

Cuestión de Confianza

Revista de Gobierno Corporativo #4/2014

El buen gobierno corporativo Fuente de evolución

En este número colaboran:

Cándido Paz-Ares, miembro de la Comisión de Expertos en materia de gobierno corporativo de la CNMV

Juan Ignacio Canosa Sevillano, local compliance y privacy officer de AstraZeneca

Carlos Ayuso Salinas, director de Auditoría Interna, Cumplimiento y Control Interno de Gas Natural Fenosa

Francisco Javier Quiles Bodí, director de Relaciones Externas de Consum

Millán Álvarez-Miranda, consejero delegado de Adveo Group International

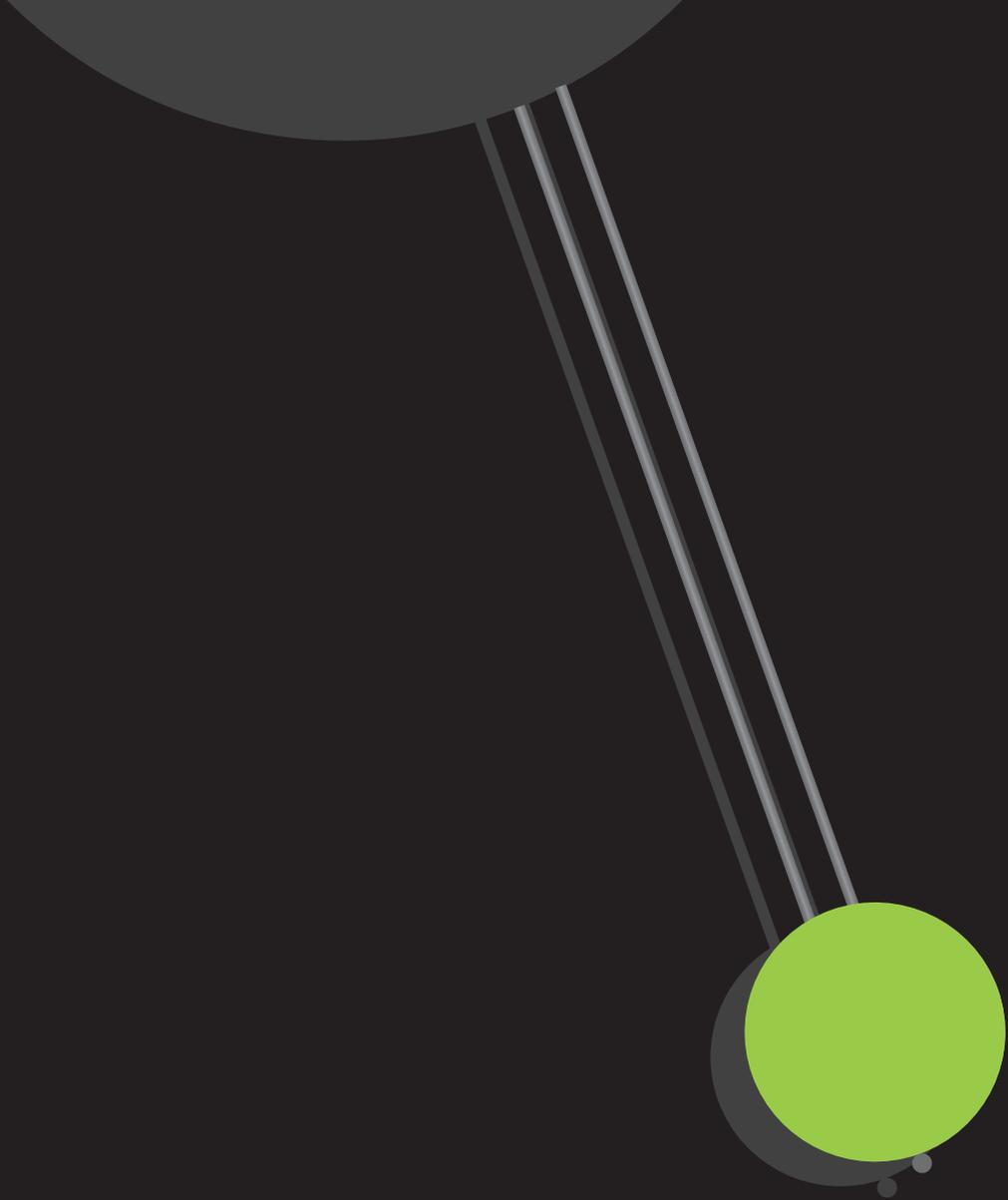
Javier Ormazabal, presidente de Velatia

Juan Gallostra Isern, consejero de Renta Corporación y presidente de su Comité de Auditoría y de Nombramientos y Retribuciones

Rafael Mateu de Ros, Abogado del Estado



Deloitte.



El futuro es ahora. Financial Advisory

Ahora es el momento de actuar, de ir un paso mas allá. Frente a los desafíos económicos, pasa a la acción de la mano de un equipo de asesores corporativos con una sólida experiencia, rigor y alta especialización.

Deloitte.



Es un gran orgullo presentarles el cuarto número de la revista “Cuestión de Confianza”, publicación semestral editada por el Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte en España. Tras dos años de andadura, desde su lanzamiento a finales del año 2011, podemos afirmar, gracias a los comentarios recibidos y por el número creciente de lectores, que la revista está cumpliendo el objetivo para el que fue creada: servir de herramienta de utilidad para administradores y miembros de los Consejos de Administración de las compañías sobre tendencias y mejores prácticas en el ámbito del gobierno corporativo. Queremos agradecer una vez más la inestimable colaboración de destacados expertos en la materia, ya sea como autores o como entrevistados, ya que sin ellos este logro no habría sido posible.

Durante el año 2013 se han seguido produciendo importantes reformas legislativas en materia de gobierno corporativo que han afectado a distintas tipologías de empresas. Pero más allá de los requerimientos normativos, es cada vez más incuestionable el valor del gobierno corporativo, tanto para empresas cotizadas como no cotizadas, para profesionalizar la gestión de los distintos niveles y órganos de gobierno de las sociedades y para fomentar la transparencia y, como resultado de todo ello, crear valor para los accionistas, ayudar a la sostenibilidad de las empresas y aumentar la confianza de los distintos grupos de interés, base sobre la que se nutren los mercados. Todo ello queda recogido y en evidencia a lo largo de las siguientes páginas.

Una vez más, nuestro deseo es que los artículos y entrevistas recogidos en la revista sobre la actualidad en gobierno corporativo, sean de su interés y utilidad.

Germán de la Fuente
Socio director de Auditoría
de Deloitte

Juan Antonio Bordas
Socio, director del Centro de Excelencia
de Gobierno Corporativo de Deloitte

Cuestión de Confianza #4
Año 2014

Dirección

Germán de la Fuente
Juan Antonio Bordas

Consejo editorial

Miembros del Centro
de Excelencia de Gobierno
Corporativo

Coordinación

María Ramón
Marta Menéndez
Rocío Rivillas

Diseño y Maquetación

David Pulido

Fotografía

Tone Azcárate

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



Carta de Presentación

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



6 Termómetro | What's hot Orden Ministerial ECC/461/2013 y Nuevas Circulares 5/2013 y 4/2013: Modificación del Informe Anual de Gobierno Corporativo y del Informe Anual de Remuneraciones

Xavier Angrill, socio de Risk Services de Deloitte



12 "El debate sobre el gobierno corporativo es un debate vivo y en permanente evolución"

Entrevista a Cándido Paz-Ares, socio de Uría Menéndez y miembro de la Comisión de Expertos en materia de gobierno corporativo de la CNMV



18 Imprescindibles "Compliance significa buscar el equilibrio entre la estrategia de los directivos a la hora de dirigir empresas y el control debido dentro de un marco regulatorio específico"

Entrevista a Juan Ignacio Canosa Sevillano, local compliance y privacy officer de AstraZeneca



24 "Como área debemos aportar valor y para ello es fundamental vincular nuestros objetivos con los objetivos estratégicos de la compañía, que pueden ser resumidos en tres ejes: rentabilidad, crecimiento y calidad"

Entrevista a Carlos Ayuso Salinas, director de Auditoría Interna, Cumplimiento y Control Interno de Gas Natural Fenosa



34 "La RSE es un concepto que, de forma lenta pero continua, acabará calando entre la sociedad y en las empresas, de tal forma que se convertirá en algo necesario que deberá ser tenido en cuenta siempre en cada una de las decisiones empresariales de la organización"

Entrevista a Francisco Javier Quiles Bodí, director de Relaciones Externas de Consum



46 Mercados Financieros ¿Cómo afecta la DRC IV al gobierno corporativo de las entidades de crédito?

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



52 La Empresa Cotizada "El gobierno corporativo ha jugado un papel esencial en nuestro proyecto de transformación ya que ha sido el motor del cambio en este proceso"

Entrevista a Millán Álvarez-Miranda, consejero delegado de Adveo Group International



- 58 La Empresa Familiar**
 “Velatia es el reflejo de la transición de un modelo de líder/fundador a un modelo de grupo familiar, fundamentado en la unidad y compromiso del núcleo familiar y que ha sabido sortear con éxito hasta el momento las trampas que acechan a este tipo de compañías”

Entrevista a Javier Ormazabal, presidente de Velatia



- 64 El Consejo y sus Comisiones**
 “El papel desempeñado por parte del Comité de Auditoría ha sido muy relevante en los procesos de refinanciación y en el proceso concursal que estamos viviendo en la actualidad”

Entrevista a Juan Gallostra Isern, consejero de Renta Corporación y presidente de su Comité de Auditoría y de Nombramientos y Retribuciones



- 72 Retribución y Gobierno Corporativo:
 El papel de la Comisión de Retribuciones**

Enrique de la Villa, socio responsable de Human Capital de Deloitte



- 80 “Sería mejor no retocar la Ley de Sociedades de Capital (LSC) e introducir las mejoras en gobierno corporativo sólo bajo el principio de *cumplir o explicar*”**

Entrevista a Rafael Mateu de Ros, Abogado del Estado



- 86 Herramientas del Consejo**
 Las tecnologías móviles: qué riesgos de seguridad tienen y cómo mitigarlos

Rubén Frieiro, senior manager de riesgos de tecnología de la información de Deloitte



- Tendencias internacionales**
92 La analítica avanzada aplicada al Big Data

Fernando Pasamón, socio de consultoría de Deloitte

- 98 Rincón de lectura**

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

- 102 Eventos | Cursos**

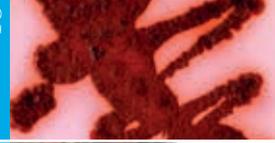
6



12



18



24



34



46



52



58



64



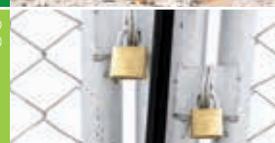
72



80



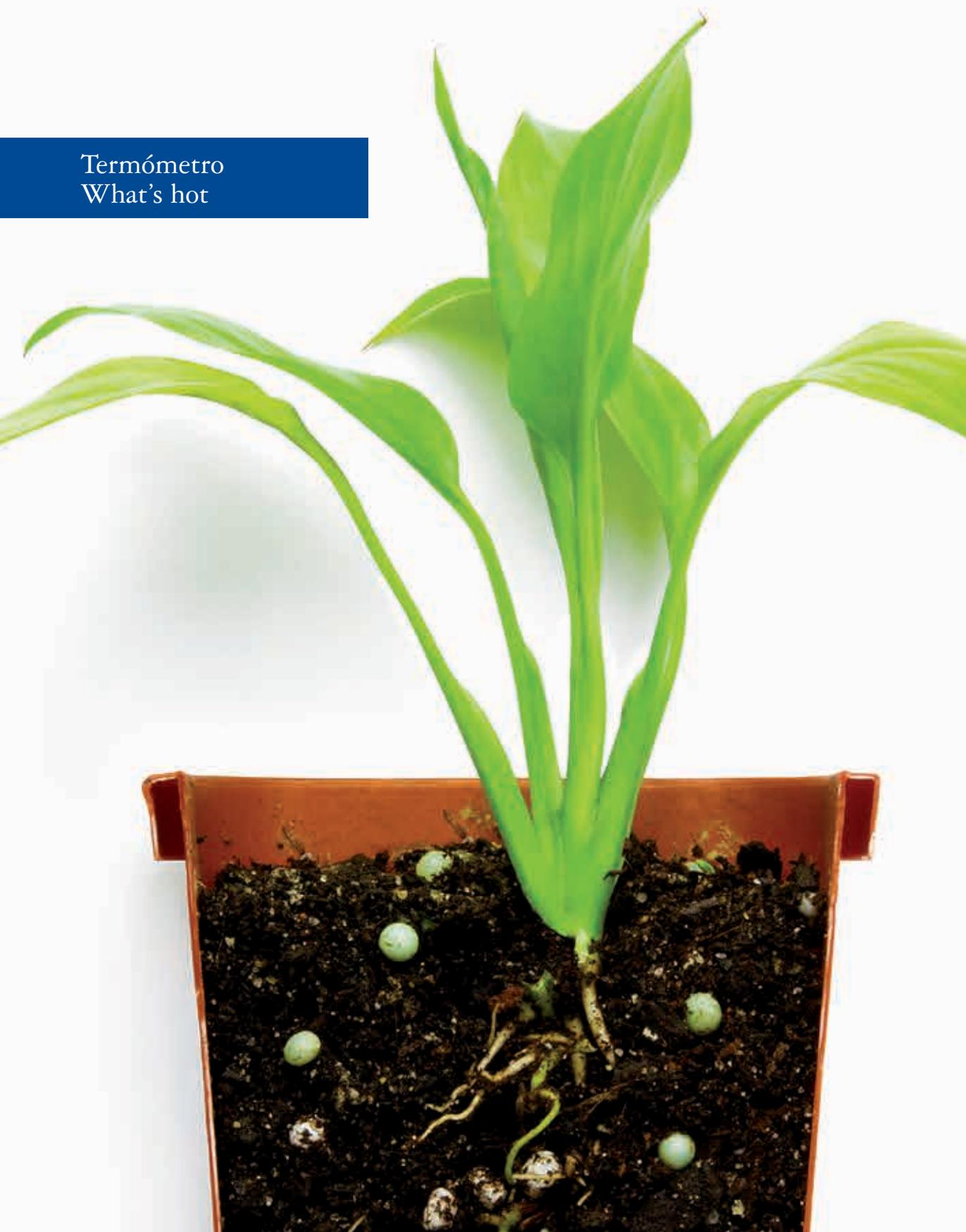
86



92



Termómetro
What's hot





Orden Ministerial ECC/461/2013 y Nuevas Circulares 5/2013 y 4/2013: Modificación del Informe Anual de Gobierno Corporativo y del Informe Anual de Remuneraciones

En marzo de 2013 ha sido publicada la Orden Ministerial ECC/461/2013 y en junio de 2013 las Circulares de la Comisión Nacional del Mercado de Valores 5/2013 y 4/2013, que regulan la estructura del Informe Anual de Gobierno Corporativo y el Informe Anual de Remuneraciones requeridos a las sociedades anónimas cotizadas, cajas de ahorros y otras entidades que emitan valores admitidos a negociación en los mercados oficiales de valores.

La Orden Ministerial adapta la normativa de gobierno corporativo a las obligaciones derivadas de la Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible y del Real Decreto Ley 11/2010, de 9 de julio, de órganos de gobierno y otros aspectos del régimen jurídico de las cajas de ahorros



Xavier Angrill

Socio del área de Risk Services de Deloitte

La Orden Ministerial adapta la normativa de gobierno corporativo a las obligaciones derivadas de la Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible y del Real Decreto Ley 11/2010, de 9 de julio, de órganos de gobierno y otros aspectos del régimen jurídico de las cajas de ahorros.

Respecto a la información que debe contener el Informe Anual de Gobierno Corporativo, las novedades más destacadas se refieren a la estructura de propiedad, funcionamiento de la Junta General, la estructura de administración, el sistema de control de riesgos y a los sistemas internos de control y gestión de riesgos de la información financiera (SCIIF). En concreto:

- Estructura de propiedad: se deberá informar sobre los valores de la entidad que no se negocien en un mercado regulado comunitario, las restricciones a la transmisibilidad de valores y al ejercicio del derecho de voto. En particular, se deberá informar de las restricciones que puedan dificultar la toma de control de una entidad.
- Funcionamiento de la Junta General: el informe contendrá información sobre las restricciones para asistir a la Junta, quórum reforzado para determinados tipos de decisiones y normas sobre modificación de estatutos.
- Estructura de administración: se dará información detallada de los acuerdos significativos que entren en vigor o se modifiquen en caso de OPA (Oferta Pública de Adquisición de Acciones), acuerdos indemnizatorios de los administradores, dirección o empleados, el número de consejeros y las razones que justifiquen, en su caso, su ausencia o número escaso.

- Sistema de control de riesgos: se obliga a incluir información sobre los riesgos que se han materializado en el ejercicio y los planes de respuesta y supervisión de dichos riesgos.
- Sistemas internos de control y gestión de riesgos de la información financiera (SCIIF): obligatoriedad de describir los mecanismos que componen los sistemas de control interno de la información financiera (ya era obligatorio en 2012 si bien no con la estructura descriptiva de la Circular 5/2013).
- Dietas de asistencia u otras retribuciones fijas como consejeros.
- Parámetros fundamentales y fundamento de cualquier sistema de primas anuales o de otros beneficios no satisfechos en efectivo.
- Indemnizaciones pactadas o pagadas en caso de terminación de funciones y resultado de la votación consultiva en la Junta General, con indicación de los votos negativos.

En cuanto al Informe Anual de Remuneraciones, deberá contener la política al respecto aprobada por el Consejo de Administración de la entidad, así como el detalle individual de las retribuciones devengadas por cada uno de los consejeros. Las entidades deberán someter a votación de la Junta de Accionistas, con carácter consultivo, dicho informe. Más en concreto, éste deberá contener, entre otros:

Las Circulares publicadas por la CNMV en junio de 2013, desarrollan la Orden que regula la estructura del Informe Anual de Gobierno Corporativo y el Informe Anual de Remuneraciones.

