y de hecho sirve en BMN, como herramienta para combinar una adecuada especialización en áreas como las indicadas (Fiscales, de Riesgos...) y permitir con la Presidencia y participación de esos especialistas en las Comisiones o Comités Delegados o Asesores, una mejor calidad de las propuestas que se elevan al Consejo”

Alfonso Cárcamo Gil

Alfonso Cárcamo Gil ocupa actualmente el puesto de Secretario General en Banco Mare Nostrum (BMN). Anteriormente, desempeñó los cargos de Secretario de la Comisión Rectora y Director de Asesoría Jurídica del FROB y de Director General de los Servicios Jurídicos y Secretario del Consejo, así como responsable del departamento Contencioso y de Régimen Sancionador de la CNMV. Asimismo ha ejercido como Abogado del Estado en diferentes destinos relativos a los distintos órdenes jurisdiccionales, desarrollando su carrera profesional en la Audiencia Nacional, el Tribunal Superior de Justicia de Madrid y la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares. Es licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de Madrid y opusculó a Abogado del Estado ingresando en la promoción del año 2002.

Otro de los principales retos para las entidades en este ámbito es la definición de distintos escenarios que permitan fijar medidas de contingencia adecuadas a la situación económica y financiera en la que se enmarque la puesta en marcha de dicho Plan.

El marco de resolución de entidades de crédito, que me tocó vivir en primera persona en mi etapa en el FROB, está dando un giro importante, siendo la planificación preventiva, la vigilancia permanente y la remoción de cualquier obstáculo que impida una resolución ordenada y rápida de una entidad de crédito, los retos de futuro en la materia.

Los nuevos esquemas de bail in, se están introduciendo poco a poco en la cultura jurídica y económica, siendo enormes los avances en esta materia hasta hace poco propia del mundo teórico. Ello proporcionará, en un periodo corto de tiempo, la tranquilidad de que en la próxima aventura de resolución (esperemos que no tenga lugar en un largo periodo de tiempo), exista una plena coincidencia entre las consecuencias de la aplicación de cualquier medida de resolución, y la previsibilidad y conocimiento pleno de las mismas por cualquier inversor o acreedor afectado.

¿Las distintas medidas que se están promulgando a nivel internacional y de la UE sobre la separación entre actividades financieras, deberían desembocar en una separación entre la banca minorista (banca universal a familias y PYMES) y otras actividades financieras de mayor nivel de riesgo y diferente clientela?

Una de las líneas de reforma regulatoria surgida tras la crisis ha sido la separación de actividades entre la banca minorista y mayorista, que dio lugar a la regla Volcker en Estados Unidos, la reforma Vickers en Reino Unido, y el informe Liikanen la Unión Europea. Todas ellas tienen, como principal objetivo, evitar que el dinero de los depositantes pueda destinarse a financiar actividades de mayor riesgo.

Si bien este concepto puede encajar bien en algunos modelos como el anglosajón, podría ser más cuestionable, si se plantea con carácter general y absoluto, en el europeo continental, basado en una banca de relación integral con el cliente, al que se ofrece una amplia gama de productos y servicios, incluyendo determinadas operaciones en los mercados financieros.

“El marco de resolución de entidades de crédito, que me tocó vivir en primera persona en mi etapa en el FROB, está dando un giro importante, siendo la planificación preventiva, la vigilancia permanente y la remoción de cualquier obstáculo que impida una resolución ordenada y rápida de una entidad de crédito, los retos de futuro en la materia”

La separación de actividades puede tener sentido en las entidades en dificultades, como vía de resolución y de separación de segmentos o actividades críticas.

La actual experiencia del concurso de acreedores de Banco de Madrid, y las dificultades legales y operativas que se están poniendo de manifiesto, en el caso de una entidad bancaria que combina claramente la banca privada o de inversión, con un peso residual del negocio tradicional bancario, va a servir de oportunidad para abrir un nuevo debate al respecto, en

el que deben ponerse en la balanza la separación de actividades en entidades jurídicamente independientes, frente al reforzamiento normativo y supervisor que evite la contanimación entre activos en balance y fuera de balance.

Entrevista realizada por Gloria Hernández y Teodoro Gómez, socios de Deloitte

 ghernandezaler@deloitte.es

 +34 91 582 09 00

 tgomezvecino@deloitte.es

 +34 91 443 25 64

Joan Amigó:

“No hay que subestimar lo que implica convertirse en cotizada en cuanto a organización, recursos, información, interacción con el regulador, inversores, analistas, etc.”



Joan Amigó,
Senior Vice President (CFO) de Applus+

El 9 de mayo de 2014 Applus+ iniciaba su andadura en la Bolsa Española como una de las empresas líderes mundiales en inspección, ensayos y certificación, con más de 20.000 empleados y una red de más de 350 oficinas y laboratorios en más de 70 países de todos los continentes. En su debut en el parquet logró colocar 1.200 millones de euros.

Joan Amigó, Senior Vice President (CFO) de Applus+ y uno de los principales protagonistas del proceso de conversión en cotizada de la compañía, nos habla en las siguientes páginas de su experiencia, de los cambios que ha supuesto en la organización y de los elementos que considera claves en un proceso de salida a bolsa.

“Independientemente de la planificación, el proceso hacia la cotización bursátil es complejo y con imprevistos a gestionar”

En mayo del pasado año, Applus+ se convirtió en una empresa cotizada.

¿Cómo se planificó el proceso?

Carlyle, firma de capital riesgo que controlaba casi el 70% de las acciones de Applus+, se planteó, como firma de private equity que es, la desinversión en la sociedad. Tras analizar la situación y valorar diferentes alternativas, se optó por una salida a bolsa, llevando a cabo, así, la primera venta de acciones de nuestra empresa al público. La operación que preparamos finalmente consistió en una oferta de suscripción de acciones de nueva emisión por parte de la sociedad y otra de venta de acciones existentes por parte de los accionistas de las firmas Azul Finance y Azul Holding, ambas controladas por fondos gestionados por Carlyle.

Fue un proceso bien planificado, considerando que, obviamente, hablamos de proyectos complejos y normalmente novedosos para cualquier compañía, con lo cual, independientemente de la planificación, el proceso hacia la cotización bursátil es complejo, y con imprevistos a gestionar.

Un ejercicio previo, que a nosotros nos ayudó muchísimo y del que nos sentimos orgullosos, fue el “IPO gap análisis” que llevamos a cabo con más de dos años de antelación pensando ya en una posible salida a bolsa. El objetivo fue detectar posibles campos de mejora en los distintos ámbitos de gestión (gobierno corporativo, control interno, mapa de riesgos, organizativos, de información de gestión, etc.) para establecer un plan de acción.

¿Cuáles han sido los principales impactos organizativos?

Durante el proceso, reforzamos el equipo financiero con una persona procedente de banca de inversión dedicada a la labor de Project Management Office (PMO). Su incorporación fue clave. Son procesos que involucran a mucha gente, tanto interna como externa, operativos, financieros, abogados, auditores, banca de inversión, marketing, etc., con lo cual la labor de coordinación es imprescindible.

También, una vez tomada la decisión del IPO, se reforzó el equipo financiero con un responsable de relación con los inversores. Asimismo se reforzó el equipo de Planificación y Control de Gestión para poder hacer frente a las necesidades de reporting al regulador y al mercado. Convertirse en empresa cotizada significa pasar a reportar trimestralmente, así como evolucionar de un modelo de información pública relativamente reducida a otro de mucho mayor detalle, protocolización y estandarización de la información. Adicionalmente, hemos reestructurado todo el departamento financiero corporativo, consolidando las funciones de administración, tesorería, seguros, etc. en un “Corporate Financial Shared Services”,

de modo que podamos responder más ágilmente a las nuevas necesidades de la empresa y del mercado.

De igual modo, siguiendo las recomendaciones de la CNMV se ha modificado la composición de consejo y se han formalizado las diferentes comisiones delegadas (remuneraciones, supervisory, GEC, Auditoría Interna...).

La responsabilidad del Comité de Auditoría también ha cambiado sustancialmente en relación a la gestión de riesgos y SCIIF.

¿Cómo se gestionó la comunicación interna del proceso?

Dada la naturaleza de nuestros accionistas anteriores (y todavía principal), todo el mundo era consciente que, en un momento u otro, llegaría el proceso de desinversión, con lo cual la comunicación fue abierta y transparente.

¿Cómo afectó el proceso en sus actividades diarias?

El proceso de venta requirió due diligence financiera, fiscal, legal, comercial, seguros, medio ambiente, etc. Este proceso en una empresa con 6 divisiones distintas y operaciones en más de 70 países no es nada sencillo. En cuanto al proceso de IPO, el folleto, el International Offering memorándum, las distintas reuniones con potenciales inversores, etc., llenan cualquier agenda.

Por eso, durante el año que duró el proceso propiamente dicho, mis prioridades cambiaron radicalmente, ya que tuve que centrarme en él y dedicarme casi en exclusiva. Es un proceso difícil de compaginar con el día a día. Por ello es fundamental tener un buen equipo en el que poder delegar el grueso de la gestión diaria de la empresa.