Las novedades más relevantes de los informes, en función del contenido estipulado por las Circulares, son las siguientes en lo que respecta al Informe Anual de Gobierno Corporativo:

Respecto a la información que debe contener el Informe Anual de Gobierno Corporativo, las novedades más destacadas se refieren a la estructura de propiedad, funcionamiento de la Junta General, la estructura de administración, el sistema de control de riesgos y a los sistemas internos de control y gestión de riesgos de la información financiera (SCIIF)

En cuanto al Informe Anual de Remuneraciones, deberá contener la política al respecto aprobada por el Consejo de Administración de la entidad, así como el detalle individual de las retribuciones devengadas por cada uno de los consejeros. Las entidades deberán someter a votación de la Junta de Accionistas, con carácter consultivo, dicho informe

- Grado de seguimiento de las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno.

La nueva Circular exige mayor detalle en la exposición del seguimiento o no de las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno. La Circular debe leerse en conjunción con las propuestas del Libro Verde y Plan de Acción de Gobierno Corporativo de la UE a los efectos de identificar el posicionamiento de la entidad frente a la nueva Circular y las tendencias de buen gobierno que se están incorporando como mejores prácticas en las entidades.

En este sentido, cabe destacar que con fecha 14 de octubre de 2013 ha sido publicado el estudio sobre propuestas de modificaciones normativas en materia de gobierno corporativo, elaborado por una Comisión de Expertos creada al efecto, y que propone modificaciones relevantes al actual marco normativo de buen gobierno.

- Sistema de control y gestión de riesgos corporativos.

El redactado de la nueva Circular amplía de forma relevante los niveles de explicación de los sistemas de control y gestión de riesgos de las entidades, siendo muy detalladas las instrucciones que se adjuntan para su cumplimentación y que deberían servir de guía. Entre otros aspectos, se incluyen referencias a conceptos clave como tolerancia al riesgo, evaluación de riesgos, planes de respuesta y roles y responsabilidades tanto ejecutivas como de gobierno.

- Sistema de control interno de la información financiera (SCIIF).

La nueva circular formaliza los requerimientos anunciados en el informe de junio de 2010 elaborado por un grupo de expertos, constituido a propuesta de la CNMV, sobre control interno de la información financiera en las entidades cotizadas. Supone la incorporación de un apartado específico para la información sobre el SCIIF que ya se ha venido presentando en un Anexo al IAGC para cumplir con la obligación impuesta por la Ley 2/2001 de Economía Sostenible.

- Funcionamiento de la Junta General y desarrollo de las sesiones de la Junta.

Las recientes exigencias normativas relativas a la celebración de la Junta hacen cada vez más compleja su preparación y celebración. Por otra parte la página web se configura como un instrumento cada vez más relevante para el acceso a la información por parte del accionista.

- Evaluación del Consejo de Administración.

La Recomendación 21 del Código Unificado de Buen Gobierno establece la conveniencia de que el Consejo de Administración en pleno realice, una vez al año, una autoevaluación. En la Circular se detallan los criterios

de evaluación del desempeño y métodos previstos para determinar su cumplimiento.

- Composición del Consejo.

La Orden eleva a rango normativo la categorización de la tipología del consejero y atribuye al Consejo de Administración la responsabilidad de su clasificación.

Por otro lado, las novedades más relevantes de los informes a tener en cuenta por los emisores en lo que respecta al Informe Anual de Remuneraciones son:

- Remuneración de consejeros.

La Circular incluye modificaciones sobre el desglose de la información a presentar en relación a la remuneración de sus consejeros y establece la estructura obligatoria de la información a reportar.

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

✉ xangrill@deloitte.es

☎ +34 93 280 40 40



Cándido Paz-Ares:

“El debate sobre el gobierno corporativo es un debate vivo y en permanente evolución”



Cándido Paz-Ares

Socio de Uría Menéndez y miembro de la Comisión de Expertos en materia de gobierno corporativo de la CNMV

La amplia experiencia de Cándido Paz-Ares en el terreno del gobierno corporativo le avala como una autoridad destacada a nivel nacional e internacional. Es por ello que este año ha sido elegido como miembro de la Comisión de Expertos en materia de gobierno corporativo creada por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

Esta Comisión de Expertos busca la mejora del control interno y de la responsabilidad corporativa de las empresas desde una perspectiva de máxima profesionalidad y rigor. Precisamente, el primer fruto de su trabajo, un informe de recomendaciones en materia de gobierno corporativo, se acaba de presentar al Gobierno. Cándido Paz-Ares ahonda a continuación sobre el contenido de este informe y reflexiona sobre la evolución e importancia del gobierno corporativo.

En los últimos tiempos se están produciendo importantes reformas en materia de gobierno corporativo. En este sentido, la Comisión Nacional del Mercado de Valores crea un Grupo de Expertos, del que usted actualmente forma parte. ¿Cuáles fueron las razones de su constitución?

El debate sobre el gobierno corporativo es un debate vivo y en permanente evolución. Por consiguiente, es razonable que cada tres o cuatro años cada mandato, con el fin de actualizar la problemática y las soluciones, formalice la reflexión constituyendo un grupo de trabajo que dé continuidad a lo que ya han realizado otros grupos de expertos. El primer grupo de trabajo fue el que elaboró el llamado Informe Olivencia, donde tuve el honor de intervenir. Luego vino el Aldama que fue en 2002, en el 2006 el Conthe, y varios años más tarde se crea la Comisión actual de expertos que preside la propia presidenta de la CNMV.

También en los países de nuestro entorno y, especialmente, en el ámbito anglosajón estas comisiones se crean periódicamente para valorar dónde se está, cómo han ido evolucionando las cosas, qué ha ido bien, qué ha ido regular y qué ha ido mal, y qué nuevas medidas o qué nuevas recomendaciones pueden ofrecerse.

¿Qué países europeos considera están a la cabeza en materia de gobierno corporativo?

Yo creo que hay un cuerpo común de preocupaciones, de problemática, incluso de recomendaciones, y luego hay algunas aportaciones más específicas que dependen de la idiosincrasia y de la propia estructura especial de cada país. España siempre ha tenido como referencia a Reino Unido porque ha sido el pionero en la materia y tiene

una especial sensibilidad. Es verdad que la problemática que se plantea en ese mercado no es exactamente la misma que se plantea en el nuestro, debido fundamentalmente a que las estructuras de propiedad de las empresas son distintas. Pero con todo, lo que en realidad hemos hecho muchas veces es adaptar muchas de las recomendaciones a las estructuras de propiedad más específicas de nuestro entorno.

La Comisión de Expertos de la CNMV de la que hablábamos acaba de entregar su informe de recomendaciones con sus propuestas de modificaciones normativas en materia de gobierno corporativo, sobre las que el Ministro de Economía y Competitividad ha manifestado que “van a ser de ley”. ¿Cómo cree que será el proceso de adaptación legislativa?

La Comisión ha recibido un doble mandato: primero, hacer una reflexión sobre aquellos aspectos en la arquitectura legal del gobierno corporativo que merecen algún retoque o algún añadido o modificación;



y por otro lado, lo que ya es la labor más tradicional y específica de este grupo de expertos, ofrecer recomendaciones.

En los cuatro primeros meses de vida de la Comisión se ha elaborado esta propuesta de modificaciones normativas que se ha trasladado al Ministerio de Economía y que, al parecer, realmente serán asumidas por el Gobierno. La impresión es que lo que es el grueso y, sobre todo, la filosofía a la que obedece esta propuesta que ha formulado la omisión se mantendrán. Y todo apunta a que la voluntad del Gobierno es aprobar un proyecto de ley que se mandará a las Cortes y se tramitará con la mayor rapidez posible. No sé exactamente cuándo pero puede ser antes del verano.

¿En qué materias incide especialmente el informe de recomendaciones?

Se incide en muchas materias pero no debería existir ninguna inquietud porque no hay ningún cambio de rumbo en el diseño de los instrumentales que se quiere utilizar para mejorar el gobierno corporativo.

La Comisión ha recibido un doble mandato: primero, hacer una reflexión sobre aquellos aspectos en la arquitectura legal del gobierno corporativo que merecen algún retoque o algún añadido o modificación; y por otro lado, ofrecer recomendaciones



Germán de la Fuente y Rafael Cámara, socios de Deloitte, entrevistan a Cándido Paz-Ares

Mejorar la calidad de nuestro gobierno corporativo significa reducir el coste del capital para las empresas porque se fomenta la confianza que es el elemento que nutre todos los mercados

Lo que llamamos *corporate governance*, al final, es un conjunto heterogéneo de instrumentos que tratan de lograr la disciplina de los que mandan en las empresas, de los managers y en nuestro caso también de los accionistas de control, con el fin de obtener dos objetivos fundamentales. Uno llamémosle productivo, que es el de lograr la maximización de las empresas; y otro, distributivo, que es el de evitar que haya redistribución de valor o que haya desviación de valor de la esfera social. Por lo tanto, el instrumental del gobierno corporativo es muy amplio. Tiene normas suaves; normas legales *per se*; normas culturales y normas institucionales.

Con el informe estamos definiendo qué normas, para lograr los objetivos que persigue cualquier sistema de gobierno corporativo, establecemos tanto internamente en las compañías, en sus estatutos y reglamentos de los Consejos y de las juntas, como externamente, en la propia normativa de sociedades. En este aspecto una de las cuestiones importantes es determinar lo que le corresponde a las fuerzas de mercado y lo que corresponde fijar por la ley, ya que el mercado es una fuerza muy poderosa. Aquellos que no se adaptan a las recomendaciones de este y que no ofrezcan una explicación justificada, razonable y verosímil para la audiencia que les sigue, recibirán una penalización. Cada vez más las compañías van siendo conscientes de ello y, por lo tanto, tienen una mayor preocupación e inquietud por este aspecto.

Además en la elaboración del informe se ha sido consciente de que hay también una tarea indelegable del poder legislativo. Este tiene que establecer algunas normas y actualizar otras para estar a la altura de los tiempos. Nuestra Ley de Sociedades Anónimas es una ley que proviene, con todas las modificaciones puntuales que ha tenido a lo largo de estos años, del año 89 cuando se adaptó la ley del 51 a todas las directivas comunitarias. Curiosamente hubo

Cándido Paz-Ares

Cándido Paz-Ares es socio de Uría Menéndez desde el año 2001. Considerado una autoridad en el campo del Gobierno Corporativo, tanto a nivel nacional como internacional, fue miembro del Comité Olivencia, a quien el Gobierno español encargó la elaboración del Código de Buen Gobierno, y posteriormente de la Comisión Aldama, creada para fomentar la seguridad y transparencia en los mercados y sociedades cotizadas. Es también miembro permanente de la Comisión General de Codificación y, desde septiembre de 2005, de la Comisión Conthe, constituida para revisar y actualizar el Código de Buen Gobierno.

Es licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid con Premio Nacional Fin de Carrera. También es doctor Summa Cum Laude en Derecho por la Università degli Studi di Bologna, y catedrático de Derecho Mercantil de la Universidad de Cantabria y de la Universidad Autónoma de Madrid, donde fue decano durante dos años. Ha sido Director General de los Registros y del Notariado.

Ha publicado diversos libros y artículos académicos en su campo de especialidad, especialmente en el ámbito de sociedades y del análisis económico del derecho. Los principales directorios jurídicos internacionales (Chambers & Partners, IFLR 1000, Euromoney, etc.) le nombran como un abogado destacado en España.



una directiva, la llamada quinta directiva, relativa a órganos sociales de la junta y Consejo, que nunca llegó a aprobarse porque hay diferencias irreconciliables entre el mundo anglosajón y el mundo continental, específicamente Alemania y otros países con el sistema dualista. Así que a pesar de que hubo muchos proyectos y muchas propuestas lo cierto es que esa es la directiva *non nata* por excelencia. Por lo tanto, la parte estrictamente jurídica de la regulación de órganos necesitaba una actualización en tres aspectos principalmente: la impugnación de los acuerdos sociales; el tema de los conflictos de intereses y los deberes de lealtad de los administradores; y el tema de las retribuciones.

¿Cómo ve el grado de adaptación de las empresas españolas a todos estos cambios que se han ido dando en materia de gobierno corporativo?

Yo creo que cada vez más las empresas están concienciadas. Al fin y al cabo, mejorar la calidad de nuestro gobierno corporativo significa reducir el coste del capital para las empresas porque se fomenta la confianza que es el

elemento que nutre todos los mercados, especialmente los mercados de capitales. Tus inversores necesitan saber que no se va a producir valor y que no se va a desviar. Estos son los dos objetivos claves.

Y por último, ¿considera que en un mercado global con compañías globales tienen sentido las normas locales?

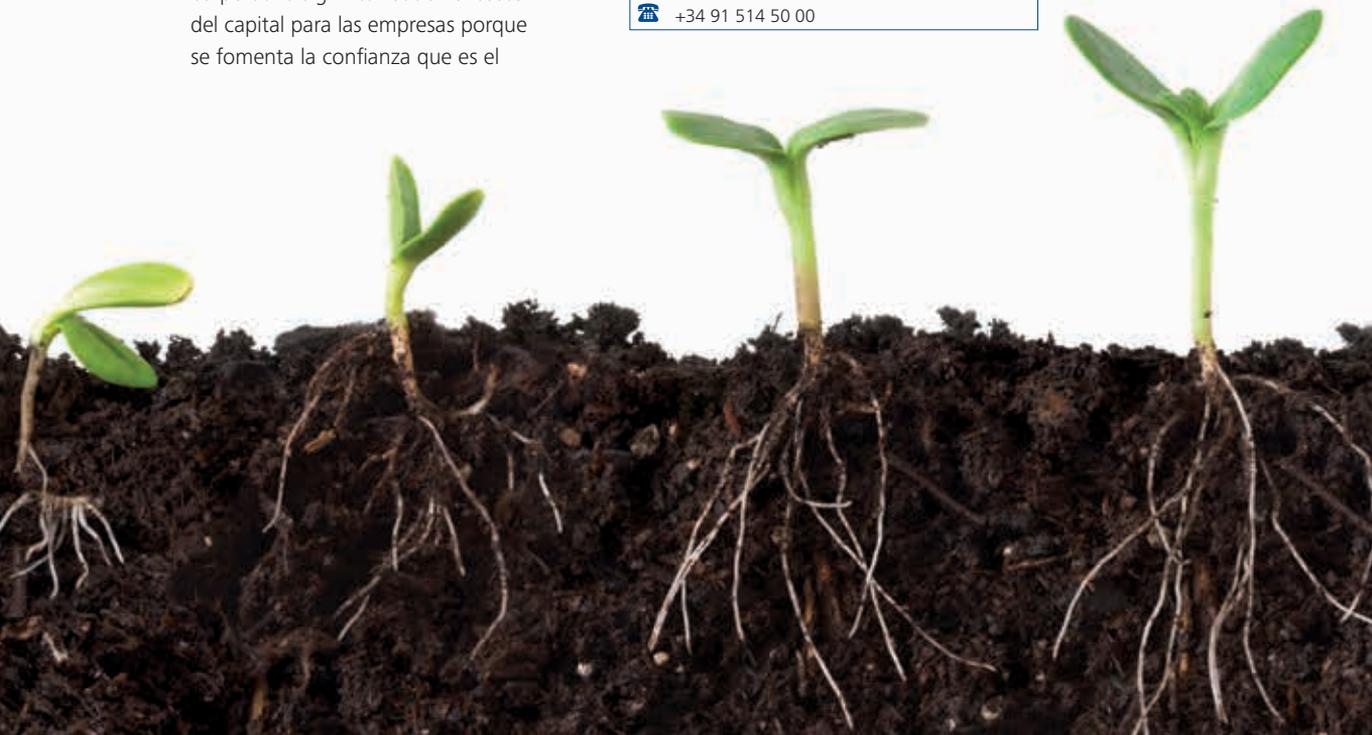
Existe un desfase en este ámbito, como en otros muchos: la economía es global y el derecho es local. Hay una asimetría porque las estructuras del derecho son estructuras de nación y de soberanía. Pero mientras no haya un cambio en este aspecto, debes utilizar los mecanismos que tienes. De todas maneras no podemos dejar de incidir en que se da una creciente convergencia internacional inevitable por las fuerzas de los mercados, tanto en el ámbito del derecho como del gobierno corporativo.