Xavier Angrill, Socio del área de Risk Services de Deloitte, entrevista a Joan Amigó

“Las principales ventajas son el acceso a mercado de capitales y un menor endeudamiento, lo que mejora nuestra capacidad de negociación en el ámbito de la financiación. Como peajes destacaría el incremento de reporte y una cierta visión cortoplacista del mercado”

Y actualmente, ¿sus responsabilidades han cambiado por el hecho de desempeñar su labor en una empresa cotizada?

Sin duda. Ser una empresa cotizada implica nuevas tareas que antes no tenían razón de ser, como son reportar trimestralmente, hacer revisión limitada a mitad de ejercicio, llevar a cabo roadshows semestrales con inversores, acudir a conferencias organizadas por los analistas del sector, mantener reuniones con inversores, etc. Nuevas responsabilidades a las cuales diría que, a día de hoy, estoy dedicando alrededor de la mitad de mi tiempo.

¿Cuáles son las principales implicaciones de ser públicos?

Las mencionadas anteriormente y la preocupación constante por la evolución del precio de la acción.

¿Cuáles son los principales beneficios para Applus+ derivados de la actual situación de cotizada? ¿Y los peajes?

Las principales ventajas son el acceso a mercado de capitales y un menor endeudamiento, lo que mejora nuestra capacidad de negociación en el ámbito de la financiación.

Joan Amigó

Senior Vice President (CFO) del grupo Applus+ desde diciembre de 2007.

Licenciado en Económicas por la Universidad Autónoma de Barcelona, también ha desarrollado un Advanced Management Program en IESE Business School en 1998, un Advanced Management Program en 2012 en Esade y un Business Strategy Program en The Wharton School of the University of Pennsylvania.

Inió su trayectoria profesional en 1991 como auditor externo. En 1994 empezó a trabajar en Bimbo, empresa de gran consumo de España y Portugal, donde ocupó diversos puestos directivos: vicepresidente y director financiero, director financiero de servicios compartidos, controller y jefe de auditoría interna. En 2006 fue nombrado vicepresidente de planificación financiera y control de la división europea de Sara Lee Bakery.

Como peajes destacaría el incremento de reporte y una cierta visión cortoplacista del mercado.

¿Qué recomienda a otros CFO que estén ante el reto de afrontar una IPO?

Primero de todo, que se informen bien. Por un lado, que mantengan todas las conversaciones que puedan con profesionales que hayan vivido estos procesos y que escuchen sus experiencias, no solo sobre cómo funcionan estos procesos y qué te puedes esperar, sino también sobre el día después. No hay que subestimar lo que implica convertirse en cotizada en cuanto a organización, recursos, información, interacción con el regulador, inversores, analistas, etc.

En segundo lugar, les recomendaría que verifiquen que tienen los recursos adecuados para hacer frente a dicho proceso.

Y en tercer lugar, recomiendo, porque para nosotros fue una pieza clave, el contar con una persona centrada totalmente en la coordinación del proceso, sin otras responsabilidades adicionales.

Por último, dadas las recientes actualizaciones legislativas en materia de buen gobierno corporativo, ¿cómo cree que pueden afectar estas al funcionamiento de sus órganos de gobierno?

A mi modo de ver durante los últimos años ya se han hecho grandes avances en materia de gobierno corporativo y las compañías han tomado consciencia de ello. Los últimos cambios no harán más que seguir reforzando la relevancia de los mismos y seguir incrementando la valoración de su importancia, tanto para los empleados y directivos como para los miembros del consejo de administración de la compañía en su relación con los accionistas, clientes, el mercado y la sociedad.

Entrevista realizada por Xavier Angrill,
socio de Risk Services de Deloitte

✉ xangrill@deloitte.es

☎ +34 93 280 40 40

Joaquín Uriach:

“Un consejero se forma durante toda la vida. Debe ser gente muy bien formada ya que ser consejero es realmente un trabajo. No es una medalla que te ponen”



Joaquín Uriach
Presidente de Uriach

La actividad de Uriach, compañía familiar farmacéutica fundada en 1838 en Barcelona, abarca todas las grandes áreas sobre las que se estructura la industria farmacéutica: investigación, fabricación de materias primas, fabricación de medicamentos, comercialización y exportación. Asimismo el grupo está presente en más de 70 países en los cinco continentes.

Como propietarias, las distintas generaciones Uriach gestionan y gobiernan el Grupo junto con colaboradores totalmente profesionalizados. Con este modelo de gestión, ha conseguido posicionarse en el mercado como uno de los grupos farmacéuticos más importantes en su sector.

Joaquín Uriach, su presidente, reflexiona a continuación sobre el papel de los externos en el gobierno de la empresa familiar.

“Creo que se deben separar los tres ‘círculos básicos’ de la empresa familiar por excelencia: propiedad, familia y gestión de la empresa. En la primera generación, cuando el fundador es el propietario, es lógico que esta figura asuma todos los roles. Pero a medida que la empresa familiar se va haciendo más compleja, conviene separarlos”

En su carrera profesional usted ha desempeñado diferentes roles (propietario y accionista, consejero y ejecutivo de alta dirección). Bajo su experiencia, ¿cree que se deben separar los deberes y responsabilidades de los diferentes estamentos u órganos de gobierno y qué roles deben asumir cada uno?

En mi opinión y enfocándome en la empresa familiar, que es la que conozco más, creo que se deben separar los tres ‘círculos básicos’ de la empresa familiar por excelencia: propiedad, familia y gestión de la empresa. En la primera generación, cuando el fundador es el propietario, es lógico que esta figura asuma todos los roles. Pero a medida que la empresa familiar se va haciendo más compleja, conviene separarlos.

El rol del propietario, bajo mi punto de vista y sobre todo en la empresa familiar, se centra en trabajar para que los demás miembros y las generaciones siguientes se comprometan con el proyecto. Debe, como propietario, tener un alto sentido de la responsabilidad, mucha proactividad, una gran sensibilidad por la empresa y que esta signifique algo para él más allá de dividendos. Por su parte, el rol del consejero es supervisar la estrategia y gestionar y valorar la labor del equipo directivo.

Para desempeñar este rol, ¿cree que los consejos están suficientemente informados sobre aspectos como cumplimiento normativo, revisión de la estrategia, prevención del fraude o ciberseguridad, por citar algún ejemplo, aspectos que probablemente estén más alejados del trabajo tradicional de los consejos y que, sin embargo, son tan importantes hoy en día?

Depende de cada consejo. Existen los dos extremos. Por un lado, hay muchas empresas que se centran solo en negocio y son insensibles a estos temas. Por otro, hay otras que debido a la normativa y a imposiciones cada vez más formales, se sobrecargan de trabajo y les falta tiempo para hablar de supervisión y control de estrategia o de gestión del equipo directivo. Opino que hay que incluir en agenda estos temas pero siendo conscientes de que no pueden monopolizar ni el Consejo ni el negocio.

¿Cómo percibe la coincidencia entre presidente ejecutivo y presidente del consejo?

Como decíamos antes, hay que tener bien clara la separación entre propiedad y gestión. Para mí son dos funciones que están totalmente separadas: una es de presidente de un consejo de administración y otra el rol de consejero delegado o CEO. También es cierto que depende de la evolución y del punto en que se encuentre la empresa familiar. Evidentemente, en unas primeras generaciones, los roles se suelen concentrar en una sola persona. Ahora bien, a medida que se va avanzando y el negocio crece, sí que conviene separar claramente las funciones.

¿Se debería formalizar hasta dónde llegan las responsabilidades de cada uno?

Sí, por supuesto. Y desde el principio. Deben establecerse fronteras para evitar posteriores dudas y solapamiento de responsabilidades. Hay empresas que mezclan las funciones del propietario con las de ejecutivo y las de presidencia con dirección general. Uno de los papeles del propietario presidente del consejo, como representante de los accionistas que es, es precisamente controlar al primer ejecutivo.

¿Recomendaría a una empresa familiar no cotizada que incorporara independientes a su consejo?

A una empresa pequeña no le puedes exigir un sistema complejo, pero a medida que avanzas, tender hacia un modelo más corporativo de gestión y que el gobierno cuente con la participación de independientes aporta valor y es incuestionable. Abrirte a un tercero no es fácil, y puede perderse una cierta autonomía, pero desde luego se gana en disciplina, en rigor, en objetividad, en credibilidad frente a terceros, ... Uriach desde el año 90 tiene un consejo asesor y desde el 2000 un consejo de administración funcional.

Asimismo, ¿recomendaría en la primera etapa incorporar la figura de consejero asesor, es decir, “voz pero no voto”?

Sí, creo que es aconsejable tener un órgano, llamémosle consejo asesor, o como se desee, que te permita, por un lado, contrastar opiniones y, por otro, ir asimilando la mecánica de funcionamiento con terceros e irte acostumbrando al trabajo con independientes. No hay que olvidar que, como su propio nombre indica, esta figura simplemente asesora, no decide.



Asumiendo que hay una separación entre el papel de los ejecutivos y el del consejo en una empresa familiar, ¿la función de auditoría interna aporta valor en el consejo como mecanismo de supervisión?

Aporta mucho valor. En el momento en que la familia asume un rol únicamente de propietario, más de gobernanza, y se aleja de la gestión dejándola en manos de un primer ejecutivo, pierde el contacto con el día a día y por tanto seguridad sobre lo que está pasando. La función de auditoría interna permite recuperar esa seguridad al ser una herramienta de control de la gestión. A su vez creo que al primer ejecutivo también le confiere tranquilidad llevar a cabo la auditoría interna, como demostración de que se hacen bien las cosas y como órgano al que reportar el consejo de administración.

¿En qué medida cree que está implantada o no la formación en los consejos? ¿Hasta qué punto considera que es importante?

En muchos casos no hay sensibilización por la formación porque se presupone que una persona que entra en un consejo ya está bien formada y preparada. Un consejero se forma durante toda la vida. Debe ser gente muy bien formada ya que ser consejero es realmente un trabajo. No es una medalla que te ponen. Es un error que muchas veces no se vea así y que se considere como una especie de premio después de unos años trabajando.

Sí que la formación puede pasar a ser importante en caso de que, en una empresa familiar, miembros de la familia se vean en la necesidad de entrar en un consejo de administración y quieran adquirir algún conocimiento específico en esos temas.

Y aquí me gustaría hacer un apunte. Más allá de las cuotas, la participación de las mujeres es muy importante –creo que tienen una visión más de consenso, más mano izquierda para tratar temas difíciles o delicados, grandes dotes de coordinación y considero que, en general son más



Juan Antonio Bordas y Arturo Simón entrevistan a Joaquín Uriach

prácticas—. También es importante el papel de los jóvenes en los consejos. Hay gente joven muy bien formada y el consejo parece que sea algo a lo que solo puedes acceder si tienes más de 50 años. Y no tiene por qué ser así. Los jóvenes aportan mucho. Saben de tecnología, de nuevas ideas, etc. Son sabiduría nueva y debería haber también cuotas en el consejo para ellos.

En el momento de incorporar un consejero en una empresa familiar, ¿qué recomendaría?

Al potencial consejero, que se informe y conozca a la familia y el proyecto. Tanto por un tema de responsabilidad legal como de responsabilidad con el negocio. Debe conocer el proyecto en el que se mete, qué quieren hacer, hacia dónde van, etc. Y a la empresa que lo va a incorporar también aconsejaría que se informe y valore muy bien a quién coloca en el consejo. No sirve cualquier recomendación. Tiene que ser alguien que se adapte a la empresa, que encaje con su cultura. Por un lado, debe haber empatía personal y, por otro, el candidato debe encajar con las características propias de toda empresa familiar. Debe conectar con la empresa y con los demás consejeros.

“Hay gente joven muy bien formada y el consejo parece que sea algo a lo que solo puedes acceder si tienes más de 50 años. Y no tiene por qué ser así. Los jóvenes aportan mucho. Saben de tecnología, de nuevas ideas, etc. Son sabiduría nueva y debería haber también cuotas para ellos”

Joaquín Uriach

Joaquín Uriach Torelló es presidente de Uriach desde finales de 2012, su firma familiar en la que ha desarrollado gran parte de su trayectoria profesional. Licenciado en Derecho por la Universitat Autònoma de Barcelona, tiene un MBA por ESADE y un Programa de Dirección General por IESE.

En nuestro caso, por ejemplo, todos los consejeros son personas que de una manera u otra conocen bien la empresa familiar, han tenido un vínculo previo con ella. Un valor añadido para nosotros ha sido cómo nuestros consejeros provenientes de multinacionales han sabido aportar su valiosa experiencia adaptándola a nuestra empresa familiar y a la idiosincrasia de esta tipología de compañías.

Es importante, a la hora de contratar a un consejero, hacerlo de una manera objetiva, no personalizar la elección ni caer en amiguismos. Es la primera medida para la independencia. Necesitas gente objetiva, con criterio e independiente que se implique en el proyecto y que te ayude a crecer. En etapas iniciales es diferente. En esos momentos quizás sí incorporas a alguien más cercano, más "amigo", pero ello se justifica porque estás en una fase inicial.



¿Cuál cree que sería la duración razonable como consejero en una compañía?

El código dice doce años. Yo opino que cada caso es un mundo. Hay quien se agota en cuatro años y hay quien tras doce años sigue aportando. Lo importante es que haya un ejercicio de renovación en el consejo y de evaluación del consejo y de los consejeros periódico. Medir la eficacia del consejo, el funcionamiento de las comisiones, la labor del presidente... y si es con ayuda externa, mejor.

Entrevista realizada por Juan Antonio Bordas y Arturo Simón, socio y senior manager de Deloitte, respectivamente

✉ jbordas@deloitte.es

✉ arsimon@deloitte.es

☎ +34 93 280 40 40

“Es importante, a la hora de contratar a un consejero, hacerlo de una manera objetiva, no personalizar la elección ni caer en amiguismos. Es la primera medida para la independencia. Necesitas gente objetiva, con criterio e independiente que se implique en el proyecto y que te ayude a crecer”





La Comisión de Auditoría Nuevos retos

Los cambios normativos producidos en los últimos meses (Ley de Sociedades de Capital –LSC, Código Unificado de Buen Gobierno– CUBG, Reforma del Código Penal, etc.) están afectando de manera relevante a las funciones que desempeñan las distintas comisiones delegadas del consejo y en especial a la comisión de auditoría y control que ha visto ampliadas sus responsabilidades y obligaciones de manera sustancial.

En este contexto quisiéramos compartir las tendencias más relevantes que estamos observando en relación con las funciones de la comisión de auditoría en otras jurisdicciones con un mayor grado de madurez y que pueden ser de gran utilidad en la definición de la hoja de ruta a desarrollar para los próximos meses.

“La supervisión de la eficacia del control interno y de los sistemas de gestión de riesgos son nuevas responsabilidades asignadas por la LSC y el CUBG a los comités de auditoría de las sociedades cotizadas”



José Luis Aller

Socio de riesgos responsable de la industria de bienes y consumo de Deloitte

Si analizamos otras jurisdicciones con un mayor grado de madurez que la nuestra, observamos varias tendencias relevantes en relación con las funciones de la comisión de auditoría que nos pueden ser de gran utilidad en la definición de la hoja de ruta a desarrollar para los próximos meses y que se engloban más detalladamente dentro de estos ámbitos:

- Supervisión de la eficacia del sistema de gestión de riesgos y de control interno.
- Supervisión de la información anual reportada.
- Formación y competencias del Comité.
- Evaluación de juicios y estimaciones críticas.
- Supervisión y relación con el auditor externo.
- Evaluación de la efectividad del Comité.

Supervisión de la eficacia del sistema de gestión de riesgos y de control interno

La supervisión de la eficacia del control interno y de los sistemas de gestión de riesgos son nuevas responsabilidades asignadas por la LSC y el CUBG a los comités de auditoría de las sociedades cotizadas. Ello implicará, en muchos casos, la puesta en marcha de nuevos procesos o funciones para asegurar la implementación de un adecuado modelo de control interno y de gestión de riesgos. Para su adecuado desarrollo será fundamental dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Estamos seguros que nuestro proceso de gestión de riesgos identifica y mitiga nuestros riesgos “principales”?
- ¿Coinciden estos riesgos “principales” con los que se analizan en el Consejo?
- ¿Está alineada la gestión de los riesgos con nuestro apetito al riesgo?
- ¿Cómo estamos monitorizando nuestros riesgos? ¿Qué indicadores y métricas tenemos definidos?
- ¿Cuál es nuestra evaluación global de nuestros riesgos? ¿Y la individual de cada uno de ellos?
- ¿Cubre nuestro modelo de control todos los riesgos identificados?

Mayor involucración en la supervisión del informe anual

Las recomendaciones y exigencias de los reguladores en cuanto a calidad, oportunidad y relevancia de la información insisten cada vez más en separar el “grano” de la “paja” y focalizar las comunicaciones en aspectos valiosos y pertinentes. En este ámbito la experiencia, conocimiento y visión de alto nivel de los consejeros integrantes del comité de auditoría pueden ser de gran utilidad para dar un salto de calidad en el reporting financiero, por lo que es recomendable

“Las recomendaciones y exigencias de los reguladores en cuanto a calidad, oportunidad y relevancia de la información están insisten cada vez más en separar el “grano” de la “paja” y focalizar las comunicaciones en aspectos valiosos y pertinentes. En este ámbito la experiencia, conocimiento y visión de alto nivel de los consejeros integrantes del comité de auditoría pueden ser de gran utilidad para dar un salto de calidad en el reporting financiero”

“Uno de los principales retos a los que se enfrentan los comités de auditoría es evaluar si los juicios y estimaciones realizados por la dirección y el equipo financiero son razonables y que la información facilitada al respecto es suficiente y apropiada para los accionistas e inversores”

un mayor involucración del comité de auditoría en el proceso de elaboración de la información financiera.