Entrevista realizada por Germán de la Fuente y Rafael Cámara, socios de Deloitte

✉ gedelafuente@deloitte.es

✉ racamara@deloitte.es

☎ +34 91 514 50 00



Imprescindibles

Juan Ignacio Canosa Sevillano:
“*Compliance* significa buscar el equilibrio entre la estrategia de los directivos a la hora de dirigir empresas y el control debido dentro de un marco regulatorio específico”



Juan Ignacio Canosa Sevillano

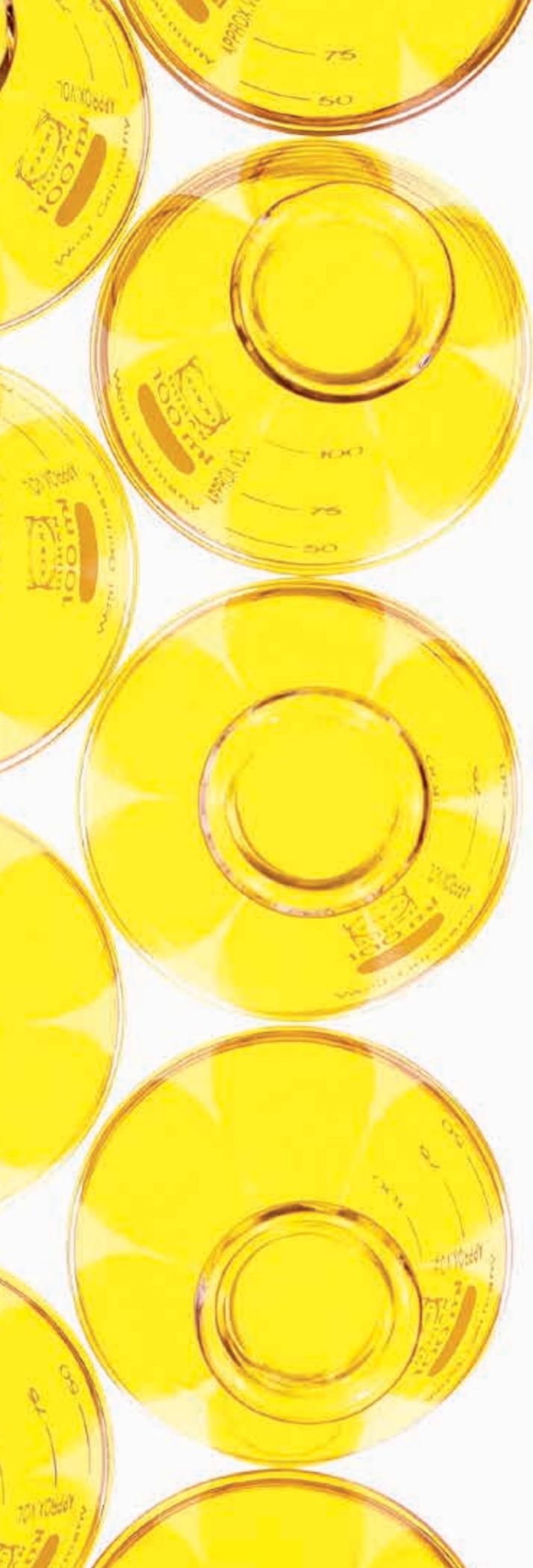
Local compliance y privacy officer de AstraZeneca

AstraZeneca es una empresa biofarmacéutica global impulsada por la innovación que se enfoca en el descubrimiento, desarrollo y comercialización de medicamentos de prescripción, principalmente para el tratamiento de enfermedades cardiovasculares, metabólicas, oncológicas, respiratorias, inflamatorias, autoinmunes, infecciosas y de neurociencias.

Su andadura comienza en España en 1953, siendo una de las primeras compañías farmacéuticas que operan en el país, donde actualmente cuenta con un equipo de más de 500 personas. En el mundo su equipo lo forman alrededor de 51.700.

La compañía ha sido reconocida este año 2013 como Empresa Social y como la Mejor Empresa Farmacéutica, por el diario La Razón.

Juan Ignacio Canosa, local compliance y privacy officer de la compañía, nos comenta a continuación la necesidad de la industria farmacéutica, sector altamente regulado, de profesionales cualificados en las áreas normativas tanto internas como externas que doten a las entidades jurídicas de un marco de cumplimiento que asegure que la dirección realiza sus labores de gestión cumpliendo altos estándares éticos.



Ya desde la antigüedad, el cumplimiento o *compliance* ha estado siempre presente en la sociedad. Justiniano I, o los senadores Sarbanex y Oxley han sido personalidades que han dejado huella en la historia, ya que incorporaron a nuestro ordenamiento jurídico preceptos que aún tenemos que tener en cuenta para realizar nuestra labor de cumplimiento en las empresas. Al hablar de cumplimiento, *compliance*, o gobierno corporativo siempre podemos aplicar la definición dada por Corporate Practices and Conduct, Third Edition (Bosch Report. AUS. 1995): "La esencia de cualquier sistema de Buen Gobierno Corporativo es respetar la libertad del Consejo de Administración y de la Dirección para dirigir su Empresa, pero estableciendo el ejercicio de esta Libertad dentro de un marco de referencia de responsabilidad efectiva". Es decir, *compliance* significa buscar el equilibrio entre la estrategia de los directivos a la hora de dirigir empresas y el control debido dentro de un marco regulatorio específico.

¿En qué pilares se asienta este marco de *compliance* en AstraZeneca?

Nuestro modelo de *compliance* se basa en políticas comprensibles, entrenamiento efectivo, equipo en el área de cumplimiento, guías disciplinarias claras, programa de mejora continua, gestión de riesgos (mitigación y continuidad de negocio), y monitorización y auditoría.

Con ello pretendemos garantizar la seguridad de nuestros productos y de los pacientes, asegurar la veracidad de los estados financieros y contar con un ambiente justo y seguro para nuestros empleados, además de proteger la reputación corporativa de la compañía.

¿Sobre quién recae la responsabilidad de la gestión del cumplimiento en la compañía?

En nuestra compañía la gestión del cumplimiento es responsabilidad de todos los empleados. Por eso todos los años firmamos el compromiso con nuestro Código de Conducta que define los valores y las normas básicas a seguir a la hora de hacer negocios.

Esta gestión del cumplimiento se establece mediante tres líneas de protección claramente definidas. La primera se basa en las actividades de control y monitorización que realiza la dirección y los mandos de la compañía. Una segunda línea de protección está formada por los equipos de cumplimiento que realizan su labor en cada país donde operamos. La tercera y última realiza la función de auditoría externa e interna de la compañía.

Respecto a la segunda línea de defensa, me gustaría destacar que ésta debe ser totalmente independiente de la dirección de la compañía, tanto presupuestaria como jerárquicamente. Es la única manera de dar libertad de acción y asesoramiento a esta función.

¿Qué regulación es la más significativa para el área de compliance a la hora de monitorizar?

La labor de control y monitorización se centra en tres ámbitos distintos. El ámbito global para empresas que cotizan en la bolsa de Nueva York o Londres abarca regulaciones como son U.S. Foreign Corrupt Practices Act, y Anti Bribery Act.

Regionalmente, por ejemplo, en Europa encontramos la normativa específica de la Unión Europea, incluyendo protección de datos, y la normativa aprobada recientemente del Código de la EFPIA sobre interrelaciones con profesionales y organizaciones sanitarias.

Nuestro modelo de *compliance* se basa en políticas comprensibles, entrenamiento efectivo, equipo en el área de cumplimiento, guías disciplinarias claras, programa de mejora continua, gestión de riesgos (mitigación y continuidad de negocio), y monitorización y auditoría



Ricardo Martínez
Socio de Deloitte, realiza la entrevista

Localmente, tenemos la Ley del medicamento y el Código de Farmaindustria, como algunos ejemplos de norma externa. También es importante señalar la necesidad de realizar un plan pormenorizado de riesgos penales para dar cumplimiento a la normativa específica del Código Penal en su modificación de diciembre de 2010.

Es importante, además, resaltar la nueva normativa sectorial sobre la transparencia de pagos a profesionales y organizaciones sanitarias, que se deberá realizar en enero de 2016 sobre los datos de 2015 para toda la industria farmacéutica en Europa.

**¿Qué perfil suelen tener las personas que componen el área de *compliance*?
¿Es similar en todos los países?**

Si miramos el perfil de un buen compliance officer deberemos tener en cuenta varios aspectos. Desde el punto de vista formativo, es importante un conocimiento amplio en materia legislativa no tanto por el asesoramiento legal sino en el momento de la interpretación de la norma y la relación que puedan tener unas normas con otras tanto interna como externamente.

Desde un punto de vista de capacidades, son cualidades imprescindibles la capacidad de liderazgo, asertividad, negociación y pensamiento estratégico.

¿Qué herramientas informáticas considera útiles para apoyar la función, local y globalmente?

En muchas ocasiones el número de recursos humanos que se pueden dedicar a la labor de cumplimiento es limitado y existen herramientas en el mercado que pueden ayudar a reducir la carga de trabajo e incrementar la eficiencia. Por ejemplo, tener un buen sistema de análisis de datos que te alerte sobre posibles casos de fraude o corrupción. En este caso se necesita poca inversión, se puede desarrollar a medida y realiza la gestión del 100% de la muestra incluyendo la comparación de datos de sistemas diferentes.

Si miramos el perfil de un buen compliance officer deberemos tener en cuenta varios aspectos. Desde el punto de vista formativo, es importante un conocimiento amplio en materia legislativa no tanto por el asesoramiento legal sino en el momento de la interpretación de la norma y la relación que puedan tener unas normas con otras tanto interna como externamente



También es necesario contar con un buen sistema de gestión de riesgos tanto desde la perspectiva de *compliance* como de negocio, o con sistemas para ayudar a tener un plan férreo de continuidad de negocio.

La función de *compliance* está muy extendida en sectores regulados como el farmacéutico, ¿cómo cree que evolucionará en otros sectores menos regulados?

La industria farmacéutica siempre ha estado preocupada por la búsqueda de medios que ayuden a mitigar los riesgos de negocio y de *compliance*. En el área de marketing y ventas, donde la publicidad de medicamentos a pacientes está regulada, el control y la vigilancia es mayor.

Pero tenemos otros ejemplos que no son específicos de la industria farmacéutica como pueden ser la responsabilidad penal de las entidades jurídicas, la protección de datos, la seguridad de producto, las relaciones laborales, la contratación, el derecho de la competencia, la calidad de producto y garantías, copyrights, cadena de suministro, responsible procurement, etc., que son de obligado cumplimiento en otros sectores.

A ello se suman las áreas en pleno desarrollo hoy en día, como todo lo referente al sector digital, las redes sociales e internet.

Entrevista realizada por Ricardo Martínez Martínez, socio de Deloitte

✉ rmartinezmartinez@deloitte.es

☎ +34 91 514 50 00



Juan Ignacio Canosa Sevillano

Juan Ignacio Canosa es local compliance y privacy officer de AstraZeneca, compañía en la que se incorporó en el año 2002. Asimismo es miembro del Comité de Dirección de Compliance en Europa. Su trayectoria profesional se ha desarrollado en diferentes empresas, como Cibernos, El Corte Inglés, Nefinsa, Smithkline Beecham, Glaxo Smithkline y CAP Gemini, y sectores, como seguros, telecomunicaciones, consultoría y formación.

Es licenciado en derecho por la Universidad Complutense de Madrid y MBA por la misma universidad.

Carlos Ayuso Salinas:
“Como área debemos aportar valor y para ello es fundamental vincular nuestros objetivos con los objetivos estratégicos de la compañía, que pueden ser resumidos en tres ejes: rentabilidad, crecimiento y calidad”



Carlos Ayuso Salinas

Director de Auditoría Interna, Cumplimiento y Control Interno de Gas Natural Fenosa

Gas Natural Fenosa es uno de los grupos multinacionales líderes en el sector energético, con presencia en más de 25 países. Ofrece servicio a cerca de 20 millones de clientes de los cinco continentes. Fue pionero en la integración del gas y la electricidad con la adquisición hace aproximadamente cinco años de la compañía eléctrica Unión Fenosa, tercera del mercado español.

Entre los objetivos de la compañía están el seguir creciendo e internacionalizándose y distinguirse aún más por proporcionar una excelente calidad de servicio, compatibilizando la rentabilidad a sus accionistas con responsabilidad social. Carlos Ayuso, director de Auditoría Interna, Cumplimiento y Control Interno de Gas Natural Fenosa, nos explica a continuación cómo esta función es de gran valor para conseguir dichas metas.

Como principal función de aseguramiento en la compañía tenemos una misión muy clara, asegurar la implementación de las políticas corporativas que emanan de la Alta Dirección. Éstas están encaminadas principalmente a garantizar la eficacia y eficiencia de las operaciones, el cumplimiento normativo interno y externo y la mitigación de los principales riesgos operacionales y legales, poniendo especial énfasis en los penales



Xavier Angrill y Fernando Pons, socios de Deloitte, entrevistan a Carlos Ayuso Salinas

¿Cuál es la estrategia general de la función de Auditoría Interna, Control Interno y Cumplimiento en Gas Natural Fenosa?

Nuestra estrategia está muy vinculada a garantizar y apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía identificando y evaluando los riesgos que pueden afectar a su consecución.

Como principal función de aseguramiento en la compañía tenemos una misión muy clara: asegurar la implementación de las políticas corporativas que emanan de la Alta Dirección. Éstas están encaminadas principalmente a garantizar la eficacia y eficiencia de las operaciones, el cumplimiento normativo interno y externo y la mitigación de los principales riesgos operacionales y legales, poniendo especial énfasis en los penales, que cada vez más preocupan a la Alta Dirección por la tendencia actual de los marcos legislativos



Europeos y por la responsabilidad penal de personas jurídicas y administradores. Ello se une a la repercusión mediática cada vez mayor de algunos asuntos, que provoca que los Consejos demanden a las funciones de aseguramiento mayor alcance de actuación en temas de cumplimiento normativo, por lo que existe una tendencia en algunas organizaciones a poner bajo un mismo paraguas las principales funciones de aseguramiento (*combined assurance*) para conseguir así una mayor eficiencia en nuestro trabajo y un canal único de reporte a la Comisión de Auditoría y Control.

Para ello y con objeto de asegurar la independencia de Auditoría Interna, es importante crear barreras de separación entre las funciones de aseguramiento de segunda línea de defensa (Control Interno y Cumplimiento) y de tercera línea de defensa (Auditoría Interna).

¿Podríamos decir, por lo tanto, que existe un vínculo directo entre lo que espera el Consejo de Administración de las funciones que desempeña vuestra área?

Sí, efectivamente. Debemos aportar valor y para ello es fundamental ser independiente de las áreas que revisas: por un lado, reportando directamente al consejero delegado y al Comité de Auditoría y Control y, por otro, vinculando nuestros objetivos con la evaluación continua de los riesgos de la compañía y con sus objetivos estratégicos. Éstos pueden ser resumidos en tres ejes: rentabilidad, crecimiento y calidad.

La rentabilidad implica eficacia y eficiencia en las operaciones, por lo tanto, nuestro trabajo de auditoría interna está muy orientado a poder concluir sobre la eficacia y eficiencia de los procesos. El crecimiento, por su parte, siempre implica

un cierto grado de descontrol, por lo que nuestra función es velar porque todos los procedimientos y políticas del grupo sean homogéneos y se implanten de la misma manera en todos los sitios. Por último, en temas de calidad, entendida tanto en el servicio al cliente como en el ámbito de la seguridad, nuestra aportación es asegurarnos que los estándares de calidad fijados en el grupo se están cumpliendo.

Además, como empresa cotizada es clave la supervisión del sistema de control interno de la información financiera así como de cualquier aspecto regulatorio.

Adicionalmente, la responsabilidad de los consejeros, de la Alta Dirección y de la persona jurídica es cada vez mayor, especialmente en el ámbito penal, lo que está conllevando que los Consejos nos soliciten a las funciones de aseguramiento una mayor implicación en estos temas y que instrumentemos sistemas de

prevención penal que aseguren que todo lo que hace la organización esté dentro de los riesgos asumibles y prácticas legales y en conformidad con las políticas corporativas.

Finalmente, otra de las funciones que más impulsa la Alta Dirección es asegurar el cumplimiento de los Códigos Éticos formulados por los Consejos de Administración. Es por ello, que también desde nuestra área presidimos la Comisión del Código Ético de la compañía, con funciones de divulgación y supervisión del cumplimiento de las pautas de comportamiento establecidas en nuestro Código. Las principales actividades de esta Comisión son las de divulgación, actualización periódica del Código, formación a empleados, gestión del canal del Código Ético (a través del cual todos los empleados pueden hacer de buena fe y sin temer a represalias, cualquier consulta o denuncia) y la gestión de la declaración

Carlos Ayuso

Carlos Ayuso es director de Auditoría Interna, Cumplimiento y Control Interno de Gas Natural Fenosa. Su trayectoria profesional se inició en Arthur Andersen, ahora Deloitte, donde ejerció de auditor y consultor. Se incorporó a Gas Natural Fenosa en julio de 1998 como director de Auditoría Interna, y en el año 2000 fue nombrado ponente de la Comisión de Auditoría y Control de Gas Natural Fenosa (Comisión delegada del Consejo de Administración). Desde junio de 2006 preside la Comisión del Código Ético y en 2013 ha sido nombrado director de Auditoría Interna, Cumplimiento y Control Interno.

Es licenciado en Ciencias Empresariales y Máster en Dirección de Empresas (ESADE), escuela de negocios donde fue profesor miembro del Departamento de Finanzas durante doce años, desde 1991 a 2003. También ha cursado el Programa de Desarrollo Directivo en el IESE.

Es miembro del Registro Oficial de Auditores de Cuentas y vocal de la Junta Directiva del Instituto de Auditores Internos de España.

recurrente de todos los empleados del grupo conforme han leído, conocen y cumplen nuestro Código Ético.

¿Crees que esta aportación de valor es percibida por el resto de la organización?

En ocasiones, se dice que nuestro problema es el nombre, ya que de partida cuando decimos que somos auditores internos hay veces en que se nos trata sin razón de policías o de fiscalizadores. Sí que es verdad que una parte de nuestro trabajo tiene algo de ambas funciones, especialmente cuando investigas fraudes. Sin embargo, nuestra labor principal está mucho más cercana a la visión moderna de la auditoría interna: prestar servicio a nuestros clientes internos, seguir las normas internacionales de la práctica de auditoría interna, así como aportar valor trabajando de forma transversal y en equipo con otras áreas de la empresa. Todas las áreas tenemos que ser



Para cada uno de los procesos identificamos sus riesgos operacionales y vemos qué controles se han establecido para eliminarlos o mitigarlos. Es importante el talante, la empatía y las capacidades relacionales de los miembros del equipo de auditoría interna, para favorecer el trabajo colaborativo con todas las áreas de la organización

conscientes de que estamos en el mismo bando. Lo bueno es que la gran mayoría de la organización tiene más consciencia de ello y que la percepción de nuestra función de auditoría interna es positiva y mejora de forma progresiva. Lo que nos permite, a su vez, ser depositarios de más confianza por parte de las otras funciones de la organización y, por consiguiente, poder aportar cada vez más valor.

¿Cuál es vuestra metodología de trabajo?