Formación y competencias del Comité

El aumento de la complejidad de los negocios unido a la extensión de la responsabilidad de los administradores y consejeros hace necesario un programa de formación que asegure que los consejeros disponen de las capacidades y conocimientos necesarios para el adecuado desempeño de sus funciones. Este programa deberá adaptarse caso por caso considerando la experiencia de cada consejero, la industria y mercados donde desarrolla sus actividades el grupo y las responsabilidades atribuidas a cada comisión delegada.

Evaluación de juicios y estimaciones críticas

¿Son adecuados y defendibles y están suficientemente explicados los juicios y estimaciones críticos realizados por la Dirección en la preparación de la información financiera?

Uno de los principales retos a los que se enfrentan los comités de auditoría es evaluar si los juicios y estimaciones realizados por la dirección y el equipo financiero son razonables y que la información facilitada al respecto es suficiente y apropiada para los accionistas e inversores. La respuesta a este reto debe tener una doble vertiente, primero dando garantía que efectivamente el comité de auditoría realiza una supervisión estrecha sobre la gobernanza de las áreas de juicio y estimaciones claves y los desgloses relacionados y en segundo lugar asegurando que conoce todas y cada una de dichas áreas habiendo participado activamente en su análisis.

Supervisión y relación con el auditor externo

Los cambios regulatorios en el ámbito de la auditoría en Europa hace más necesaria si cabe una comunicación continua y cercana de los comités de auditoría con los auditores externos. Los impactos que la nueva regulación sobre auditoría va a tener en las entidades de interés público pueden ser muy relevantes: rotación, servicios permitidos y prohibidos, independencia, etc. por lo que es fundamental anticiparse y gestionarlos.

Evaluación de la efectividad del Comité

Si bien la normativa actualmente en vigor no obliga a realizar una evaluación periódica de la efectividad del comité de auditoría, es recomendable que este proceso se instaure como una mejor práctica para asegurar que el desempeño del comité está siendo el adecuado. Para ello se deberá desarrollar un marco de evaluación que deberá incluir al menos las siguientes variables:

- Estructura:
 - Estatutos, composición y proceso de nombramiento
 - El presidente
 - Habilidades, experiencia y formación
- Funcionamiento:
 - Reuniones
 - Recursos
 - Relaciones con el Consejo, la Dirección y otras
- Responsabilidades:
 - Supervisión del reporting financiero y otras comunicaciones públicas

- Cultura, valores, canal de denuncias y fraude
- Sistemas de gestión de riesgo y control interno
- Supervisión de la función de auditoría interna
- Supervisión del proceso de auditoría externa

- Comunicación:
 - Comunicación y accionistas

Artículo realizado por José Luis Aller, socio de riesgos responsable de la industria de bienes y consumo de Deloitte

✉ jaller@deloitte.es

☎ +34 91 443 21 68





*Comisión de Nombramientos
y Retribuciones:*

*La transparencia
como factor clave de
la nueva regulación*

La implantación de instrumentos de supervisión y control que aseguren una política de remuneración ajustada a las necesidades de la compañía y en donde tengan cabida tanto la asunción de riesgos como la competitividad salarial, pasa por un cambio cultural que implica tanto a los stakeholders como a los shareholders.

“Los consejeros y el consejo de administración en su conjunto sumarán nuevas responsabilidades a sus mandatos”



Enrique de la Villa
Socio responsable de Human Capital de Deloitte

En los últimos años se ha producido una creciente normativización de distintas recomendaciones en el ámbito del buen gobierno corporativo que afectan al consejo de administración. Las responsabilidades se tipifican de forma precisa en la Ley 31/2014, que supone una reforma de la Ley de Sociedades de Capital y mediante la cual se propone una modificación del Código Unificado de Buen Gobierno. En este sentido la nueva regularización establece un incremento de las responsabilidades del consejo de administración de todas las sociedades y, en especial, de las cotizadas y de los bancos. Cabe destacar que el contenido modificado o incluido por este anteproyecto en relación a la remuneración de los administradores y consejeros ha seguido de forma íntegra las directrices establecidas por la comisión de expertos, con ocasionales variaciones en la redacción que no presentan ninguna alteración fundamental en el contenido que se proponía en el estudio sobre propuestas de modificaciones normativas.

En este contexto, los consejeros y el consejo de administración en su conjunto sumarán nuevas responsabilidades a sus mandatos y deberán contar con instrumentos de supervisión y control en relación a la supervisión de la información financiera, del sistema de gestión de riesgos y control interno, de la prevención del fraude, de los riesgos penales y de las políticas estratégicas y fiscales de la entidad.

Una de las principales novedades en materia de retribución aplicables al consejo de administración de las sociedades cotizadas reside en el informe anual de remuneraciones. Tal y como ya se establecía en la Ley de Economía Sostenible, y en línea con el Modelo de Informe anual sobre remuneraciones establecido en Circular 4/2013, de 12 de junio de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, se establece que el consejo de administración de las sociedades anónimas cotizadas deberá elaborar y publicar anualmente un informe sobre remuneraciones de los consejeros, en el que se expongan las remuneraciones que perciban o deban percibir los consejeros en su condición de tales y, en su caso, por el desempeño de funciones ejecutivas.

Este informe deberá incluir:

1. Información completa, clara y comprensible sobre la política de remuneraciones de los consejeros aplicable al ejercicio en curso.
2. Un resumen global sobre la aplicación de la política de remuneraciones durante el ejercicio cerrado.
3. El detalle de las remuneraciones individuales devengadas por todos los conceptos por cada uno de los consejeros en dicho ejercicio.

Adicionalmente, se establece que el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros deberá difundirse como hecho

“El consejo de administración de las sociedades anónimas cotizadas deberá elaborar y publicar anualmente un informe sobre remuneraciones de los consejeros”

relevante de forma simultánea al informe anual de gobierno corporativo, y que deberá someterse a votación consultiva y como punto separado del orden del día a la junta general ordinaria de accionistas, en línea con lo que ya se establecía en la Ley de Economía Sostenible. En caso de que el informe sea rechazado en esta votación, la política de remuneraciones aplicable para el ejercicio siguiente, siempre que no hubiera sido aprobada en esa misma junta general ordinaria, deberá someterse a la aprobación de la junta general con carácter previo a su aplicación, aunque no hubiese transcurrido un plazo de tres años.

Durante años y hasta la actualidad las remuneraciones de los directivos de determinadas entidades están siendo analizadas con lupa y están teniendo una fuerte presencia en los medios de comunicación, sobre todo cuando salta la alarma de alguna retribución estratosférica, o bien cuando se comunican los datos precisos de las políticas de remuneración y

más aún, cada vez que la Unión Europea y el Gobierno de España plantean reformas al actual sistema. A diferencia de lo ocurrido en otros países, España no ha experimentado una revolución por parte de sus accionistas, sino una elevada repercusión social en relación a las noticias publicadas. A pesar de la normativa y de las acciones que se están llevando a cabo para llevar un mayor control y regular las retribuciones de los directivos, la publicación de la información por parte de las compañías respecto a las cifras que perciben cada uno de los consejeros de las entidades es escasa. La realidad es que los informes de remuneraciones se han aprobado por amplias mayorías y los escándalos se suceden, por todo ello se plantea un gran camino por delante para enderezar la situación.

Existen razones para creer que los accionistas están interesados en que exista una verdadera y fiable relación entre el salario percibido por el directivo, el rendimiento y el valor aportado a la sociedad del mismo. No basta con conocer las cantidades y estructuras de las retribuciones de los consejeros si estos datos no se leen junto a los resultados y el comportamiento, entendido como desempeño, de una determinada sociedad.

Con todo ello, hay que resaltar que a pesar de que se implanten mecanismos de control y desarrollen normas regulatorias, es la transparencia la que jugará un papel fundamental en el desarrollo de las

“La transparencia jugará un papel fundamental en el desarrollo de las retribuciones de consejeros”



retribuciones de consejeros. Sin la suficiente información, los accionistas no están capacitados para ejercer control ni emitir un voto razonado. Sin embargo, la transparencia no es suficiente, los datos retributivos deben leerse bajo la perspectiva del desempeño de la empresa para determinar si son razonables o no. Por tanto, no podemos asumir que dar más poder a los accionistas, en términos de decidir la retribución de los directivos, automáticamente llevará a tener empresas mejor gestionadas. Lo que verdaderamente tiene que cambiar es la manera de incentivar a los altos directivos de las entidades. Así, las compañías deben concebir los objetivos estratégicos bajo una visión de futuro y diseñar un sistema de retribución, tanto a corto como a largo plazo, que incentive a los consejeros a alcanzar dichos objetivos y crear valor sostenido en el tiempo.

Como conclusión, hay que tener en cuenta que el verdadero reto radica en cambiar la cultura, no sólo de los integrantes de los miembros del consejo de las compañías o de sus accionistas, sino también del sistema, de tal manera que se implanten sistemas con medidas que consigan equilibrar y alinear los valores e intereses de la entidad, conectar rendimiento y resultado, así como reconocer el impacto de las acciones.