El plan estratégico de Auditoría Interna a cinco años se elabora en función del mapa de riesgos de la compañía y de los procesos asociados a dichos riesgos. Ello lleva a una metodología de trabajo de evaluación de riesgos y de reingeniería de procesos. Para cada uno de los procesos identificamos sus riesgos operacionales y

vemos qué controles se han establecido para eliminarlos o mitigarlos. Tenemos estandarizados y controlados a través de un mapa de riesgos cerca de 20 riesgos, entre los que están el de eficacia, el de eficiencia, el contable, el fiscal, el de accidentes y averías, el penal, el reputacional, entre otros. Si detectamos algún punto a mejorar lo reportamos y, junto al responsable de dicho proceso, consensuamos un plan de acción viable para solventarlo. Es una labor de equipo. Por ello es importante el talento, la empatía y las capacidades relacionales de los miembros del equipo de auditoría interna, para favorecer el trabajo colaborativo con todas las áreas de la organización.

En esta línea, tenemos dos indicadores internos principales de nuestra calidad de servicio. Por un lado, una encuesta que valora cómo se ha ejecutado la auditoría y cómo ha percibido el responsable del proceso la calidad del trabajo y donde se recogen puntos de mejora. Por otro lado, el volumen creciente de trabajos adicionales, más allá de los que recoge el Plan Anual, que nos piden los responsables de los procesos. Es un tema importante porque gran parte de nuestro valor como departamento proviene de esta concepción de colaboración.

Por último me gustaría destacar los diez principios que deben envolver el desarrollo de nuestra metodología para que sea exitosa: conocimiento del negocio, trabajo en equipo, formación, motivación, mejora continua, ética, desarrollo profesional, independencia, servicio al cliente interno y rigor.



Carlos Ayuso Salinas

En un momento de la entrevista

¿Ha evolucionado vuestro departamento de Auditoría Interna a lo largo del tiempo? ¿De qué forma?

A raíz de la entrada en vigor, y de la publicación del proyecto de Ley de Hidrocarburos, conforme el cual el mercado se liberalizaba, la eficiencia en nuestra compañía pasará a ser un tema fundamental para conseguir rentabilidad. La Alta Dirección consideró oportuno reforzar las funciones de control de gestión y también de auditoría interna, incorporándome en el año 1998 en esta última área. Cuando llegué, el equipo éramos cuatro auditores para toda España y, a nivel internacional, cada país contaba con pequeños departamentos de Auditoría Interna –en muchos casos formados por una persona–, en dependencia directa del primer ejecutivo del país respectivo.

El primer cambio que hicimos fue, de alguna manera, unificar. Todos los departamentos de Auditoría Interna pasaron a depender de la dirección corporativa en España. Esta fase requirió de un proceso de adaptación por parte de los responsables máximos de cada país, acostumbrados a dirigir la función de auditoría localmente. A medida que vieron nuestra manera de funcionar, nuestra aportación de valor y nuestra transversalidad y trabajo en equipo, las barreras fueron desapareciendo.

El siguiente paso importante fue en el año 2000, en que pasamos a reportar a la Comisión de Auditoría y Control recién creada. En el 2005 la Dirección de Auditoría Interna, ya alineada con las mejores prácticas, pasó a reportar directamente a la Comisión de Auditoría y Control con una doble dependencia, del presidente y del consejero delegado.

En el año 2009 se produce la fusión con Unión Fenosa. En Unión Fenosa había una función de auditoría interna ya desarrollada pero con un enfoque y ADN algo diferente al de Gas Natural por lo que se emprendió todo un proceso de integración de culturas y metodologías con un gran éxito.

Finalmente, en este 2013, y dentro del proceso de reorganización de áreas y funciones en todo el Grupo, tal y como se ha contado en la primera pregunta, se han integrado en un área las funciones de Auditoría Interna, Cumplimiento y Control Interno.



¿Qué papel han jugado y juegan los sistemas de información en vuestra función?

Gas Natural y Unión Fenosa contaban con sistemas totalmente distintos y aprovechamos la fusión para crear una metodología nueva y mejorada bajo un mismo sistema. Los sistemas de información en nuestro caso, son muy importantes porque estamos ubicados en 10 países de forma muy atomizada. Tener una aplicación donde se soporte todo nuestro trabajo de auditoría es básico y, obviamente, hace todo el proceso de auditoría más eficaz y eficiente. Un tema que nos preocupa especialmente, que da valor a nuestro cliente interno y en el que queremos mejorar, es el seguimiento *on-line* de recomendaciones. Las mejoras en nuestro sistema nos permitirán hacerlo a partir del año 2014.

Hablando del futuro, ¿cuáles son vuestros principales retos?

El principal reto es seguir dando un servicio de valor añadido adaptándonos continuamente a la actualidad y necesidades de la compañía evaluando los riesgos operacionales habituales de la compañía y los nuevos riesgos que puedan aflorar. Gas Natural Fenosa está orientada hacia el crecimiento y la internacionalización, lo que supone un mayor número de operaciones y un mayor riesgo, también en el ámbito legal, penal y reputacional. Por tanto, nuestro trabajo y nuestros planes de auditoría se tienen que volcar en revisar y controlar los riesgos habituales en nuestras operaciones y esos nuevos riesgos en la medida de lo posible para seguir dando seguridad al Consejo de que las cosas se siguen haciendo bien.

Por otro lado debemos seguir mejorando las prácticas operativas de auditoría interna. Asimismo, seguir desarrollando y asentando los pilares en el ámbito de cumplimiento normativo y control interno ante cambios de circunstancias y entornos. Y, como prioridad también, no dejar de buscar la eficacia y eficiencia de nuestro propio proceso de auditoría, sacando más partido de los sistemas de información y la tecnología, para consolidar así nuestros procesos de auditoría a distancia.

Entrevista realizada por Xavier Angrill y Fernando Pons, socios de Deloitte

 xangrill@deloitte.es

 fepons@deloitte.es

 +34 93 280 40 40

El principal reto es seguir dando un servicio de valor añadido adaptándonos continuamente a la actualidad y necesidades de la compañía, evaluando los riesgos operacionales habituales y los nuevos que puedan aflorar. Gas Natural Fenosa está orientada hacia el crecimiento y la internacionalización, lo que supone un mayor número de operaciones y un mayor riesgo, también en el ámbito legal y reputacional

Francisco Javier Quiles Bodí:
“La RSE es un concepto que, de forma lenta pero continua, acabará calando entre la sociedad y en las empresas, de tal forma que se convertirá en algo necesario que deberá ser tenido en cuenta siempre en cada una de las decisiones empresariales de la organización”



Francisco Javier Quiles
Director de Relaciones Externas de Consum

Consum es la mayor cooperativa del arco mediterráneo español y desarrolla su actividad dentro del sector de la distribución comercial, a través de los supermercados Consum, Consum Basic y las franquicias Charter. Está constituida por socios trabajadores y socios-clientes y, como cooperativa polivalente, estos participan en el capital, en la gestión y en los resultados, como propietarios de la misma.

Desde que inició su actividad en 1975, Consum se ha ido expandiendo de forma constante. Hoy en día está presente en Cataluña, Comunidad Valenciana, Murcia, Castilla-La Mancha, Andalucía y Aragón.

Con una facturación de 1.764 millones de euros en 2012 y unos resultados de 32,1 millones de euros, actualmente Consum cuenta con una red de más de 600 tiendas, más de 10.000 trabajadores y aproximadamente 2 millones de socios-clientes.

El director de Relaciones Externas de Consum, Francisco Javier Quiles Bodí, nos comenta a continuación diversos aspectos sobre Responsabilidad Social Corporativa en la Cooperativa.

La responsabilidad social corporativa es un concepto del que apenas hace unos años nadie hablaba, pero que ahora se encuentra en un momento álgido. No obstante, una cosa es predicar y otra dar trigo

Con carácter general, ¿cómo percibe la importancia en las organizaciones del desarrollo de buenas prácticas de gobierno corporativo y en especial de las relacionadas con la sostenibilidad?

En la sociedad actual es cada vez más importante para las empresas y organizaciones no sólo el disponer de un catálogo de buenas prácticas, sino que éstas se apliquen realmente, puesto que la transparencia está siendo demandada por los ciudadanos de una forma más notoria. Ya no estamos en la fase del "todo vale" en economía, sino que los ciudadanos son cada vez más conscientes de sus obligaciones, pero también de sus derechos y, como tales, sienten que pueden exigir de las empresas con las que mantienen relaciones o actividades económicas, un comportamiento ético acorde con las expectativas individuales de cada uno. Es evidente que, hoy en día,

las normas de buen gobierno corporativo solamente resultan exigibles legalmente a las sociedades cotizadas, pero, desde luego, aquellas empresas que apuestan por la responsabilidad social, como es el caso de Consum, tienen reglas claras de funcionamiento al respecto.

Por otro lado, tampoco debemos olvidar que las recientes modificaciones introducidas en la normativa penal española, situando a las personas jurídicas como posible sujeto infractor y, por tanto, dejando de lado el viejo brocardo latino "societas delinquere non potest", tan arraigado en nuestro derecho, recomiendan claramente que las empresas y organizaciones dispongan de cierta normativa interna que clarifique responsabilidades y procedimientos para evitar la corrupción en su seno.

En este sentido, es importante resaltar que las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad ambiental son, también, cada vez más consideradas por los agentes económicos, toda vez que existe una mayor y mejor conciencia social al respecto por parte de la ciudadanía. Aunque dicha concienciación no genera, todavía, de una forma clara y contundente la contratación de una u otra empresa en función de si es o no sostenible y, más en concreto, en función de si es una empresa cuidadosa o no con el medio ambiente, cada vez se percibe una mayor sensibilización hacia la responsabilidad de las empresas. Pero de una cosa estoy seguro: de una forma paulatina, las exigencias ambientales serán cada vez más tenidas en cuenta por todos y, consecuentemente, las empresas deberán adaptarse necesariamente a estas nuevas demandas.

La responsabilidad social corporativa es actualmente un concepto utilizado en muchas conversaciones y debates sobre actividad empresarial, ¿qué significa para Consum?

La responsabilidad social corporativa es un concepto del que apenas hace unos años nadie hablaba, pero que ahora se encuentra en un momento álgido. No obstante, una cosa es predicar y otra dar trigo. Si nos atenemos a las múltiples encuestas que se han realizado en la materia, concluiremos que mucha gente ha oído hablar del concepto pero pocos saben exactamente a qué se refiere o lo que significa, sobre todo, si de las empresas pequeñas o de los ciudadanos medios hablamos. En Consum, la RSC no es una pose ni una estrategia de marketing coyuntural que interesa explotar porque el concepto está de moda. Al contrario, se encuentra implícita en el ADN societario de Consum como cooperativa, y en tal sentido, valores como la solidaridad, la redistribución de la riqueza y, en general, los valores de responsabilidad social se encuentran en nuestros genes. Es decir,

desde 1975, año en que Consum empezó a desempeñar su actividad económica, nuestra cooperativa ya tenía muy presente su responsabilidad social, y actuaba en coherencia. Y a día de hoy, la RSC está integrada como un elemento transversal y estructural de nuestra gestión económica, de tal forma que podemos decir con orgullo que somos la única empresa del sector de la distribución comercial que edita, desde 2006, una Memoria de Sostenibilidad conforme a los parámetros de la Global Reporting Initiative (GRI), certificada externamente con la máxima puntuación: A+.

¿Cuáles considera que deberían ser los objetivos a alcanzar y las principales actuaciones a realizar por las organizaciones en materia de responsabilidad social corporativa?

La responsabilidad social se estructura en base a tres ámbitos, el económico-financiero, el social y el ambiental. Si no se atiende a uno de ellos, no podemos hablar de una forma correcta de que la empresa es socialmente responsable. Y como dichos

Francisco Javier Quiles

Francisco Javier Quiles Bodí es director de Relaciones Externas de Consum, área que engloba las divisiones de Asesoría Jurídica, Relaciones Institucionales, Responsabilidad Social Empresarial y Comunicación Corporativa. Anteriormente había ocupado en la misma compañía los cargos de director de Asesoría Jurídica, desde 1998 hasta 2007, y de director Corporativo, hasta 2011. Asimismo, es tesorero de la Confederación Empresarial Valenciana y forma parte de su Comité Ejecutivo y Junta Directiva.

Es licenciado en Derecho por la Universidad de Valencia, donde también ha ejercido como profesor, y Máster en Asesoría Fiscal por el CEU San Pablo de Valencia. También es diplomado en Alta Dirección de empresas de la cadena agroalimentaria (ADECA) del Instituto Internacional San Telmo, en Sevilla.

Ha publicado numerosos artículos en revistas jurídicas especializadas y es co-autor de los libros "Las cooperativas valencianas: manual de constitución y funcionamiento" y "Disolución y liquidación de las cooperativas valencianas. Manual práctico".

tres ámbitos están íntimamente relacionados entre sí, no se pueden aplicar criterios generales para identificar objetivos en materia de RSE, ya que ésta se adapta a la naturaleza de cada organización. Debe ser cada empresa la que analice e identifique sus objetivos y retos en la materia en función de su tipo actividad, del territorio en el que opera, de la formación de sus órganos de administración, sus directivos y de muchos otros factores de riesgo.

Aun así, sin querer resultar pretencioso, podríamos hablar de cuatro pasos básicos para iniciar la implantación de la RSC en una empresa: crear un Comité Interno al efecto; realización de un diagnóstico de impactos, riesgos y oportunidades por parte de este Comité; plasmación de qué se está haciendo en la empresa sobre la materia; y establecer la ruta para implantar en toda la organización el factor RSC, es decir, hacer más y mejor.

Pero previamente a todo ello, aconsejaría hacer un pequeño inventario con todas aquellas acciones que lleva a cabo la empresa y que podríamos englobar dentro del concepto RSC. Sobre la base del mismo, si se decide apostar por la RSC como elemento de gestión empresarial, habría que integrarla en la estrategia, es decir en la misión, visión y valores. A este respecto, no solamente me refiero a acciones sociales o solidarias, que son importantes de por sí, máxime en la época de fuerte crisis que estamos viviendo, sino de sostenibilidad económica y social lo que incluye el buen trato a los trabajadores.

¿Cuáles son los ámbitos de actuación que engloba la RSC de Consum?

Los tres que te comentaba antes: el económico, el social y el medioambiental.

El económico, dado que los buenos resultados económicos son los que

La responsabilidad social se estructura en base a tres ámbitos, el económico-financiero, el social y el ambiental. Si no se atiende a uno de ellos, no podemos hablar de una forma correcta de que la empresa es socialmente responsable. Y como dichos tres ámbitos están íntimamente relacionados entre sí, no se pueden aplicar criterios generales para identificar objetivos en materia de RSE

garantizan la continuidad de la empresa, es el principal factor de contribución para el desarrollo de la responsabilidad social y medioambiental. En este sentido, Consum lleva más de 36 años creciendo y obteniendo beneficios que se reparten entre sus socios y se redistribuyen también, en parte, a la sociedad, a través de su Fondo de Formación y Promoción Cooperativa.

El segundo, el ámbito social, engloba no sólo las relaciones de la cooperativa con sus trabajadores, sino las relaciones con la sociedad en general y, más especialmente, con nuestros *stakeholders* o grupos de interés.

En el primero de los aspectos, es evidente que Consum es una empresa que, de forma natural, tiene conciencia social, puesto que la gran mayoría de sus trabajadores son socios (los socios trabajadores, los socios en período de prueba y los trabajadores fijos componen más del 97% de la total plantilla), y este aspecto social supone participación en la toma de decisiones, transparencia, reparto equitativo de los resultados, etc. Hemos conseguido una adecuada interrelación de fuerzas entre las dos comunidades de socios que nos integra –consumidores y trabajadores– puesto que nos hemos basado en el esfuerzo mutuo y en el hecho de que ninguna comunidad prevalezca sobre la otra. De hecho, el Órgano de Administración (Consejo Rector) está integrado por 12 miembros, la mitad de los cuales son socios consumidores y la otra mitad son socios trabajadores, pero es que, además, el principal órgano de decisión, la Asamblea General, está compuesto por 150 delegados (elegidos en las diferentes Juntas preparatorias), de los que el 50% (75 personas) corresponde a cada clase de socios. Por ello, al ser una cooperativa, no rige el capital a la hora de

tomar decisiones, sino el viejo principio cooperativo de “una persona, un voto”, repartiéndose los resultados entre los socios no en función de la cifra de capital que se tenga suscrita, sino en función de la actividad cooperativizada que realizan.

Pero, además, Consum viene realizando desde hace muchos años una labor de colaboración social con los grupos más necesitados. Destacar, en este sentido, el Programa “Profit”, de gestión responsable de alimentos, que supone la donación de todos aquellos productos de alimentación que, encontrándose en fecha próxima a su caducidad, son perfectamente aptos para su consumo. Durante el 2012, a través de este programa se han donado más de 1.000 toneladas de alimentos, valoradas en más de 3,9 millones de euros.



La Política de Sostenibilidad de Consum fue aprobada en el año 2010. Sobre la “visión” definida en nuestro plan estratégico, se construyen las diferentes políticas en este sentido: responsabilidad social, calidad, prevención de riesgos laborales, ambiental, igualdad de oportunidades y empresa familiarmente responsable, las cuales sirven para transmitir, no solamente al personal sino también a los demás grupos de interés, cuales son los valores que constituyen la base de la cultura de la empresa

Finalmente, por lo que se refiere al ámbito medioambiental, la cooperativa viene realizando importantes esfuerzos de gestión y de optimización de recursos naturales por los que se consigue ahorro en consumos energéticos, mejora del tratamiento de los residuos generados por la actividad, implantación y adaptación de supermercados eco-eficientes, eco-diseño de embalajes, etc. Como ejemplo indicar que durante 2012 hemos formalizado más de 25 convenios de colaboración en materia de medioambiente y formación social; hemos invertido más de 3,7 millones de euros en materia ambiental; hemos reducido un 29% nuestra huella de carbono; tenemos certificado el origen de fuentes renovables del 67% de nuestro consumo de energía eléctrica; y que nuestras emisiones de gas invernadero se han reducido en más de un 60%. Más del 63% del total de nuestra red de supermercados propia, más de 270 supermercados, ya son “ecoficientes”, con una disminución de consumo de energía superior al 25% respecto de un supermercado estándar.