Artículo realizado por Enrique de la Villa, socio responsable de Human Capital de Deloitte

✉ edelavilla@deloitte.es

☎ +34 91 514 50 00

Liberato Mariño:

“Considero que sería útil para las empresas no cotizadas, en términos de creación de valor, implantar las medidas que se imponen a las cotizadas, con ciertas limitaciones”



Liberato Mariño

Secretario del Consejo de Inmobiliaria del Sur

Inmobiliaria del Sur está dedicada a la promoción y venta de viviendas, locales y activos, y a la actividad patrimonial consistente en el alquiler y venta de activos en renta. Desarrolla estas actividades, básicamente, en las Comunidades de Madrid y Andalucía. Su capitalización supera los 100.000 millones de euros, habiendo pasado en el mes de marzo a cotizar en el mercado continuo, frente a la cotización bajo el sistema de interconexión bursátil en la modalidad "fixing" en el que se encontraba hasta dicha fecha.

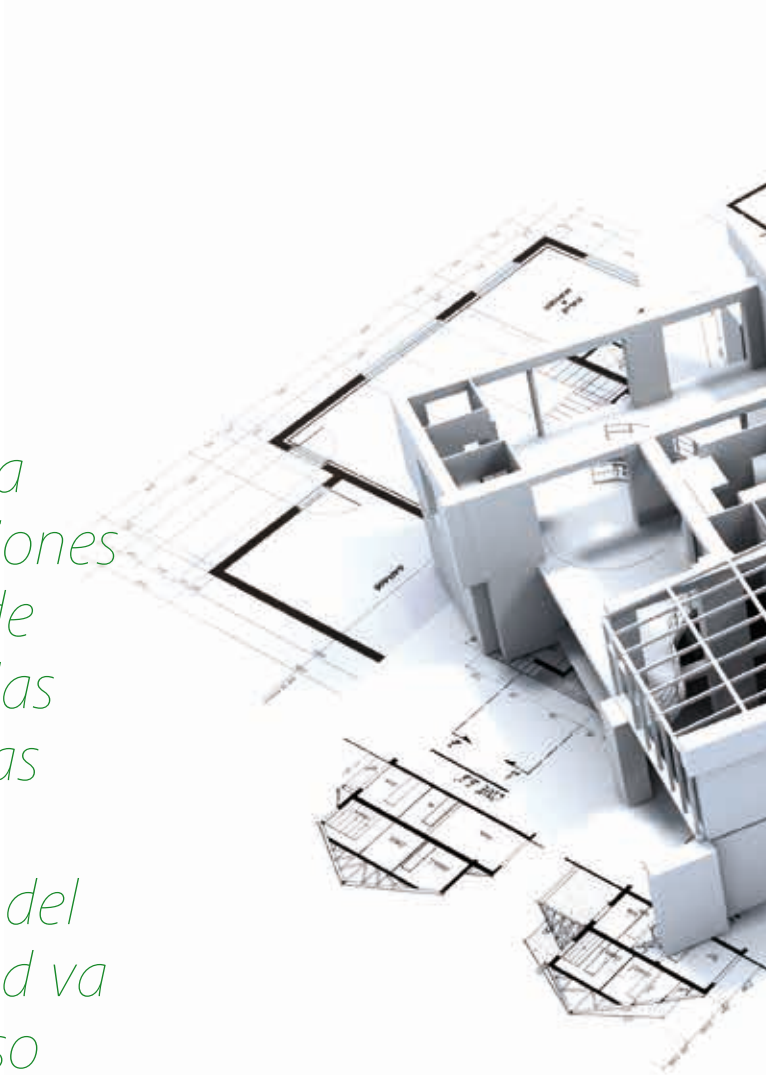
Liberato Mariño, Secretario del Consejo, nos explica a continuación cómo ha sido su proceso de adaptación de sus normas de gobierno corporativo a los cambios introducidos por la Ley 31/2004, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del Gobierno corporativo.

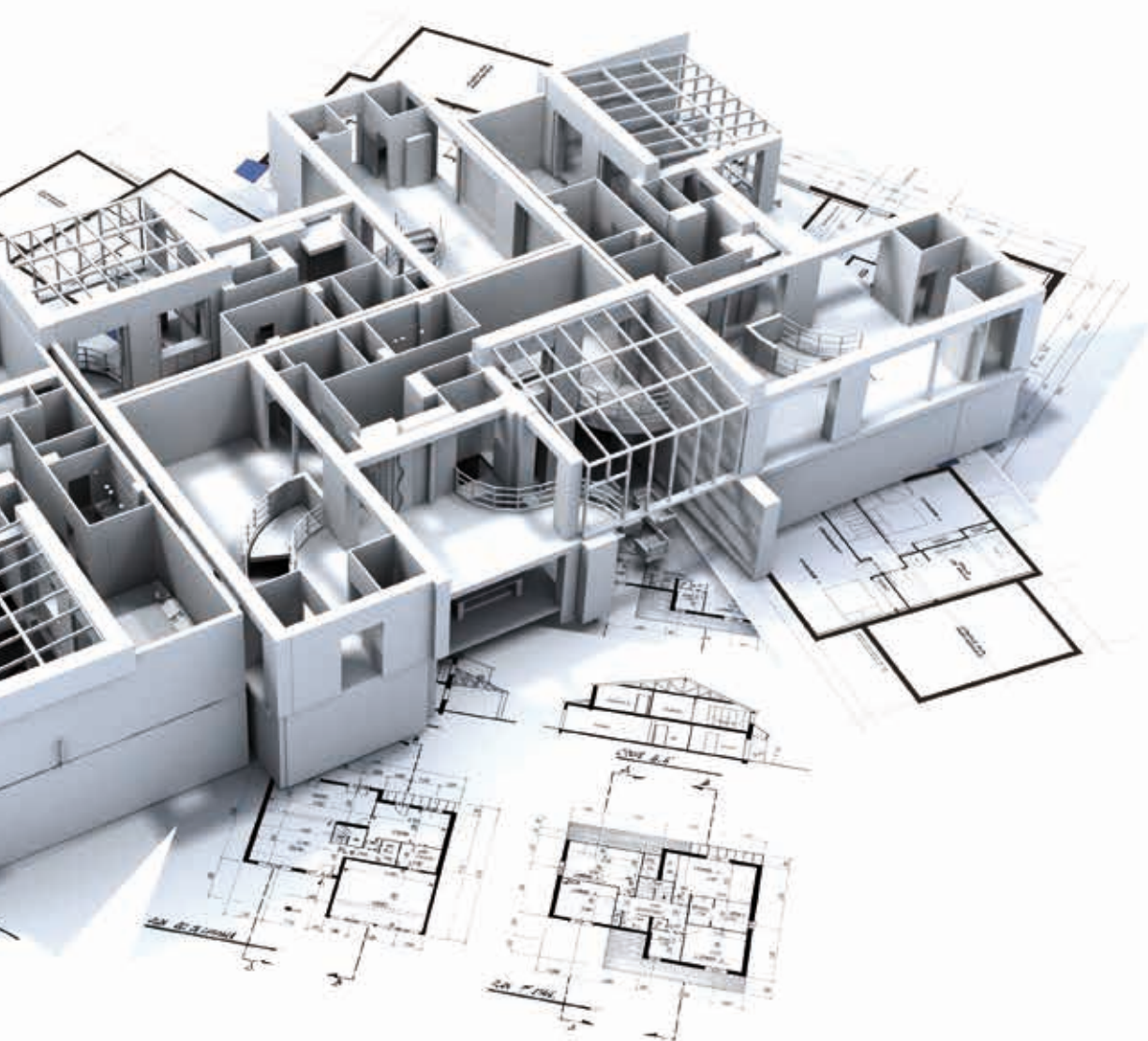
“Con independencia de las recomendaciones del nuevo Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas asumidas ya en el nuevo Reglamento del Consejo, la Sociedad va a realizar un proceso de estudio de dichas Recomendaciones para asumir las que contribuyan a mejorar su gobierno corporativo”

¿Cómo se ha preparado Inmobiliaria del Sur para adoptar los recientes cambios normativos que afectan al modelo de gobierno corporativo?

Inmobiliaria del Sur, S.A., ha hecho un gran esfuerzo por adaptar, en el menor tiempo posible, sus normas de gobierno corporativo a los cambios introducidos por la Ley 31/2004, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo. En este sentido ha realizado las siguientes actuaciones:

- El Consejo de Administración, con informe previo de la Comisión de Auditoría, ha aprobado una propuesta, que se someterá a aprobación de la Junta General Ordinaria, de modificación, reenumeración y refundición de sus Estatutos Sociales y el Reglamento de la Junta General de Accionistas convocada para el día 8 de mayo de 2015 en 1ª convocatoria





y el día 9 en 2ª, para adaptarlos a las disposiciones de la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, mejorando su contenido y sistemática, de forma que casi se ha duplicado el número de artículos, por lo que la sociedad dispondrá de unos Estatutos Sociales y Reglamento de la Junta equiparables a los de cualquier otra sociedad cotizada.