¿En qué dimensiones se vertebra la Política de Sostenibilidad, integradora a su vez del resto de políticas empresariales de Consum?

La Política de Sostenibilidad de Consum fue aprobada en el año 2010. Sobre la visión definida en nuestro plan estratégico, se construyen las diferentes políticas en este sentido: responsabilidad social, calidad, prevención de riesgos laborales, ambiental, igualdad de oportunidades y empresa familiarmente responsable, las cuales sirven para transmitir, no solamente al personal sino también a los demás grupos de interés, cuáles son los valores que constituyen la base de la cultura de la empresa.

Dicha Política de Sostenibilidad integra el resto de políticas empresariales de Consum, y supone una firme apuesta por la aplicación de una mejora continua y constante en nuestra gestión. Una vez más se vertebra a partir de las tres dimensiones comentadas.

La dimensión económica y la gestión organizacional está enfocada hacia la innovación y hacia la oferta de productos sanos, saludables, seguros, útiles y en unas condiciones adecuadas. También es fundamental el establecimiento de canales de comunicación que permiten informar, formar y recoger las opiniones y demandas de nuestros socios y clientes.

Por su parte, la dimensión social se centra en ofrecer puestos de trabajo de calidad, seguros y estables, con salarios competitivos. Además, Consum favorece la iniciativa, la autonomía, la creatividad y la participación, por lo que se crea un clima de confianza basado en una relación abierta y una comunicación activa y transparente. Promovemos la formación de las personas que trabajan en la cooperativa, posibilitando una mejora en su desarrollo personal y profesional, y velamos por la igualdad de oportunidades sin ningún tipo de discriminación a través de nuestro Plan de Igualdad y nuestro sistema de gestión de la conciliación de la vida familiar y laboral. Y así, todas nuestras actuaciones comerciales son siempre legales y leales con el mercado. Por otro lado, trabajamos para el desarrollo económico de nuestro entorno más inmediato, principalmente, en el ámbito cultural, solidario, ambiental y educativo. Y como prueba de ello, facilitamos el desarrollo económico local, por lo que, en igualdad de condiciones de suministro, damos preferencia a las empresas de los territorios donde estamos implantados. Por

otro lado, mantenemos una transparencia comunicativa con todos nuestros grupos de interés, haciendo especial hincapié en el desarrollo de actividades de intercooperación con otras empresas de la Economía Social.

En cuanto a la dimensión ambiental, evaluamos los posibles impactos medioambientales que nuestra actividad pueda tener, promoviendo actuaciones respetuosas con el medio ambiente, definiendo objetivos y metas que contribuyan a evitar o minimizar dichos impactos e impulsando, como instrumento de consecución de este objetivo, la responsabilidad ambiental entre nuestros proveedores. Promovemos iniciativas relacionadas con la sensibilización ambiental, tanto entre los trabajadores como entre los consumidores, así como actividades de formación e información que permitan la mejora de nuestro comportamiento ambiental, evitando en lo posible generar cualquier tipo de residuo o impacto que pueda afectar a nuestro entorno.



Juan Corberá y Rafael Galbis

Socio y senior manager de Deloitte respectivamente, realizan la entrevista

¿Cómo se gestionan en Consum los grupos de interés que se ven o podrían verse afectados por su actividad o los que tienen incidencia sobre ella?

El considerar la RSE como un elemento transversal de gestión nos ha llevado a que sea el Consejo de Dirección de la cooperativa quien apruebe las líneas básicas de actuación en materia de sostenibilidad. En concreto, se realiza un análisis de los principales impactos, riesgos y oportunidades en materia de RSC, que originan los objetivos a incluir en el Plan de Gestión anual respecto a esta materia. Es más, desde la aprobación de nuestra Política de Sostenibilidad, en marzo de 2010, se reforzó el posicionamiento de esta forma de gestión, de tal forma que se integró no solamente en los planes de gestión anuales, sino en los planes estratégicos u operativos que periódicamente se van aprobando.

En este sentido, aunque hay una división de Relaciones Institucionales y RSE, integrada dentro del departamento de Relaciones Externas de la cooperativa, no es quien de

forma única se dedica a la implantación de las políticas de sostenibilidad, sino que cada departamento debe aplicar estas políticas en su quehacer diario y en las relaciones con sus respectivos grupos de interés, sirviendo el área de Relaciones Externas como apoyo para la implementación de dichas medidas.

Los grupos de interés claramente identificados en Consum son seis: los socios trabajadores, los socios clientes, los clientes, los proveedores y acreedores, los franquiciados y las entidades (incluyendo la sociedad en general y la Administración). Y cada departamento se dedica a tratar a los grupos de interés que pueden ser de su competencia, bajo el prisma de la política de RSC de la cooperativa, es decir de forma transversal. Por poner un ejemplo, a los proveedores no solamente los trata el departamento de Ventas y Logística, sino cualquier otro departamento que en el quehacer diario pueda tener relación con ellos, como son Administración, Financiero, etc.

El departamento de Relaciones Externas de la cooperativa, no es quien de forma única se dedica a la implantación de las políticas de sostenibilidad, sino que cada departamento debe aplicar estas políticas en su quehacer diario y en las relaciones con sus respectivos grupos de interés, sirviendo el área de Relaciones Externas como apoyo para la implementación

En 2012, Consum ha ampliado la certificación de Empresa Familiarmente Responsable (EFR) a todos los centros de trabajo de la Cooperativa. De este modo, la Cooperativa posee este certificado de la Fundación+Familia, con el aval del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. ¿Qué representa este certificado para la Cooperativa?

Estamos especialmente orgullosos puesto que, al igual que ocurre con la Memoria de Sostenibilidad, de nuevo podemos afirmar que somos la única empresa del sector de la distribución comercial que se encuentra en posesión de dicho certificado. Este significa el reconocimiento expreso y externo de toda nuestra política de conciliación de la vida laboral y la familiar, en definitiva, de nuestra política de igualdad.

En este sentido, también somos pioneros en la edición de un catálogo de medidas de conciliación, en el que recogemos todas aquellas medidas que se aplican para lograrla, tanto las que son estrictamente obligatorias por ley, como las que hemos constituido más allá de lo que la normativa exige. Varios ejemplos son la ampliación del permiso de paternidad a 28 días, que implantamos en noviembre de 2009, la paga para personal discapacitado, la paga para familiares con discapacidad, o la que lanzaremos a partir de diciembre de 2013, para mujeres víctimas de violencia de género.

Uno de los principales problemas a la hora de impulsar e implementar iniciativas y medidas concretas en el ámbito de la RSC es la dificultad para medir el retorno de estas acciones y la generación de valor en las organizaciones, ¿cuáles son a su entender los principales aspectos que ha tenido en consideración Consum ante esta dificultad?

Cierto es que uno de los principales problemas con que una empresa se puede encontrar a la hora de tomar la decisión de implantar una política de sostenibilidad es el de poder medir de una forma más o menos objetiva cuál es su “tasa de retorno”. Y no es que se trate de una cuestión pura o netamente mercantil sino que estamos hablando del primero de los ámbitos de la RSC: el económico. Si una política empresarial en lugar de generar resultados positivos genera pérdidas, es evidente que no es sostenible por sí misma y, por tanto, no puede seguir aplicándose.

Ahora bien, eso no significa que para apostar por la RSE se deba saber, a ciencia cierta y a nivel monetario, qué es lo que me repercute como empresa invertir en este ámbito, ya que, además de la dimensión económica, está la social y la ambiental. Y, hoy por hoy, no existe ningún instrumento que permita medir exactamente la “tasa de retorno”, pero, sin embargo, sí existen otros muchos aspectos que, sin entrar en el cómputo exacto, te permiten saber si es acertada o no tu política de sostenibilidad, como son los comentarios en redes sociales.

Lo que resulta evidente, y esto es algo que tengo muy claro, es que ninguna empresa debe implantar o apostar por la RSE si piensa que le reportará réditos inmediatos, porque eso no suele ser así en la inmensa mayoría de los casos. Más bien, es al revés: pon en práctica la política de RSE y te traerá beneficios futuros, probablemente no cuantificados de forma directa en euros, pero sí en mayor notoriedad y en mayor reputación corporativa. Y a su vez, una mayor notoriedad o reputación, indefectiblemente, lleva aparejada una mejora de la imagen y, por qué no, un incremento de los clientes de tu negocio que, como círculo (en este caso, virtuoso),



generará un incremento de las ventas y de la reinversión de los resultados obtenidos, en la parte que corresponda, en materia de RSE.

En Consum estamos convencidos de que las políticas de sostenibilidad que llevamos a la práctica contribuyen de forma clara a la obtención de beneficios en las tres dimensiones, económica (incremento anual de ventas e inversiones), social (creación de empleo neto cada año incrementando la plantilla, incremento del número de socios clientes, incremento de la productividad, y disminución del absentismo y la rotación) y ambiental por datos objetivos obtenidos en el 2012 como los que comentaba antes por ejemplo.

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

Ambos términos son complementarios y, en mi opinión, no se puede entender el uno sin el otro. Para tener una buena reputación debes haber tenido previamente una buena comunicación, y viceversa, una buena reputación puede facilitarte sobremanera el éxito en la comunicación. Y es que, hoy en día, el concepto de marca y, por extensión, el de reputación corporativa ya no están exactamente, o al menos, en su integridad, en manos de la empresa u organización propietaria de la misma, sino que la propia sociedad es también, en cierta manera, "titular" de esa marca y constructora de la reputación.

La nueva sociedad de la información y sus múltiples canales digitales permiten la interacción entre cada organización y sus grupos de interés. De tal forma que las empresas deben cuidar cada vez más cuál es su estrategia de comunicación, puesto que

una mala decisión corre como la pólvora y se amplifica exponencialmente debido al uso cada vez más relevante de las redes sociales. E igual pasa con una buena decisión.

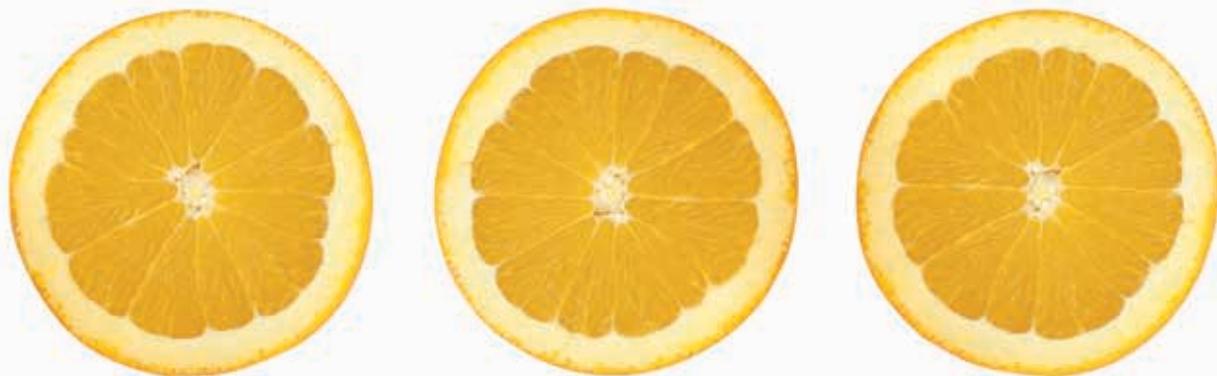
Es esencial disponer de un buen equipo de comunicación y, lo que es más importante, es imprescindible contar con una estrategia clara de comunicación. En Consum disponemos de una división de Comunicación Corporativa que se coordina de forma clara con las otras dos divisiones de comunicación de la empresa, la interna y la comercial, puesto que cualquier mensaje que se lance debe ir en línea con la estrategia comercial y con la necesaria información que debe transmitirse a los trabajadores.

Pero no se puede comunicar algo si previamente ese algo no existe o solamente es humo, es etéreo. Si Consum comunicara que es una empresa socialmente responsable sin que, previamente, la RSC estuviera firmemente implantada en su forma de gestión, nuestra comunicación en esta materia haría aguas por todos lados, ya que no habría base.

En definitiva, la reputación se consigue a base del buen hacer y de la transparencia sin engaños y la comunicación amplifica su conocimiento y lo lanza al exterior.

Para finalizar, ¿cuáles son los principales retos que tienen las organizaciones actualmente en materia de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad?

Muchos son los retos actualmente en esta materia para las organizaciones, puesto que, a pesar de que se trata de un concepto en auge y cada vez más conocido, no acaba de estar plenamente implantado, sobre todo, en las pequeñas y medianas empresas.



Varias son las formas de gestionar una empresa de manera responsable y sostenible e, incluso, sin necesidad de cumplir a rajatabla los tres aspectos de la RSC que comentaba. A veces es mejor incidir en uno solo de ellos, de inicio, que querer abarcar los tres para, al final, a lo mejor, no conseguir ninguno. Empecemos por la responsabilidad económica

En mi opinión, la RSE es un concepto que, de forma lenta pero continua, acabará calando entre la sociedad y, por extensión, en las empresas, de tal forma que se convertirá en algo necesario que deberá ser tenido en cuenta siempre en cada una de las decisiones empresariales de la organización, so pena de quedar “al margen” de las demandas sociales.

En un entorno de crisis, como el actual, se hace todavía más importante creer en las personas y no solamente en el capital, porque son las personas las que pueden sacarnos de esta difícil coyuntura. Esto significa que las organizaciones deben actuar de forma sostenible, sin especular, obteniendo beneficios a través del trabajo y del esfuerzo, evitando situaciones injustas o beneficios altamente desproporcionados respecto del esfuerzo realizado. Pero, actuar de forma sostenible, como antes he comentado, no significa “no ganar dinero”. Al contrario, el beneficio es necesario, la cuestión es cómo administrarlo. Creo

sinceramente que si todas las organizaciones tuvieran entre sus estrategias la de desarrollar políticas de sostenibilidad no habríamos llegado a este momento de crisis mundial y recesión económica.

Varias son las formas de gestionar una empresa de manera responsable y sostenible e, incluso, sin necesidad de cumplir a rajatabla los tres aspectos de la RSC que comentaba. A veces es mejor incidir en uno solo de ellos, de inicio, que querer abarcar los tres para, al final, a lo mejor, no conseguir ninguno. Empecemos por la responsabilidad económica, que los otros dos ámbitos de la RSC, social y ambiental, llegarán solos a la actividad de la empresa, puesto que éstos son consecuencia del primero.

Entrevista realizada por Juan Corberá y Rafael Galbis, socio y senior manager de Deloitte, respectivamente

✉ jcorbera@deloitte.es

✉ rgalbis@deloitte.es

☎ +34 96 307 09 00



Mercados Financieros



¿Cómo afecta la DRC IV al gobierno corporativo de las entidades de crédito?

La DRC IV y el RRC introducen un conjunto de reformas encaminadas a reforzar el gobierno corporativo de las entidades de crédito y a garantizar su efectiva supervisión por parte de las autoridades competentes a partir del 1 de enero de 2014.

Se refuerza la involucración del Consejo de Administración en las tareas de supervisión del sistema de gobierno interno y del control de riesgos



Gloria Hernández Aler y Sara Gutiérrez Campina

Socia y gerente, respectivamente, del área de Regulatorio Financiero de Deloitte

La Directiva 2013/36/UE, de 26 de junio de 2013, relativa al acceso a la actividad de las entidades de crédito y a la supervisión prudencial de las entidades de crédito y las empresas de inversión, y el Reglamento (UE) 575/2013, de la misma fecha, sobre los requisitos prudenciales de las entidades de crédito y las empresas de inversión, conocidos en la industria respectivamente como la DRC IV y el RRC IV, introducen importantes novedades en materia de buen gobierno de las entidades de crédito.

La DRC IV ha sido transpuesta parcialmente a nuestro ordenamiento jurídico por el Real Decreto-ley 14/2013, de 29 de noviembre, quedando pendiente la aprobación de la Ley de supervisión y solvencia de entidades de crédito, cuyo anteproyecto se publicó el pasado 3 de diciembre de 2013.

Según el legislador europeo el carácter sumamente general de las disposiciones de gobierno corporativo para las entidades de crédito y el hecho de que una parte importante de su marco se basara en códigos de conducta voluntarios, sin carácter vinculante, no facilitó suficientemente la aplicación efectiva de unas prácticas razonables de gobierno corporativo. Asimismo, la indefinición de las funciones de las autoridades supervisoras en la vigilancia de los sistemas de gobierno corporativo de las entidades de crédito no permitió ejercer un control suficiente de la eficacia de los procesos de gobierno interno. A fin de subsanar estos defectos se introducen por la DRC IV y RRC IV un conjunto de normas que pretenden de una parte promover una vigilancia efectiva de los sistemas de gobierno por parte del Consejo de Administración y, de otra, facilitar a las autoridades competentes vigilar la idoneidad de los mecanismos de gobierno interno implantados. Se consolida así la tendencia de requerir a las entidades de crédito la implantación de un sistema de gobierno corporativo específico y más riguroso que el aplicable a las sociedades cotizadas. Las novedades más relevantes son las que se resumen a continuación:

1.- Se refuerza la responsabilidad del Consejo de Administración en materia de buen gobierno: El Consejo de Administración debe definir un sistema de gobierno corporativo que garantice una gestión eficaz y prudente de la entidad –que incluya el reparto de funciones en la organización y la prevención de conflictos de intereses– y vigilar su aplicación y responder del mismo.

Se busca una mayor involucración de los Consejos, indicándose que *“cada uno de los miembros del órgano de dirección actuará con (...) independencia de ideas, evaluando y cuestionando, en su caso, de manera efectiva las decisiones de la alta dirección y vigilando y controlando de manera efectiva el proceso o de decisión de la dirección.”* De esta forma es responsabilidad del Consejo de Administración:

- Aprobar y vigilar la aplicación de los objetivos estratégicos de la entidad de crédito, su estrategia de riesgo y su gobierno interno.
- Garantizar la integridad de los sistemas de información contable y financiera, incluidos el control financiero y operativo y el cumplimiento de la legislación y las normas pertinentes.
- Supervisar el proceso de divulgación de información y las comunicaciones.
- Garantizar una supervisión efectiva de la alta dirección.
- Controlar y evaluar periódicamente la eficacia del sistema de gobierno de la entidad, y tomar las medidas adecuadas para solventar cualesquiera deficiencias.

2.- El cargo de presidente del Consejo de Administración y consejero delegado no han de concurrir en una misma persona:

El presidente del Consejo en su función de supervisión de una entidad no debe poder ejercer simultáneamente las funciones de consejero delegado de la misma entidad, salvo que la entidad lo justifique y las autoridades competentes lo autoricen.

3.- Existencia de un Comité de Nombramientos separado del Comité de Remuneraciones en las entidades que sean importantes por su tamaño: Al

Comité de Nombramientos le corresponde identificar y recomendar candidatos para proveer los puestos vacantes del Consejo de Administración, evaluar el equilibrio de conocimientos, capacidad, diversidad y experiencia del Consejo y elaborar una descripción de las funciones y aptitudes necesarias para un nombramiento concreto, y valorar la dedicación de tiempo prevista.

4.- Comité de Remuneraciones: Al Comité de Remuneraciones, que debe de estar compuesto por miembros no ejecutivos, le corresponde decidir sobre la preparación de las decisiones relativas a las remuneraciones, incluidas las que tengan repercusiones para el riesgo y la gestión de riesgos de la entidad y que deberá adoptar el Consejo.

5.- Diversidad en el Consejo de Administración: Las entidades de crédito deben establecer una política que favorezca la diversidad en el Consejo. Se trata en última instancia de velar por que la toma de decisiones del Consejo no se vea dominada por un individuo o un grupo reducido de individuos de manera que se vean perjudicados los intereses de la entidad en su conjunto. El Comité de Nombramientos establecerá un objetivo de representación para el sexo menor representado en el Consejo de Administración, y elaborará orientaciones sobre cómo aumentar el número de personas del sexo menos representado con miras a alcanzar dicho objetivo.

6.- Evaluación de la idoneidad del Consejo de Administración: El Comité de Nombramientos deberá evaluar al menos una vez al año, la estructura, el tamaño, la composición y la actuación del Consejo y hacer recomendaciones sobre posibles cambios. Asimismo deberá evaluar también al menos una vez al año, los conocimientos, competencias y experiencia de los diversos miembros del Consejo y de éste en su conjunto.



7.- Formación del Consejo de

Administración: La DRC IV incide en la necesidad de que las entidades dediquen los oportunos recursos humanos y financieros a la integración y formación de los miembros del Consejo de Administración.

8.- Dedicación de tiempo suficiente por

los consejeros: Todos los miembros del Consejo deben dedicar tiempo suficiente al desempeño de sus funciones en la entidad. El número de direcciones que un miembro del Consejo pueda ocupar simultáneamente se determinará teniendo en cuenta las circunstancias particulares y la naturaleza, dimensión y complejidad de las actividades de la entidad. Los miembros del Consejo de entidades importantes por su tamaño, su organización interna y por la naturaleza, dimensión y complejidad de sus actividades, no ocuparán a partir del 1 de julio de 2014, más cargos simultáneos que los previstos en una de las siguientes combinaciones de direcciones: (a) una dirección ejecutiva junto con dos direcciones no ejecutivas; (b) cuatro direcciones no ejecutivas. Se contabilizarán como una sola dirección los siguientes cargos (i) las direcciones ejecutivas o no ejecutivas ocupadas dentro del mismo grupo y (ii) las direcciones ejecutivas o no ejecutivas ocupadas dentro de (a) entidades que formen parte del mismo sistema institucional de protección, (b) empresas en las que la entidad posea una participación cualificada.

9.- Mantenimiento de una página web sobre gobierno corporativo y remuneraciones:

El Consejo de Administración debe aprobar y publicar una declaración en la que ofrezca al público garantías de que la estructura de gobierno corporativos es adecuada y eficiente. Adicionalmente, las entidades harán pública la información siguiente, con actualizaciones periódicas, como mínimo anuales, sobre el sistema de gobierno corporativo:

- Los miembros del Consejo de Dirección.
- La política de selección de los miembros del Consejo y sus conocimientos, competencias y experiencia.
- La política en materia de diversidad en lo que atañe a la selección de los miembros del Consejo, sus objetivos y las metas establecidas en dicha política, así como la medida en que se han alcanzado estos objetivos y metas.
- Si la entidad ha creado o no un Comité de Riesgos dedicado específicamente a esta cuestión y el número de veces que se ha reunido.
- La descripción del flujo de información sobre riesgos al Consejo de Administración.

10.- Revisión y evaluación por los supervisores del sistema de gobierno corporativo:

Las autoridades competentes supervisarán los sistemas de gobierno corporativo de las entidades, su cultura y sus valores corporativos y la capacidad de los miembros del Consejo para desempeñar sus funciones. Al llevar a cabo esta evaluación, las autoridades competentes tendrán acceso, como mínimo, a los órdenes del día y la documentación de apoyo de las reuniones del

Las entidades deberán publicar en su web nueva información como una declaración de buen gobierno, información relevante sobre la composición de su Consejo de Administración y una declaración emitida por este órgano sobre el perfil de riesgo de la entidad, entre otros aspectos

Consejo de Administración y sus Comités, así como los resultados de la evaluación interna o externa de la actuación del Consejo.

11.- Conocimientos sobre riesgos por parte del Consejo de Administración:

Todos los aspectos importantes de los procesos de calificación de riesgos y estimación deberán ser aprobados por el Consejo o por un Comité designado por éste, así como por la Alta Dirección. Todos ellos deberán conocer en líneas generales el sistema de calificación de riesgos de la entidad y de forma más detallada los informes de gestión conexos.

12.- Políticas y objetivos en materia de gestión de riesgos: Las entidades harán públicos sus objetivos y políticas de gestión de riesgos para cada categoría de riesgo. Estas informaciones incluirán:

- Las estrategias y los procesos de gestión de dichos riesgos.
- La estructura y organización de la función de gestión del riesgo correspondiente, incluyendo información sobre su régimen y consideración, u otras disposiciones relevantes.
- El alcance y la naturaleza de los sistemas de transmisión de información y de medición del riesgo.
- Las políticas de cobertura y reducción del riesgo y las estrategias y procesos para supervisar la eficacia continua de dichas coberturas y técnicas de reducción.
- Una declaración aprobada por el Consejo de Administración sobre la adecuación de los mecanismos de gestión de riesgos de la entidad en la que se garantice que los sistemas de gestión de riesgos

establecidos son adecuados en relación con el perfil y la estrategia de la entidad.

- Una breve declaración sobre riesgos aprobada por el Consejo de Administración en la que se describa sucintamente el perfil de riesgo general de la entidad asociado a la estrategia empresarial. En esta declaración se incluirán coeficientes y cifras clave que ofrezcan a los interesados externos una visión global de la gestión del riesgo por la entidad, incluido el modo en que el perfil de riesgo de la entidad interactúa con la tolerancia al riesgo establecida por el Consejo.

A la vista de las importantes novedades introducidas en la materia, las entidades deben acometer sin demora una reflexión sobre su sistema de gobierno actual para detectar los ámbitos en los que es necesario actuar acometiendo cambios, desarrollos o ajustes a los efectos de estar en disposición de cumplir con los nuevos requerimientos en enero de 2014 y proyectar una imagen transparente al mercado.

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

✉ ghernandezaler@deloitte.es

✉ sgutierrezcampina@deloitte.es

☎ +34 91 582 09 00

Empresa Cotizada

Millán Álvarez-Miranda:

“El gobierno corporativo ha jugado un papel esencial en nuestro proyecto de transformación ya que ha sido el motor del cambio en este proceso”



Millán Álvarez-Miranda

Consejero delegado de Adveo Group International, miembro de la Comisión Ejecutiva, consejero delegado de Adveo España y presidente de Adveo Digital Systems, S.A.

Con una cifra de ventas de 1.300 millones de euros, Adveo es la compañía líder europea en la distribución mayorista de productos de oficina, servicios y soluciones.

Surgida de la transformación estratégica del Grupo Unipapel tras su debut bursátil en 1986, con la compra de Adimpo (mayorista de productos y consumibles informáticos) y las divisiones de Europa continental de Spicers mayorista de material de oficina y escolar), la compañía ha vivido en los últimos cinco años una transformación profunda del modelo de negocio, consiguiendo multiplicar su cifra de negocio por seis y su EBITDA por cuatro.

Millán Álvarez-Miranda, consejero delegado de Adveo Group International y miembro de la Comisión Ejecutiva, además de consejero delegado de Adveo España y presidente de Adveo Digital Systems, S.A., comenta a continuación el papel fundamental que ha jugado el gobierno corporativo en este proceso de transformación.

Si no hubiera existido alineamiento entre los diferentes grupos de interés en la compañía —sus accionistas, sus administradores y el equipo directivo—, el proceso de transformación no habría sido posible. Y ese alineamiento ha venido propiciado, en gran medida, por el gobierno corporativo

Adveo ha vivido en los últimos cinco años una transformación profunda. La antigua Unipapel, hoy Adveo, ha pasado a multiplicar su cifra de negocio por seis y su EBITDA por cuatro en tan sólo cuatro años. ¿Qué retos están suponiendo estos cambios?

Estos cambios han supuesto una actividad frenética y una serie de retos apasionantes, ya que hemos pasado de ser hace escasamente tres años una compañía industrial, muy centrada en el mercado español, a ser una corporación multinacional, donde la actividad industrial, si bien sigue siendo importante, es una más dentro del Grupo, más centrado en la distribución y los servicios, y con presencia en diversos países de Europa.



Es decir, en tan breve lapso de tiempo, hemos acometido una profunda transformación del modelo de negocio, hemos integrado societariamente las diferentes compañías en todos los países donde tenemos presencia, estamos en vías de unificar todos los sistemas de gestión de la compañía, y lo más importante, hemos integrado culturas muy diferentes dada la diversa procedencia de los tres negocios (Unipapel, Adimpol y Spicers) que han conformado el Grupo, creando una sola realidad, Adveo, en la que hemos aunado lo mejor de cada uno de estos negocios.

¿Qué papel crees que ha desempeñado el gobierno corporativo en esta transformación?

El gobierno corporativo ha jugado un papel esencial en nuestro proyecto de transformación ya que ha sido el motor del cambio en este proceso. Si no hubiera existido alineamiento entre los diferentes grupos de interés en la compañía –sus accionistas, sus administradores y el equipo directivo–, el proceso de transformación no habría sido posible. Y ese alineamiento ha venido propiciado, en gran medida, por el gobierno corporativo.



El gobierno corporativo nos ha ayudado también a gestionar mejor los riesgos, ya que hemos mejorado nuestra cultura de control interno, hemos mejorado también nuestros procesos y, con ello, al tener una empresa más disciplinada y enfocada en sus objetivos prioritarios, hemos aprovechado, en beneficio de nuestros accionistas, las oportunidades que el mercado nos ha ofrecido.

El Consejo de Administración de Adveo está comprometido con el desarrollo de políticas de buen gobierno corporativo. ¿En qué medida crees que estas políticas están contribuyendo a crear valor para los accionistas de Adveo?

Como antes decía, el motor del gobierno corporativo ha propiciado nuestro proceso de transformación en el que es obvia la obtención de valor para nuestros accionistas.

La demostración práctica de esa captura de valor, por otro lado, la encontramos en el mercado. En los últimos tiempos, la acción de Adveo mantiene un ritmo constante de crecimiento, señal inequívoca del interés que despierta entre los inversores. Ello sólo es posible cuando los inversores confían en una compañía, cuando ésta es transparente, cuando la compañía apuesta claramente por unos valores, por la implantación decidida de políticas de gobierno corporativo.



Gabriel Cabezas y Helena Redondo
Socios de Deloitte, realizan la entrevista

Millán Álvarez-Miranda

Millán Álvarez-Miranda es, desde junio de 2009, consejero delegado de Adveo Group International y miembro de la Comisión Ejecutiva, además de consejero delegado de Adveo España y presidente de Adveo Digital Systems, S.A.

Posee una amplia experiencia nacional e internacional tanto en puestos de Dirección General como en áreas corporativas. Procede del Área Internacional de Acciona, de la que fue director general y a la que se incorporó tras quince años en Kodak, donde desempeñó labores de dirección en prácticamente todas las áreas y llegó a ser el vicepresidente mundial de la División Médica de esta sociedad. Se incorporó a Unipapel (ahora, Adveo) como Director General en julio de 2008.

Es licenciado en Economía por la Universidad Complutense de Madrid y máster en Dirección Financiera y Control por el Instituto de Empresa.

Cuando los diferentes engranajes de la maquinaria societaria son engrasados por los mecanismos de gobierno corporativo, ello es marchamo de que las decisiones no se adoptan de forma arbitraria o unilateral y ello ofrece confianza a los accionistas

Adveo, como empresa cotizada, tiene unos requerimientos que le obligan a comunicar y desarrollar determinados aspectos de gobierno corporativo anualmente. En tu opinión, ¿Cuáles son los aspectos más importantes para los accionistas de Adveo?

Los aspectos más importantes para los accionistas de Adveo son aquellos que tienen que ver con la transparencia y con la toma de decisiones en el seno de la compañía. Así, cuando los diferentes engranajes de la maquinaria societaria son engrasados por los mecanismos del gobierno corporativo, ello es marchamo de que las decisiones no se adoptan de forma arbitraria o unilateral y ello ofrece confianza a los accionistas.

Recientemente se están incrementando las exigencias de información sobre el funcionamiento del Consejo y de sus Comisiones. ¿Cómo crees que está valorando el mercado esta mayor transparencia?

El mercado lo valora de forma muy positiva ya que el tratamiento de los asuntos en Comisiones propicia que las decisiones en el seno del Consejo se tomen de forma muy consciente, muy medida.

Por un lado, la criba previa del estudio de los asuntos por las Comisiones, mucho más especializada y elaborada hace que cuando llegue el asunto al Consejo, éste puede tomar una decisión mucho más enfocada, con todos los elementos en la mano.

Por otro lado, la toma de decisiones en diferentes estamentos garantiza la transparencia, ya que de esta forma se asegura que las decisiones son en beneficio de la compañía en su conjunto y no sólo en interés de una parte de los accionistas.

Entrevista realizada por Gabriel Cabezas y Helena Redondo, socios de Deloitte

✉ gcabezas@deloitte.es

✉ hredondo@deloitte.es

☎ +34 91 514 50 00

Empresa Familiar

Javier Ormazabal:

“Velatia es el reflejo de la transición de un modelo de líder/fundador a un modelo de grupo familiar, fundamentado en la unidad y compromiso del núcleo familiar y que ha sabido sortear con éxito hasta el momento las trampas que acechan a este tipo de compañías”



Javier Ormazabal
Presidente de Velatia

Velatia, nueva marca del Grupo Ormazabal, es uno de los cinco proveedores de media tensión más importantes del mundo. Asimismo, y tras la integración del Grupo Ikusi en 2010, opera en el sector de las redes de comunicación e integración de sistemas.

Desde sus orígenes en 1967, ha evolucionado hasta lo que es hoy, un Grupo con quince centros de fabricación y un centro excepcional de I+D, una plantilla de 3.000 personas, filiales en 19 países y una facturación superior a los 550 millones de euros.

Javier Ormazabal, presidente de un Grupo que refleja con orgullo los valores de la empresa familiar, nos habla en las siguientes páginas de los principales hitos que ha afrontado Velatia y los retos a los que se enfrenta en el corto plazo.

Somos conscientes de la importancia de la profesionalización del gobierno corporativo, y en dicho sentido, hace años emprendimos un camino sin retorno mediante la incorporación de ciertas prácticas tales como la profesionalización de un Consejo de Administración que incorpora consejeros independientes, Comités de Auditoría, nombramientos siguiendo las recomendaciones de buen gobierno corporativo, la revisión con carácter bianual de un mapa de riesgos al más alto nivel, el refuerzo de la función de control interno e incluso la revisión del Plan Director de Responsabilidad Social Corporativa

¿Cuáles serían, a su parecer, los principales hitos en la evolución reciente del Grupo y los principales retos a los que se enfrenta en el corto plazo?

Aunque van de la mano, pues no puede ser de otra manera, habría que diferenciar entre el ámbito de la familia y el del negocio.

En el ámbito familiar, el gran hito fue la transición de la figura de un líder/fundador de la empresa a un presidente miembro de la saga, para posteriormente soportar todo ello, por un lado, en un acuerdo de familia que se revisa periódicamente y, por otro, en la potenciación del Consejo Familiar.

Así, Velatía es el reflejo de la transición de un modelo de líder/fundador a un modelo de grupo familiar, fundamentado en la unidad y compromiso del núcleo familiar y que ha sabido sortear con éxito hasta el momento las “trampas” que acechan a este tipo de compañías.

En el ámbito de negocio, citaría como gran hito la obtención del premio Edison a la Innovación Tecnológica en 1997. No tanto por el premio en sí sino por lo que supuso de refrendo a una gestión con foco en el I+D y el largo plazo así como las adquisiciones de Cotradis en 2000, la división de media tensión de Möeller (Alemania) en 2004 y del Grupo Ikusi en 2010.

En cuanto a los principales retos a corto plazo, nos enfrentamos fundamentalmente al reto de la internacionalización, camino ya emprendido años atrás pero en el que hay que incidir, así como a la revisión interna de nuestro posicionamiento estratégico. Este proceso, además, entendido en su expresión más amplia, ya que lo estamos llevando a cabo de forma mixta, mediante el desarrollo orgánico e inorgánico.

Asimismo el proceso de revisión incluye tanto actividad comercial como productiva.

Todo ello nos va a llevar a un cambio importante en nuestra manera de entender y gestionar el Grupo.

Además, es importante señalar el proceso de renovación del equipo directivo al frente de los negocios del Grupo.

¿Y cómo afronta Velatía, desde las posiciones de más alto nivel –accionistas, Consejo, Alta Dirección– esta complejidad creciente?