- Ha aprobado la modificación del Reglamento del Consejo de Administración para adaptarlo a las novedades legislativas y recoger en el mismo una parte de las Recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas aprobada recientemente por el Consejo de la CNMV.
- En materia de política de remuneraciones del los consejeros, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones ha redactado una

propuesta motivada de una nueva Política de Remuneraciones de los consejeros para el periodo 2015-2016-2017, y su informe justificativo, que el Consejo ha hecho suya y someterá a aprobación de la Junta General de Accionistas, ajustada a las modificaciones en esta materia introducidas en la Ley de Sociedades de Capital por la Ley 31/2014, de 3 de diciembre.

- En lo que atañe a la política de nombramiento, reelección y cese de consejeros, el Consejo, con el informe previo de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, ha elevado propuesta a la Junta General Ordinaria de Accionistas de reelección de seis consejeros dominicales, redactando informes de la capacidad, conocimientos, experiencias y méritos de los candidatos, con todos los requisitos de la nueva Ley.



Liberato Mariño entrevistado por Daniel Carrasco y Leopoldo Parias, socios de Deloitte

Con estas acciones se culmina un trabajo iniciado en los años 2013 y 2014 de renovación y reestructuración del Consejo de Administración y de sus Comisiones Auxiliares, que se adaptan ya a las nuevas exigencias normativas.

Por último, con independencia de las recomendaciones del nuevo Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas asumidas ya en el nuevo Reglamento del Consejo, la Sociedad va a realizar un proceso de estudio de dichas Recomendaciones para asumir las que contribuyan a mejorar su gobierno corporativo.

En resumen, Inmobiliaria del Sur, S.A., como ha hecho siempre en un plazo breve, ha adaptado su normativa de gobierno corporativo, composición y el funcionamiento de sus órganos de administración a las modificaciones legales que le afectan como sociedad cotizada.

¿Cuáles han sido los principales retos a los que se ha enfrentado Inmobiliaria del Sur como consecuencia de estos cambios?

Fundamentalmente dos: en primer lugar, el de adaptar sus Estatutos Sociales y Reglamento de la Junta y del Consejo, a los profundos cambios de la Ley de Sociedades de Capital operados por la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, habiendo optado por redactar nuevos textos refundidos de todos ellos, adaptados a dichos cambios e introduciendo otros que mejoran su gobierno corporativo.

Dentro de estos cambios, destaca el de suprimir las cláusulas existentes en el texto actual que suponían alguna dificultad de toma de control en caso de adquisición de acciones en el mercado, asumiendo la recomendación nº 1 del nuevo Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas.

En segundo lugar, el de cambiar los esquemas, competencias y funcionamiento de sus órganos de administración (composición, derechos, competencias), reforzando la Junta General de Accionistas y sus competencias, la composición del Consejo en cuanto a conocimientos, capacidades y experiencia, y de sus Comisiones obligatorias (Nombramiento y Retribuciones y Auditoría), garantizando la especialización e independencia de sus miembros, así como establecer un nuevo sistema retributivo de los consejeros basado en los principios que establece la nueva regulación de esta materia en la Ley de Sociedades de Capital.

¿Cómo evalúa el coste de las implementaciones que han sido y serán necesarias para garantizar el cumplimiento normativo de estas reformas?

Es difícil de evaluar en estos momentos el coste de las implementaciones que han sido y serán necesarias para garantizar el cumplimiento de las reformas, pero no son despreciables,

“Es difícil de evaluar en estos momentos el coste de las implementaciones que han sido y serán necesarias para garantizar el cumplimiento de las reformas, pero no son despreciables”

pues obligan a la compañía a ampliar la estructura de los órganos y del personal que tienen a su cargo el cumplimiento de las normas de gobierno corporativo, crear nuevos departamentos, redactar nuevas políticas en una serie de materias que la normativa concede gran importancia, y, en definitiva, dedicar medios materiales y personales a esta tarea, sin que ello afecte a la marcha normal de la sociedad.



¿En qué medida los cambios han sido impulsados por los Órganos de Gobierno de la Sociedad?

Los cambios han sido impulsados en todo momento por el Consejo de Administración bajo la dirección de su Presidente. Han colaborado en el trabajo de impulsar dichos cambios las Comisiones de Auditoría y de Nombramientos y Retribuciones, que han asumido desde el primer día, las funciones que el legislador les encomienda en su labor de auxilio al Consejo.

Dentro del Consejo han colaborado de forma eficaz, el Secretario, el Vicesecretario y en general, los consejeros conocedores de estos temas de gobierno corporativo.

¿Cuál ha sido el rol de la Secretaría del Consejo de Administración ante este entorno de nuevo marco normativo?

El Secretario del Consejo ha tenido siempre en Inmobiliaria del Sur, S.A., un papel esencial en la adaptación de las normas de gobierno corporativo de la sociedad a los cambios normativos, y a la asunción de las recomendaciones de los informes o códigos de buen gobierno de las sociedades cotizadas que se han ido aprobando.

En el caso de los cambios producidos por la Ley 31/2014, ha tenido un papel fundamental el Vicesecretario, Don Ricardo Astorga Morano, especialista en Derecho Mercantil y en gobierno corporativo, que ha llevado el peso esencial en la redacción de los nuevos Estatutos Sociales y Reglamentos, junto con el consejero Don Gregorio Arranz, Abogado del Estado y especialista también en estos temas, y, por supuesto, el Secretario. Se ha trabajado mucho y bien para tener en el menor tiempo posible unos Estatutos y Reglamentos adaptados a la nueva normativa y homologables con los de cualquier sociedad cotizada.

El régimen de las obligaciones impuestas es sensiblemente menor para empresas no cotizadas. ¿Considera que en términos de generación de valor les es útil a estas empresas no cotizadas implantar las medidas que les han sido formuladas únicamente como recomendaciones?

Considero que sería útil para las empresas no cotizadas en términos de creación de valor implantar las medidas que se imponen a las cotizadas, con ciertas limitaciones, dado que no disponen posiblemente de las estructuras y medios personales y materiales para ello.

Entrevista realizada por Daniel Carrasco y Leopoldo Parias, socios de Deloitte

✉ dcarrasco@deloitte.es

✉ lparias@deloitte.es

☎ +34 95 448 93 00

Liberato Mariño

Liberato Mariño es Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid y Abogado ejerciente en el Ilustre Colegio de Abogados de Sevilla desde 1961. Profesionalmente ha ejercido como asesor de numerosas empresas andaluzas de diferentes sectores de actividad. En Inmobiliaria del Sur, desde 1961, ha prestado sus servicios profesionales como asesor jurídico, habiendo sido nombrado en 1983 Consejero Secretario y Letrado Asesor del Consejo de Administración. En la actualidad ejerce como Secretario no consejero y Letrado Asesor del Consejo, Secretario de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y Secretario de la Comisión de Estrategia e Inversiones.

“Se ha trabajado mucho y bien para tener en el menor tiempo posible unos Estatutos y Reglamentos adaptados a la nueva normativa y homologables con los de cualquier sociedad cotizada”





Estudio sobre la gestión de riesgos en las empresas españolas Situación actual

El Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte ha publicado, en noviembre de 2014, las conclusiones del estudio realizado a 200 empresas españolas, cotizadas y no cotizadas, sobre la situación actual de su modelo de gestión de riesgos.

“El primer principio básico en los modelos de gestión de riesgos está relacionado con la necesidad de crear una visión constructiva de los riesgos, de tal forma que estos sean identificados como fuentes generadoras de valor para la organización y que su evaluación y seguimiento sea una función más en el día a día de las operaciones”



Xavier Angrill

Socio del área de Risk Services de Deloitte

El concepto de riesgo suele asociarse a amenazas y debilidades de la organización y, cuando es tratado en los diferentes foros de dirección y gobierno, suele generar cierta incomodidad e incluso rechazo. El primer principio básico en los modelos de gestión de riesgos está relacionado con la necesidad de crear una visión constructiva de los riesgos, de tal forma que estos sean identificados como fuentes generadoras de valor para la organización y que su evaluación y seguimiento sea una función más en el día a día de las operaciones.

En este sentido, podemos afirmar que las empresas españolas conceden una importancia cada vez mayor a la gestión del riesgo en sus organizaciones. En el contexto actual, donde impera la incertidumbre y continuos cambios en las políticas macroeconómicas, en la estructura socioeconómica y en el tejido empresarial, la capacidad de las empresas de tomar decisiones acertadas y, en consecuencia,

su competitividad en un mercado global, depende, en gran medida, de su adecuada gestión del riesgo.

Los sistemas de gestión de riesgos permiten, entre otras ventajas, reforzar el modelo de gobierno corporativo y aumentar el grado de confianza y seguridad en la organización por parte de los stakeholders. Por ello, es esencial la implantación en cada empresa de un sistema transversal y constructivo, que permita identificar y gestionar los riesgos de negocio mediante un sistema de control interno adecuado.

Estos sistemas son útiles también para mejorar el proceso de reflexión estratégica, mejorar la comunicación corporativa y alinear la estrategia con las operaciones, fomentando una cultura de gestión de riesgos proactiva y facilitando la optimización del binomio rentabilidad/ riesgo.