Para poder afrontar estos retos, tenemos claro que nos tenemos que dotar de las mejores prácticas existentes en materia de control interno, sin por ello perder de vista la flexibilidad que caracteriza a una empresa familiar como la nuestra.

Es decir, somos conscientes de la importancia de la profesionalización del gobierno corporativo, y en dicho

sentido, hace años emprendimos un camino sin retorno mediante la incorporación de ciertas prácticas tales como: la profesionalización de un Consejo de Administración que incorpora consejeros externos, Comités de Auditoría, nombramientos siguiendo las recomendaciones de buen gobierno corporativo, la revisión con carácter bianual de un mapa de riesgos al más alto nivel, el refuerzo de la función de control interno e incluso la revisión del Plan Director de Responsabilidad Social Corporativa.

Al no ser cotizada no tenemos la obligación formal de cumplir con ciertos requisitos, pero creemos en la importancia de adherirnos a las buenas prácticas de mercado y por tanto avanzamos, dentro de nuestras limitaciones, por el camino de las buenas prácticas en gobernanza corporativa.



Las principales “trampas” que acechan a las empresas familiares son la falta de capacidad profesional, confundir los aspectos emocionales con los profesionales, no respetar las normas de la dirección estratégica, retrasar innecesariamente el proceso sucesorio, confundir el gobierno con la dirección y, por último, ¡sentirse inmune por el hecho de conocer las trampas!



Javier Giral
Socio de Deloitte, realiza la entrevista

Antes citaba las “trampas” que acechan a las empresas familiares. ¿Podría indicarnos cuáles serían las “trampas” más relevantes a las que hacer frente?

Pues son bastante obvias una vez listadas. Lo importante es saber verlas cuando uno se encuentra inmerso en el ámbito de la empresa familiar. Las principales “trampas” que acechan a las empresas familiares son la falta de capacidad profesional, confundir los aspectos emocionales con los profesionales, no respetar las normas de la dirección estratégica, retrasar innecesariamente el proceso sucesorio, confundir el gobierno con la dirección y, por último, ¡sentirse inmune por el hecho de conocer las trampas!

Y cómo última cuestión, ¿cuál sería su experiencia al haber incorporado en sus prácticas de gobierno esas medidas que ha citado anteriormente?

La incorporación de las medidas que hemos implantado en gobierno corporativo han supuesto un cambio cultural innegable que ha inundado a toda la organización. Asimismo, la profesionalización que nos hemos esforzado por incorporar nos ha permitido, y nos permitirá a futuro afrontar retos mucho más complejos. El ejemplo de la evolución del propio Grupo es clarísimo: ahora somos más internacionales y estamos más diversificados. Algo que difícilmente habríamos logrado sin adecuar la estructura de gobierno a las nuevas circunstancias.

Entrevista realizada por Javier Giral,
socio de Deloitte

✉ jgiral@deloitte.es

☎ +34 94 326 78 00

La incorporación de las medidas que hemos implantado en gobierno corporativo han supuesto un cambio cultural innegable que ha inundado a toda la organización. El ejemplo de la evolución del propio Grupo es clarísimo: ahora somos más internacionales y estamos más diversificados. Algo que difícilmente habríamos logrado sin adecuar la estructura de gobierno a las nuevas circunstancias

Javier Ormazabal

Javier Ormazabal ha desarrollado su carrera profesional en la empresa familiar y actualmente ostenta el cargo de presidente de Velatia, cuyas marcas principales son Ormazabal e Ikusi. Durante su gestión al frente de Ormazabal, la compañía se ha convertido en un grupo industrial aumentando su facturación de 50 millones de euros a más de 550 millones de euros, con una plantilla de 3.000 personas en todo el mundo.

A lo largo de 2010 fue nombrado miembro del Consejo Asesor Regional Norte del BBVA, consejero de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao. Asimismo, ese mismo año fue elegido presidente de Tecnalia Research & Innovation, el centro privado de investigación más importante de España, y el quinto de la Unión Europea.

También en 2010, el Gobierno Vasco condecoró con la distinción "Lan Onari" tanto el Grupo Ormazabal como la labor de Javier Ormazabal.

Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad del País Vasco, ha desarrollado sus estudios en la London Business School (UK) y el IESE Business School.

El Consejo y
sus Comisiones

Juan Gallostra Isern:
“El papel desempeñado por parte del Comité de Auditoría ha sido muy relevante en los procesos de refinanciación y en el proceso concursal que estamos viviendo en la actualidad”



Juan Gallostra Isern

Consejero de Renta Corporación y presidente de su Comité de Auditoría y de Nombramientos y Retribuciones

Renta Corporación es un grupo inmobiliario especializado en la adquisición, rehabilitación y venta de inmuebles ubicados en grandes ciudades. La compañía se encuentra inmersa en un proceso concursal, aunque espera volver al mercado bursátil en 2014, una vez superado el procedimiento.

Desde 2003 Renta Corporación ha realizado un gran número de operaciones que acumulan unas ventas en torno a los 3.000 millones de euros. En el último período, 2009-2012, la compañía ha realizado 100 nuevas operaciones.

Juan Gallostra, consejero del Grupo y presidente de su Comisión de Auditoría y de su Comisión de Nombramientos y Retribuciones, nos habla de la gran relevancia del papel del Comité de Auditoría en situaciones concursales, además de comentar otros aspectos relacionados con el gobierno corporativo.

En cuanto a recomendaciones a realizar a una sociedad que estuviese pasando por situaciones similares, las centraría en la rigurosidad que debe imprimir el Comité de Auditoría, tanto al equipo gestor como a los órganos de administración para llevar a cabo todo el proceso de anticipación de las potenciales realidades, toma de decisiones que implican la viabilidad de la compañía a futuro y del correcto mecanismo de seguimiento del plan de viabilidad pues de ello puede depender en gran medida el éxito de estos procesos y por tanto la continuidad del grupo



Como presidente de la Comisión de Auditoría y Control de Renta Corporación, ¿cuáles son sus principales funciones y prioridades?

Como presidente del Comité de Auditoría de Renta Corporación mis funciones se enmarcan en las generalmente aplicables a esta posición en una empresa cotizada y de las que destacaría seis. En primer lugar, revisar las cuentas anuales de la sociedad así como llevar las relaciones con los auditores externos, evaluando los resultados de la opinión de auditoría y procurando que ésta sea clara y precisa. En segundo lugar, conocer y supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera regulada. Por otro lado, supervisar la política de control y gestión de riesgos. También el velar por la independencia y eficacia de la función de auditoría interna. En quinto lugar supervisar y examinar las operaciones con partes vinculadas y los conflictos de interés y en general. Y finalmente velar por el cumplimiento de toda la normativa, pero específicamente a nivel corporativo.

En cuanto a las prioridades de mi cargo señalaría básicamente el control de riesgos de la compañía y la transparencia y veracidad de la información financiera.

Renta Corporación ha vivido en los últimos años un proceso concursal y varios procesos de refinanciación con entidades financieras. ¿Qué papel ha desempeñado en este entorno la Comisión de Auditoría que preside y cuáles son las principales recomendaciones que haría a una sociedad que estuviese pasando por situaciones similares?

El papel desempeñado por parte del Comité de Auditoría ha sido muy relevante en los procesos de refinanciación y en el proceso concursal que estamos viviendo en la actualidad.



Destacaría tres fases diferenciadas aunque íntimamente ligadas:

- i) Una primera de anticipación a la potencial necesidad de la empresa para iniciar un proceso de refinanciación o de entrada en una situación concursal, liderando un proceso de concienciación de los órganos de gobierno de la compañía en la toma de estas decisiones que en ningún caso son fáciles. La anticipación anunciada por el equipo directivo y que el Comité de Auditoría hace propia tras el correspondiente análisis ha permitido en cada uno de los casos plantear de forma mucho más ordenada todo el proceso, así como evitar los perjuicios que la entrada en estos procesos, en especial el concursal, puede acarrear a la compañía y a sus acreedores, a sus administradores y empleados, y a sus accionistas.
- ii) Una segunda fase se enmarcaría en la propuesta de acuerdos a adoptar por el Consejo de Administración para formalizar los acuerdos de refinanciación con las entidades financieras o para establecer las condiciones del Convenio de Acreedores en el Concurso. Cada refinanciación o la entrada de concurso supone negociaciones en las que la compañía debe asumir compromisos actuales o futuros que requieren del necesario análisis. Es precisamente en el análisis de los diferentes escenarios y en la concreción de la propuesta definitiva donde el Comité de Auditoría que

presido toma un papel clave de análisis y posterior defensa ante el resto de los miembros del Consejo.

- iii) Por último y no menos importante, será el seguimiento de los compromisos adquiridos y del plan de viabilidad que se haya trazado la compañía. Ello requiere de un especial seguimiento en la presentación de la información financiera en las reuniones periódicas del Comité de Auditoría.

En cuanto a recomendaciones a realizar a una sociedad que estuviese pasando por situaciones similares, las centraría en la rigurosidad que debe imprimir el Comité de Auditoría, tanto al equipo gestor como a los órganos de administración, para llevar a cabo todo el proceso de anticipación de las potenciales realidades, toma de decisiones que implican la viabilidad de la compañía a futuro y del correcto mecanismo de seguimiento del plan de viabilidad, pues de ello puede depender en gran medida el éxito de estos procesos y por tanto la continuidad del grupo. Debo decir que son ingredientes necesarios para ello la confianza que los miembros del Comité o del Consejo tengan en el futuro de la compañía y de la capacidad de gestión de sus empleados. También ha sido determinante la colaboración estrecha de los miembros del Consejo de Administración ante determinadas negociaciones o actuaciones frente a entidades financieras, lo que ha redundado en el mantenimiento de excelentes relaciones con todas las partes.

Juan Gallostra Isern

Juan Gallostra es consejero delegado y director general de JG Ingenieros, S.A., desde 2001, donde anteriormente ocupó el cargo de director gerente entre 1995 y 2000. Asimismo es consejero de Renta Corporación desde febrero de 2006 y presidente de sus Comisiones de Auditoría y de Nombramientos y Retribuciones. Es consejero de Hospitecnia, S.L. y de la compañía británica First Q Network.

Fue miembro del departamento de I+D de la compañía británica Ove Arup Partners entre 1988 y 1989. En 1999 fundó TEST, S.A., siendo, además, su director gerente hasta 1995. Entre 1997 y 2005 fue profesor asociado del Departamento de Ingeniería de la Construcción de la Universidad Politécnica de Cataluña. También, es miembro del Comité Directivo de la Cátedra de empresa UPC-JG para la sostenibilidad en la ingeniería de edificación (cátedra dotada por JG Ingenieros). Ha sido profesor asociado del BIArch (Barcelona Institute of Architecture). Es ponente y profesor en seminarios y cursos sobre ingeniería de la edificación, y ha publicado numerosos artículos en revistas especializadas. Pertenecer a la Junta de representantes de la Asociación de Ingenieros Industriales de Cataluña.

Juan Gallostra es ingeniero industrial por la UPC y PDG por el IESE.

¿Qué papel desempeña la Comisión de Auditoría en la identificación y gestión de riesgos en Renta Corporación?

De forma anual el Comité analiza un mapa de riesgos elaborado rigurosamente con el equipo directivo de las distintas áreas de negocio. Identifica todos los potenciales eventos que de forma directa o indirecta pueden incidir en la compañía en sus diferentes áreas de negocio o facetas en las que la compañía tiene relación, evaluando para cada uno de estos potenciales eventos el impacto, la probabilidad de ocurrencia y los mecanismos de control o actuación para o bien evitar que ocurran o bien minimizar sus efectos.

El objetivo del mapa de riesgos y la obligación por parte del Comité de Auditoría es verificar el cumplimiento y efectividad de los compromisos adquiridos por cada uno de los responsables de mejorar la gestión de los factores de riesgos en sus procesos y, por tanto, la reducción de la exposición a éstos.

Renta Corporación y el Comité de Auditoría en especial, realiza continuamente un importante esfuerzo para implementar medidas que aumenten el nivel de preparación o control de los riesgos y poder así reducir la probabilidad de ocurrencia o, en su defecto, minimizar el impacto de la materialización de cualquier riesgo.

¿Cómo se gestiona en Renta Corporación, a nivel Consejo, la actualización en materia de cumplimiento normativo y la formación a los consejeros?

El universo normativo al que se ve afectado Renta Corporación queda monitorizado y aplicado por los responsables de los Departamentos Legal, Fiscal o de Secretaría General, dependiendo de su especialidad. Cualquier novedad normativa que afecte de forma determinante a la actividad del grupo o al buen gobierno corporativo es informada al Consejo de Administración, extractando las principales novedades y

sus consecuencias para la compañía o realizando, si es necesario, una exposición más pormenorizada llegando al punto, si se estima preciso, de la presentación por parte de un especialista.

En el supuesto de que exista algún cambio normativo que afecte a los Estatutos Sociales, al Reglamento del Consejo de Administración, o cualquier otro del que el Consejo sea responsable, deberá ser previamente aprobado por el propio Consejo de Administración quien antes habrá sido oportunamente informado.

¿Qué aspectos destacaría como relevantes para el próximo ejercicio 2014?

A nivel de compañía destacaría como hitos relevantes la salida del concurso de acreedores en el que se halla inmersa la sociedad, la aplicación de un plan de viabilidad que permita, no solo salir del concurso, sino también mantener el espíritu del modelo de negocio característico de la compañía y la vuelta a la cotización de la acción.

A nivel normativo destacaría la aplicación de la nueva normativa en materia de gobierno corporativo en relación al IRC (Informe de Remuneraciones de los Consejeros) y al IAGC (Informe Anual de Gobierno Corporativo).

¿Cómo cree, en su opinión, que la función de auditoría interna puede aportar valor al Consejo de Administración en general y a la Comisión de Auditoría en particular mediante el desempeño de sus funciones?

El auditor interno se configura como el enlace perfecto entre la gestión y el gobierno de la compañía. Por un lado, es conocedor de los procesos y forma de actuar de la gestión y, por otro lado, goza de la independencia necesaria para evaluar y poner encima de la mesa del Comité de Auditoría, de quien depende, los elementos de riesgos y medidas a adoptar en salvaguarda de los intereses de los accionistas representados en el Consejo de Administración. Esta actuación realizada bajo los principios de

El objetivo del mapa de riesgos y la obligación por parte del Comité de Auditoría es verificar el cumplimiento y efectividad de los compromisos adquiridos por cada uno de los responsables en mejorar la gestión de los factores de riesgos en sus procesos y, por tanto, la reducción de la exposición a éstos

integridad, objetividad, confidencialidad y competencia y plasmada en informes de auditoría sobre aspectos concretos o en recomendaciones confiere una valiosa información al Comité de Auditoría y al Consejo de Administración para la toma de sus decisiones y la consecución de los objetivos.

¿Qué dificultades se han encontrado en la implantación de los requisitos del SCIFF (Sistema de Control Interno de Información Financiera)?

La compañía ya venía realizando de forma directa o indirecta los elementos de control interno sobre la información financiera que han sido plasmados posteriormente en el SCIFF. Sin embargo, la concreción de los objetivos de control y la forma en cómo los mismos deben ser plasmados y seguidos, unido a la necesidad de explicación de los mismos de forma explícita en el Comité de Auditoría y en el Informe Anual de Gobierno Corporativo, ha requerido la necesaria revisión y re-formalización de determinados mecanismos de control de la información financiera que ha redundado

en un perfeccionamiento del sistema y, por tanto, de la seguridad de la compañía.

¿Aconsejaría a una empresa no cotizada crear la Comisión de Auditoría? ¿Por qué?

La necesaria alineación entre los intereses de la gestión con los de los órganos de gobierno no está reñida con el necesario contrapeso y supervisión que ejerce una Comisión de Auditoría. La actividad de la Comisión de Auditoría permite mejoras en la gestión, ordena y depura procesos y actividades de la compañía a partir de la aplicación de un enfoque sistemático de supervisión, evaluación y mejora continua de la eficacia y eficiencia de los sistemas de gestión de riesgos y control interno siendo todo ello claramente beneficioso para cualquier compañía en general y para una sociedad cotizada en particular. Dicho lo anterior, es cierto que para un correcto funcionamiento de una Comisión de Auditoría se requiere de una serie de recursos y tiempo que en sociedades de poca entidad pueden ser antieconómicos, debiéndose derivar las funciones de la misma a uno de los miembros del Consejo de Administración.

¿Cómo interactúan, a lo largo del año, los miembros de su Comisión con el CEO y con las diferentes áreas de negocio y/o de soporte?

Existe una comunicación muy fluida entre el Comité de Auditoría y el CEO y algunos miembros del Comité de Dirección a lo largo de todo el año y más especialmente cuando se acerca la celebración del Comité de Auditoría, ya que es un trabajo que se realiza de manera conjunta entre la empresa y los miembros del Comité. Es una buena manera de conocer internamente el trabajo realizado desde la propia empresa y conocer cuál es el día a día de la misma.



Juan Antonio Bordas

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

El auditor interno se configura como el enlace perfecto entre la gestión y el gobierno de la compañía. Por un lado, es conocedor de los procesos y forma de actuar de la gestión y por otro lado goza de la independencia necesaria para evaluar y poner encima de la mesa del Comité de Auditoría, de quien depende, los elementos de riesgos y medidas a adoptar en salvaguarda de los intereses de los accionistas representados en el Consejo de Administración

Para finalizar, ¿cómo piensan abordar en Renta Corporación los retos que conllevan la Circular 4 de la CNMV relativa a la modificación del Informe Anual de Gobierno Corporativo y el estudio sobre propuestas de modificaciones normativas de la Comisión de Expertos de Gobierno Corporativo?

La compañía siempre se ha ido adaptando a los cambios normativos en lo que a gobierno corporativo se refiere, analizando sus consecuencias y llevando a cabo los cambios que ha requerido. No voy a negar, sin embargo, que en un entorno de empresa en concurso de acreedores y con escasez de recursos, las exigencias de cambios requieren de un plus de dedicación que entendemos necesario para la mayor transparencia posible.