Por todo ello, se consideró oportuno y de gran interés realizar este estudio para conocer en qué medida las compañías en España han incorporado las mejores prácticas de gestión de riesgos en sus organizaciones y cuáles son las prioridades de los órganos de gobierno en esta materia.

El estudio pretende ser una herramienta de ayuda a los accionistas, consejeros y a la alta dirección de las empresas españolas para dar a conocer las mejores prácticas en materia de gestión de riesgos y facilitarles el análisis de su grado de madurez.

Los resultados muestran una cada vez mayor sensibilidad a la gestión de los riesgos por parte de las compañías y sus gestores, que no solo centran su atención y esfuerzo en los riesgos financieros y operacionales de las compañías sino que muestran un interés creciente a otros riesgos emergentes, como los tecnológicos o los de Compliance, desarrollando unos modelos de gestión de riesgos cada vez más integrales y eficaces.

Las áreas consideradas con mayor exposición al riesgo han sido las relacionadas con las operaciones, seguidas de las financieras, las estratégicas y las de cumplimiento normativo. Por contra, la fiabilidad de la información financiera se considera el área de menor riesgo, básicamente por la existencia de adecuados mecanismos de control interno, mecanismos cuya descripción es actualmente obligatoria para las empresas cotizadas en España en su Informe Anual de Gobierno Corporativo. Adicionalmente, la adaptación de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA-ES), incorpora de forma indirecta y con mayor detalle en la regulación española determinadas responsabilidades que implican una mayor involucración de los responsables del órgano de administración en la evaluación de todos los aspectos del control interno.



“La adopción de medidas para la identificación y prevención del riesgo, ya se considera una ventaja competitiva en un entorno de negocio que, cada vez más, exige no solo rentabilidad para el accionista, sino también seguridad, comportamiento ético, sostenibilidad social medioambiental y generación de valor a otros grupos de interés”

En la actualidad, la adopción de medidas para la identificación y prevención del riesgo, ya se considera una ventaja competitiva en un entorno de negocio que, cada vez más, exige no solo rentabilidad para el accionista, sino también seguridad, comportamiento ético, sostenibilidad social medioambiental y generación de valor a otros grupos de interés.

Riesgos de gobierno corporativo

Los resultados de la encuesta en este ámbito ponen de manifiesto que, aunque es en las empresas cotizadas donde se observa un modelo de gobierno corporativo más maduro, un número significativo de empresas no cotizadas están aplicando también herramientas que tradicionalmente estaban limitadas al universo de sociedades cotizadas. Aun siendo mayoritaria la satisfacción sobre la estructura de gobierno corporativo, no todos sus componentes tienen el mismo nivel de desarrollo. Entre las Comisiones, la más madura parece ser la Comisión Ejecutiva y la más inmadura la de Cumplimiento Normativo.

Riesgos estratégicos

A nivel estratégico todavía queda un largo camino a recorrer, ya que tan solo el 48% de los programas de gestión de riesgos de las sociedades entrevistadas contempla los riesgos estratégicos.

La mayoría de programas se focalizan en la gestión de riesgos operacionales y financieros, por lo que la mitad de las empresas no disponen todavía de programas de gestión de riesgos estratégicos. Sólo en un 57% de los casos existe una adecuada coordinación y vinculación entre el plan estratégico de la compañía y el programa de gestión de riesgos.



Riesgos de Compliance

En lo referente a los riesgos de Compliance (o riesgos de cumplimiento normativo), la mayoría de las compañías demuestran una alta sensibilidad, ya que dos de cada tres empresas encuestadas manifiestan disponer de una política de Compliance, ya sea específica o integrada en su política global de gestión de riesgos o, en su defecto, disponen de un código de ética y conducta. No obstante, una de cada diez empresas reconoce no haber definido nada al respecto.

Riesgos operacionales

Casi dos terceras partes de los participantes manifiestan no contar con una identificación y evaluación de riesgos operacionales formalmente documentada, lo que dificulta la eficacia y supervisión de la gestión de los mismos. En cualquier caso, casi el 90% de las empresas participantes tiene identificados los principales riesgos.

Con carácter general se concede una gran importancia a los distintos riesgos operacionales. En particular, a los ámbitos relacionados con las finanzas y el reporting, los sistemas de información, los aspectos legales y las ventas, marketing y gestión de cuentas a cobrar. Por lo general, las empresas participantes reconocen un gap entre la importancia concedida a esta tipología de riesgos y el nivel de preparación frente a los mismos —menor que el que cabría esperar dada su relevancia—. Sorprende, además, que más de dos terceras partes de las empresas participantes no se consideren especialmente expuestas al riesgo de fraude y que más de la mitad de las empresas participantes no cuenten con sistemas de prevención frente a éste.

Riesgos tecnológicos

Según los resultados del estudio, la seguridad de la información que manejan las organizaciones, así como los sistemas donde se soportan sus procesos de negocio, está siendo una función cada vez más relevante por los nuevos riesgos que están apareciendo fruto del uso creciente que se hace de la tecnología e internet (medios sociales y otros canales). En casi la mitad de las organizaciones dicha función no se encuentra ni tan siquiera desarrollada, pese a que, obviamente, sí se realicen actividades en esta materia. Se observa que cada vez es mayor el número de empresas que cuentan con una política global de seguridad. Los riesgos tecnológicos que mayor impacto tienen en el negocio son en primer lugar los ciberataques, pasando por la utilización de aplicaciones móviles, uso de medios sociales, la utilización del Data Analytics y el Cloud Computing.

Artículo realizado por Xavier Angrill, socio de Risk Services de Deloitte

✉ xangrill@deloitte.es

☎ +34 93 280 40 40

Estudio sobre la gestión de riesgos en las empresas españolas



Puede consultarse el contenido completo de este estudio en nuestra página web del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo, www.gobiernocorporativo.es



La prevención, fundamental en la gestión de crisis

Una buena gestión de crisis no debería comenzar en el momento en el que esta se desencadena, sino que tendría que hacerlo mucho antes, antes incluso de que podamos verla acercarse al futuro próximo de la empresa.

La planificación y ensayo de diversos escenarios de crisis son los que nos van a permitir no sólo dar una respuesta rápida y efectiva, sino también salir fortalecidos de la experiencia, con herramientas y lecciones que, además, nos ofrezcan soluciones para seguir mejorando de cara a futuras experiencias.

“Es muy importante conocer los riesgos y tenerlos controlados, de forma que podamos evitar que escalen en importancia o que la suma de pequeños eventos acabe desencadenando una crisis que ponga en peligro la propia supervivencia de la empresa”



Fernando Picatoste

Socio de Riesgos Tecnológicos de Deloitte

Desde catástrofes naturales a robos de identidad o bases de datos de clientes, pasando por retiradas de productos o fraudes en la cadena de suministro, los peligros potenciales para cualquier compañía son muy numerosos. Y, sobre todo, de muy diferentes naturalezas, lo que se traduce en consecuencias muy diversas para las compañías. Porque no es lo mismo la desaparición de parte del stock antes de su llegada a tienda, que afecta sobre todo de forma interna, al robo de los datos financieros de los clientes, que acaba por tener impacto también en la percepción y la confianza de la opinión pública sobre la compañía, por poner dos ejemplos extremos.

Muchos de estos sucesos, potencialmente peligrosos, se producen de forma cotidiana en las empresas, aunque lo habitual es que sucedan a muy pequeña escala, por lo que su repercusión es mínima. Sin embargo, es muy importante conocer los riesgos y tenerlos controlados, de forma que podamos evitar que escalen en importancia o que la suma de pequeños eventos acabe desencadenando una crisis que ponga en peligro la propia supervivencia de la empresa. Es necesario, pues, elaborar planes de actuación para cada uno de los riesgos que, a su vez, contemplen los distintos grados de incidencia de estos, de forma que sea posible responder con celeridad ante cualquier situación.

Parte del éxito en este cometido proviene de una correcta lectura de la situación de la empresa en tiempo real. Para lograrlo es imprescindible instaurar una monitorización durante 24 horas al día, los 7 días de la semana, con el objetivo de hacer un seguimiento de todas las fuentes relevantes de datos e identificar daños potenciales para el negocio.

Para tener un amplio abanico de planes de actuación eficaces y adaptados a las necesidades reales de cada compañía se impone, en primer lugar, realizar un estudio exhaustivo de la empresa que permita conocer todos sus procedimientos e identificar sus debilidades, de forma que un equipo de expertos pueda detectar aquellas amenazas potenciales que tienen más probabilidades de convertirse en realidad.

“Parte del éxito en este cometido proviene de una correcta lectura de la situación de la empresa en tiempo real. Para lograrlo es imprescindible instaurar una monitorización durante 24 horas al día, los 7 días de la semana, con el objetivo de hacer un seguimiento de todas las fuentes relevantes de datos e identificar daños potenciales para el negocio”



A partir de ahí es necesario elaborar un marco corporativo de actuación que aborde las necesidades de todos los grupos de interés: la dirección, los empleados, el consejo, los reguladores, los accionistas, los medios de comunicación, los analistas, los clientes y los proveedores. Este plan definirá las funciones y las responsabilidades, los procesos, el gobierno corporativo y la estrategia de comunicación, así como los miembros de la posible Oficina de Gestión de Crisis, que sería la responsable de coordinar a los distintos equipos de trabajo.

Esta Oficina de Gestión de Crisis debe estar formada por líderes de la organización con suficientes conocimientos del sector y de la empresa, de forma que no sólo sean capaces de extraer lecciones y formas de actuación de su experiencia previa, sino que además conozcan las políticas de la compañía en todos los ámbitos y puedan alinear las actuaciones con éstas en cualquier situación.

Un aspecto clave de estas Oficinas de Gestión es que en ellas debe haber también expertos en comunicación en épocas de crisis, ya que los profesionales de la comunicación corporativa no son siempre los más preparados para afrontar una coyuntura

“Aunque en ocasiones pueda parecer lo contrario, las crisis pueden ser también una oportunidad de crecimiento de las empresas. Sólo hay que estar bien preparados para enfrentarse a ellas”

complicada, debido a que los tiempos de respuesta pública, así como los canales y los mensajes, varían según la situación. Además, deben tener conocimientos financieros que ayuden a transmitir la calma necesaria para que este aspecto de la empresa no se vea afectado de forma innecesaria.

El tercer paso imprescindible para tener una buena gestión de riesgos reside en los ensayos o simulacros. Las simulaciones son cruciales a la hora de establecer los resultados deseados. Además de ayudar a identificar vulnerabilidades potenciales, son cruciales a la hora de determinar aquellas áreas en las que debe mejorarse la alineación entre el plan estratégico y el táctico. Los simulacros permiten tener una idea clara de lo que se necesita, de cuándo actuar y de cómo adaptarse a cada situación concreta. Permiten tener unos equipos preparados y capaces de actuar con flexibilidad ante las situaciones, de tomar decisiones con información imperfecta, de comunicarse con eficacia tanto interna como externamente y, algo fundamental, de inspirar confianza a los demás.

Cualquier plan estratégico de gestión de riesgos debe hacer hincapié en estos ensayos, sobre todo en las primeras fases de implantación. Su continuo ejercicio tendrá como resultado un mejor funcionamiento de todos los engranajes que se ponen en marcha en una situación de este tipo. Una característica de las situaciones de crisis es que la respuesta a ella debe ser casi inmediata, hablamos de minutos, no de días, y para lograr que las decisiones tomadas y comunicadas sean lo más efectivas posibles para la estabilidad de la empresa se necesita una amplia práctica en estas lides. Como en muchos otros ámbitos, resulta más fácil

improvisar, y hacerlo bien, cuando se tiene ya práctica en hacerlo y conocemos los resultados de situaciones similares.

Una característica de este proceso de identificación de riesgos y que hay que tener presente en todo momento es que, en realidad, no termina nunca. Cada día surgen nuevos riesgos, nuevas posibilidades de explotar vulnerabilidades, y tenemos que estar preparados para ello. Un buen servicio de gestión de crisis es aquel que está siempre alerta ante los posibles riesgos y prepara las respuestas más efectivas para lograr no sólo ser capaces de sobrevivir a estas situaciones, sino, además, salir reforzados ante los distintos grupos de interés en todos los sentidos. En este aspecto del plan también ayudan los simulacros, ya que potencian la exploración de situaciones poco cotidianas y sus posibles ramificaciones, de manera que se puedan ir actualizando y ampliando los planes de actuación ya aprobados.

Es importante tener presente que un buen plan integral de gestión de crisis no debe ser sólo capaz de minimizar su impacto en la empresa. Además tiene que ser capaz de identificar y aprovechar las situaciones que, durante ésta, permitan a la compañía salir fortalecida no sólo internamente, sino también de cara al público y sus stakeholders. Porque aunque en ocasiones pueda parecer lo contrario, las crisis pueden ser también una oportunidad de crecimiento de las empresas. Sólo hay que estar bien preparados para enfrentarse a ellas.

Artículo realizado por **Fernando Picatoste**, socio de Riesgos Tecnológicos de Deloitte

✉ fpicatoste@deloitte.es

☎ +34 91 443 26 61

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.

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



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

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

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

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

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

Miembros del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo



Germán de la Fuente
Socio Director.
Audit and Risk Services.
gedelafuente@deloitte.es



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



Rafael Cámara
Socio Director de Regulación y Políticas
Públicas. Grupo Expertos CNMV.
racamara@deloitte.es



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



Gloria Hernández Aler
Socia. Responsable de Regulatory
and Compliance
ghernandezaler@deloitte.es



Helena Redondo
Socia. Gobierno Corporativo
y Sostenibilidad.
hredondo@deloitte.es



Cleber Custodio
Socio Director de la práctica profesional
y Centro de Excelencia de IFRS.
clcustodio@deloitte.es



Alfonso Mur
Socio Director de Riesgos IT.
amur@deloitte.es



Marta García
Socia. Riesgos.
martgarcia@deloitte.es



Jorge Lledías
Socio. Forensic.
jlledias@deloitte.es



Xavier Angrill
Socio. Riesgos.
xangrill@deloitte.es



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



Miguel Barroso
Socio. Riesgos. Responsable del
Centro de Excelencia de Gobierno
Corporativo para la zona Noroeste.
mbarroso@deloitte.es



Daniel Carrasco
Socio. Riesgos. Responsable del
Centro de Excelencia de Gobierno
Corporativo para la zona Sur.
dcarrasco@deloitte.es



Juan Corberá
Socio. Riesgos. Responsable del
Centro de Excelencia de Gobierno
Corporativo para la zona de Levante.
jcorbera@deloitte.es



Ignacio Lezaún
Socio. Riesgos. Responsable del
Centro de Excelencia de Gobierno
Corporativo para la zona Norte.
ilezaun@deloitte.es

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



Impacto normativo

Nuevo Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas

La CNMV publicó en febrero de 2015 el nuevo Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas. En el nuevo texto se eliminan algunas recomendaciones que han pasado a ser legisladas en la Ley 31/2014 de la Ley de Sociedades de Capital, y se incluyen nuevas recomendaciones en materia de RSC, nuevas medidas para accionistas y la composición, funcionamiento y evaluación de los consejos de administración, así como de la retribución de sus miembros.



La gestión de riesgos en las empresas españolas

Situación actual: Conclusiones

Este estudio realizado por Deloitte muestra las conclusiones obtenidas tras un estudio en una serie de empresas participantes, destacables cuanto a número, diversidad, naturaleza y notoriedad. Esta muestra nos ha permitido obtener conclusiones sobre la realidad de la gestión de riesgos en las empresas con sede en España.



Trazando un rendimiento superior para el 2015

"Charting superior business performance.

The 2015 Exceptional 100 and the drivers of breakthrough financial results"

Este informe publicado por Deloitte University Press analiza las 100 empresas más relevantes del panorama internacional y sus claves de éxito.



Retos para los Consejeros en 2015

“Directors’ Alert: Through the eyes of the board: Key governance issues for 2015”

Esta publicación anual realizada por Deloitte global, examina los 10 retos que deberán afrontar las compañías y sus consejos en 2015. Examina los temas clave en materia de gobierno corporativo para este año, exponiendo posibles retos de los consejeros y soluciones para gestionarlos con éxito. Cada tema ha sido analizado por especialistas de Deloitte en todo el mundo e incluye entrevistas a consejeros independientes que comparten su punto de vista sobre los retos en esta materia..



Principales impactos para el Consejo de Administración

Este documento recoge los principales impactos en el ámbito del Consejo de Administración de la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo (en adelante, “Ley de reforma de la LSC”).

Acceda a las publicaciones a través de nuestra página web www.gobiernocorporativo.es o escriba un email a centroexcelenciaGC@deloitte.es para solicitar una copia de alguna de las publicaciones.

Programa de Consejeros

Próxima edición 23 y 24 de noviembre 2015

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

Vigésimo segunda 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.

Si desea recibir más información sobre el programa póngase en contacto con nosotros a través del correo electrónico: centroexcelenciaGC@deloitte.es

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

Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), sociedad del Reino Unido no cotizada limitada por garantía, y a su red de firmas miembro y sus entidades asociadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades con personalidad jurídica propia e independiente. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Consulte la página www.deloitte.com/about si desea obtener una descripción detallada de DTTL y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, tributación, consultoría y asesoramiento financiero a clientes públicos y privados en un amplio espectro de sectores. Con una red de firmas miembro interconectadas a escala global que se extiende por más de 150 países, Deloitte aporta las mejores capacidades y un servicio de máxima calidad a sus clientes, ofreciéndoles la información que necesitan para abordar los complejos desafíos a los que se enfrentan. Los más de 200.000 profesionales de Deloitte han asumido el compromiso de convertirse en un modelo de excelencia.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o entidades asociadas (conjuntamente, la "Red Deloitte"), pretenden, por medio de esta publicación, prestar un servicio o asesoramiento profesional. Ninguna entidad de la Red Deloitte se hace responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.

© 2015 Deloitte, S.L.

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