Este año se constata un nivel de exigencia mucho mayor en relación al Informe de Retribución de los consejeros si bien, en la medida que ya era obligatorio someter el mismo a votación consultiva de la Junta General de Accionistas como punto separado del orden del día, no existirá ningún inconveniente por parte de la compañía en dar el grado de detalle exigido al respecto aunque de una manera más estructurada de conformidad con el nuevo modelo regulado por la Circular emitida por la CNMV.

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

✉ jbordas@deloitte.es

☎ +34 93 280 40 40



Retribución y Gobierno Corporativo: El papel de la Comisión de Retribuciones

Desde los inicios de la crisis económica que nos viene azotando en los últimos años, se han producido cambios en el ámbito empresarial para evitar caer en los mismos errores cometidos hasta la fecha. El mundo de la empresa trata de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, al mismo tiempo que persigue implantar una nueva forma de gestionar y un nuevo proceso de toma de decisiones que permita mitigar las causas que nos han llevado a la crisis financiera y económica actual.

Dentro de todas estas medidas hay una que ha cobrado especial protagonismo: el papel que han jugado y deberían jugar a partir de ahora las políticas de retribuciones de las compañías, una vez que se ha demostrado su parte de responsabilidad en la crisis. Sin duda, un modelo basado principalmente en el resultado a corto plazo y retribuciones desmedidas ha contribuido a ello.

Parece que existe consenso para instaurar como definitivos los nuevos principios por los que se deben regir las políticas y prácticas retributivas: riesgo, largo plazo, sostenibilidad, idoneidad, control, supervisión, transparencia e independencia



Enrique de la Villa
Socio responsable de Human Capital de Deloitte

Resultados & Recompensa. Reflexión

En materia de recompensa parece que hacen falta medidas y normas que nos conduzcan a mejorar las prácticas en esta materia: desempeño y retribución siguen siendo términos muy unidos, objetivos y recompensa forman parte de cualquier modelo retributivo que persiga mejorar los resultados... pero: ¿Tiene sentido definir modelos retributivos basados únicamente en el crecimiento de ventas y beneficios sin tener en cuenta el coste de capital, el riesgo y la sostenibilidad a largo plazo? ¿Tiene sentido recompensar basándonos casi exclusivamente en resultados "positivos"? ¿Tiene sentido que la decisión sobre la política retributiva sea tomada por aquellos que son "juez y parte"? ¿Tiene sentido que los "dueños" de las empresas no puedan, al menos, cuestionar la política retributiva de sus máximos gestores?

En respuesta a las cuestiones anteriores y analizando la situación de los últimos años podríamos llegar a la conclusión de que no tiene sentido. Desde entonces se han venido realizando múltiples reflexiones, recomendaciones de organismos nacionales e internacionales, cambios normativos y grupos de trabajo específicos sobre la materia. Como resultado, parece que existe consenso para instaurar como definitivos los nuevos principios por los que se deben regir las políticas y prácticas retributivas: riesgo, largo plazo, sostenibilidad, idoneidad, control, supervisión, transparencia e independencia.

Incesante actividad normativa: Mayor control sobre las retribuciones

Para tratar de dar respuesta a los abusos y excesos cometidos en los programas de recompensa de las empresas a lo largo de los últimos años, se ha venido trabajando en este sentido poniendo especial énfasis en la retribución de los consejeros y altos ejecutivos de las empresas. Desde hace ya algunos años muchos sectores están sufriendo un vendaval de normas que pretenden poner límites y control. El objetivo es generar modelos de retribución alineados con el buen gobierno corporativo y que garanticen la supervivencia y sostenibilidad de las empresas, velando por los intereses de los consumidores, accionistas y los propios empleados de las compañías.

Por tanto, es evidente la importancia de la política de remuneraciones de los consejeros en el sistema de gobierno corporativo de las sociedades de capital en general y de las sociedades cotizadas en particular. La preocupación por esta cuestión, generalizada en los países comparables y manifestada con claridad por la Unión Europea entre otros documentos, en su Libro Verde de 2011, se extiende a los siguientes aspectos: (i) su transparencia; (ii) su adecuación a las prácticas y cuantías de mercado y (iii) el procedimiento para su aprobación.

En este sentido, durante el año 2013 se ha continuado avanzando en el aspecto normativo. Cabe destacar que el pasado 23 de marzo se publicó la Orden ECC/461/2013 que determina el contenido y la estructura del Informe Anual de Gobierno Corporativo ("IAGC"), del Informe Anual sobre Remuneraciones ("IAR") y de otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas, de las cajas de ahorros y de otras entidades que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores. Esta Orden introduce el contenido mínimo que deben tener los IAR que son de aplicación tanto a los consejeros de sociedades anónimas cotizadas, como a los miembros del Consejo de Administración y de la Comisión de Control de las cajas de ahorros que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores (para estas últimas entidades con las adaptaciones indispensables que deban realizarse en atención a su naturaleza).

Dicho contenido mínimo del IAR toma como base lo que ya se establecía como recomendación en el Código Unificado de Buen Gobierno, pero amplía considerablemente su alcance en algunos aspectos:

- Información sobre los trabajos preparatorios y el proceso de toma de decisiones que se haya seguido para determinar la política de remuneración, así como el papel desempeñado, en su caso, por la Comisión de Retribuciones y otros órganos de control en la configuración de la política de remuneraciones.
- Política de remuneraciones para el ejercicio en curso y prevista para años futuros, además de una descripción de los cambios más significativos a la política retributiva sobre la aplicada en el ejercicio anterior.
- Importe de los componentes fijos y dietas, así como de los conceptos retributivos de carácter variable, con los criterios de evaluación del desempeño elegidos para su diseño y métodos previstos para determinar el cumplimiento de los criterios. Clases de consejeros a los que se aplique la retribución de carácter variable, así como una explicación de la importancia relativa de los conceptos retributivos variables respecto a los fijos.
- Principales características de los sistemas de previsión con estimación de importe o coste anual equivalente.
- Condiciones que deberán respetar los contratos de quienes ejerzan funciones de Alta Dirección como consejeros ejecutivos.



- Información sobre acciones adoptadas por la sociedad en relación con el sistema de remuneración para reducir la exposición a riesgos excesivos y ajustarlo a los objetivos, valores e intereses a largo plazo de la sociedad.
- Información suficiente sobre los plazos fijados para la disponibilidad de las acciones tras la adquisición de su plena propiedad.
- Información sobre los incentivos creados para reducir la exposición a riesgos excesivos.
- Desglose individualizado de la remuneración de cada consejero, especificando las eventuales entregas de acciones, opciones sobre acciones o cualquier otro instrumento referenciado al valor de la acción.
- Información sobre la relación entre la retribución de los consejeros y los resultados u otras medidas de rendimiento de la sociedad.
- Información sobre el resultado de la votación consultiva de la Junta, con indicación del número de votos negativos al IAR.

Además, los IAR deberán ser objeto de publicación como hecho relevante y comunicados a la CNMV, así como sometidos a votación consultiva como punto separado del orden del día de las juntas de accionistas.

Desde hace ya algunos años muchos sectores están sufriendo un vendaval de normas que pretenden poner límites y control. El objetivo es generar modelos de retribución alineados con el buen gobierno corporativo y que garanticen la supervivencia y sostenibilidad de las empresas, velando por los intereses de los consumidores, accionistas y los propios empleados de las compañías

La Comisión de Retribuciones debe ser consciente de su relevante papel en el control de las políticas y prácticas retributivas de las empresas cotizadas y sociedades de capital teniendo en cuenta la relevancia social que han adquirido las retribuciones de los directivos y la necesaria adecuación a la realidad del mercado y control de costes de las empresas

**Comisión de Retribuciones:
Funciones de control, transparencia e independencia**

Con el objetivo de que las Comisiones de Nombramiento y Retribuciones cumplan su función y velen realmente por la transparencia y control de los sistemas de retribución, el CUBG revisado ha previsto las siguientes reglas sobre su composición y funcionamiento (al igual que el resto de comisiones):

- Que los miembros de esta Comisión sean designados por el Consejo, valorando los conocimientos, aptitudes y experiencia de los consejeros y los cometidos de cada Comisión (idoneidad).
- Que el Consejo delibere sobre sus propuestas e informes, además de rendir cuentas al mismo sobre su actividad y responder del trabajo realizado (efectividad del trabajo desarrollado).
- Que la Comisión esté compuesta exclusivamente por consejeros externos, con un mínimo de tres y que su presidente sea consejero independiente (independencia).
- Que la Comisión pueda recabar asesoramiento externo cuando lo consideren necesario para el desempeño de sus funciones (adaptación a realidad del mercado).
- Que de sus reuniones se levante acta, de la que se remitirá copia a todos los miembros del Consejo (supervisión).

Además de lo anterior y con el objetivo de dotar a la Comisión de Retribuciones de las funciones de control e independencia en el proceso de toma de decisiones, el mismo CUBG les faculta para:

- Proponer al Consejo de Administración la política de retribución de los consejeros y altos directivos; la retribución individual de los consejeros ejecutivos y las demás condiciones de sus contratos; y las condiciones básicas de los contratos de los altos directivos.
- Velar por la observancia de la política retributiva establecida por la sociedad.
- Facultad de consultar al presidente y al primer ejecutivo de la sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos y altos directivos.
- *Pay on performance* donde deben velar porque los consejeros y altos ejecutivos están siendo retribuidos teniendo en cuenta el desempeño individual y general de la empresa.
- Garantizar la independencia de los consejeros, especialmente de los independientes desvinculando los objetivos asociados a su retribución variable de los resultados de la empresa y tratando de que estos sean distintos del resto de consejeros.
- Y como decíamos anteriormente, ser los encargados de garantizar y reportar la información retributiva contenida en el IAGC y los IAR, estando esta última sometida a votaciones consultivas y como punto separado del orden del día en las Juntas Generales de Accionistas.

Por último, la reciente Comisión de Expertos en materia de gobierno corporativo creada por el Gobierno está estudiando algunas otras medidas encaminadas a incrementar su papel supervisor y controlador. De estas medidas en estudio destacan:

- *Say on pay* donde deberá justificar ante la Junta General de Accionistas que la política retributiva está en línea con el mercado, que es prudente y que no está sometida a riesgos excesivos, siendo el voto de los accionistas vinculante y no consultivo, como hasta ahora.

En definitiva, la Comisión de Retribuciones debe ser consciente de su relevante papel en el control de las políticas y prácticas retributivas de las empresas cotizadas y sociedades de capital teniendo en cuenta la relevancia social que han adquirido las retribuciones de los directivos y la necesaria adecuación a la realidad del mercado y control de costes de las empresas.

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

 edelavilla@deloitte.es

 +34 91 514 50 00

Rafael Mateu de Ros

“Sería mejor no retocar la Ley de Sociedades de Capital (LSC) e introducir las mejoras en gobierno corporativo sólo bajo el principio de *cumplir o explicar*”



Rafael Mateu de Ros

Consejero del Consejo de Administración de Bankinter, –sociedad de la que ha sido secretario del Consejo de Administración hasta 2013, y secretario general y del Consejo de Administración desde 1986 hasta enero de 2009–, además de consejero y patrono de otras sociedades y fundaciones, letrado asesor del Consejo de Administración de Iberdrola, y socio fundador de Ramón y Cajal Abogados, una de las principales especialidades de Rafael Mateu de Ros es el ámbito del gobierno corporativo.

La siguiente entrevista recoge sus opiniones sobre la normativa en este ámbito y sobre distintos aspectos relacionados de candente actualidad como, por ejemplo, la emisión del Informe de la Comisión de Expertos en materia de gobierno corporativo de la CNMV.

El Informe de la Comisión de Expertos de Gobierno Corporativo es importante porque propone un conjunto de posibles reformas de la Ley de Sociedades de Capital (LSC) –en particular de las sociedades cotizadas– que merecen un juicio global positivo. No estoy tan seguro de que la reforma sea oportuna. Las sociedades cotizadas españolas tienen un nivel muy alto tanto en *corporate governance* como en *compliance*



Juan José Pérez
Socio de Deloitte, realiza la entrevista

¿Qué aspectos destacaría del Informe de Expertos de Gobierno Corporativo de la CNMV?

El informe de la Comisión de Expertos de Gobierno Corporativo es importante porque propone un conjunto de posibles reformas de la Ley de Sociedades de Capital (LSC) –en particular del régimen de las sociedades cotizadas– que merecen un juicio global positivo. No estoy tan seguro de que la reforma sea oportuna. Las sociedades cotizadas españolas tienen un nivel muy alto tanto en *corporate governance* como en *compliance*. Volver a reformar la ley, que ya ha sufrido varios retoques en los últimos años desde la promulgación del texto refundido de 2010, puede transmitir a los mercados internacionales cierta sensación de inseguridad o inestabilidad jurídica. Creo que hubiera sido mejor dejar la reforma legal

para más adelante y haberse limitado ahora a actualizar las recomendaciones del Código de Buen Gobierno.

¿Echa en falta alguna reforma relevante que hubiera podido ser propuesta por el Grupo?

Sí, echo en falta, por ejemplo, haber reformulado el derecho de representación proporcional, que es el derecho que tienen en España los accionistas con mayor participación para designar directamente miembros del Consejo de Administración sin necesidad de que lo acuerde la mayoría, con determinadas condiciones. Este derecho es anómalo en los países de nuestro entorno. Otra laguna importante es la falta de regulación de los consejeros dominicales –figura muy importante en nuestro país– y de los consejeros independientes cuyo estatuto jurídico está en el aire. También hubiera sido conveniente no ampliar tanto las posibilidades de impugnación de los acuerdos sociales y contemplar en su lugar soluciones patrimoniales indemnizatorias, como en otros países europeos.

¿Debe de normarse el Código de Buen Gobierno o debemos de continuar con la aproximación de “cumplir o explicar”?

Como he indicado antes, opino que sería mejor no retocar la LSC e introducir las mejoras en gobierno corporativo sólo bajo el principio de “cumplir o explicar”.

¿Considera que las compañías cotizadas explican bien lo que no cumplen?

Sí, yo creo que en términos generales los Informes Anuales de Gobierno Corporativo (IAGR) ofrecen información suficiente que, además, a partir de 2014 se va a completar con el nuevo modelo de Informe Anual de Remuneraciones de Administradores (IAR).

¿Cuáles cree que serán los retos de buen gobierno para el 2014?

Los grandes retos de buen gobierno para el 2014 van a ser la adaptación a los nuevos modelos de IAGR y de IAR y digerir la nueva reforma legal si finalmente se aprueba dentro del ejercicio aunque probablemente no entrará en vigor hasta 2015. En materia de remuneraciones, es posible que las nuevas normas restrictivas aplicables a las entidades de crédito inspiren recomendaciones para todas las sociedades cotizadas y formen parte de los cuestionarios de los inversores institucionales y de los *proxy advisors*. También se puede esperar una mayor actividad de las asociaciones de accionistas en las juntas generales. Por lo demás ya he comentado que el nivel en España es muy alto, uno de los más elevados de la Unión Europea.

Los grandes retos de buen gobierno para 2014 van a ser la adaptación a los nuevos modelos de IAGR y de IAR y digerir la nueva reforma legal si finalmente se aprueba dentro del ejercicio aunque probablemente no entrará en vigor hasta 2015



¿Considera que las compañías deben de mejorar sus canales web y multimedia de comunicación con el accionista?

Así es y algunas de las recomendaciones de la Comisión de Expertos van en esa dirección.

¿Cree que el buen gobierno puede ayudar a superar la desconfianza que muchos agentes sociales han mostrado hacia el sector financiero?

Va a ayudar sin duda, aunque poco cabe achacar al buen gobierno de la desconfianza a la que se refiere la pregunta.

Rafael Mateu de Ros

Rafael Mateu de Ros es socio principal de Ramon y Cajal Abogados, experto en las áreas de derecho mercantil, gobierno corporativo, arbitraje y procesal. Asimismo es consejero del Consejo de Administración de Bankinter y de las Comisiones del Consejo de Administración, Consejero de Línea Directa Aseguradora, letrado asesor del Consejo de Administración de Iberdrola y secretario de su Comisión de Nombramientos y Retribuciones, vocal de varios Consejos de Administración y del Comité Consultivo de la CNMV, y miembro del Comité de Dirección del Centro de Gobierno Corporativo.

Abogado del Estado excedente, prestó servicios en las Delegaciones de Hacienda de Alicante (Secretario del TEAP), Guadalajara y Madrid, fue jefe del Servicio Central de Recursos, jefe del Gabinete Técnico y subdirector general del Ministerio de Hacienda. También ejerció como secretario del Consejo de Administración y jefe de la Asesoría Jurídica de las empresas Endiasa, Eniepsa e Hispanoil (Instituto Nacional de Industria e Instituto Nacional de Hidrocarburos) y como secretario general y del Consejo de Administración durante trece años de Bankinter, además de secretario del Consejo de Administración de dicha compañía hasta 2013.

Es licenciado y doctor en derecho por la Universidad Complutense de Madrid. P.M.D. de la Harvard Business School y titulado en derecho comunitario europeo por la Dirección General de lo Contencioso del Estado.

Es autor de numerosas publicaciones y obras monográficas en diferentes revistas jurídicas, como la Revista de Derecho Bancario y Bursátil, la Gaceta Fiscal, Impuestos-la Ley, o la Revista de Derecho del Mercado de Valores, y profesor de gobierno corporativo en el Instituto de Empresa y otras instituciones.

Los principales problemas del sector financiero español han aflorado en las cajas de ahorros que no eran sociedades anónimas ni aplicaban los principios de buen gobierno.

¿Cómo cree que afectará la DRC IV al buen gobierno de los Bancos?

Me parece una normativa rígida. Pienso que, como regla general, no debe haber limitaciones cuantitativas a las retribuciones ni en forma de proporción entre retribución fija y variable. Si estoy de acuerdo en las cláusulas de retrocesión de bonos percibidos en base a objetivos erróneos o incumplidos.

¿Piensa que debe de haber un buen gobierno específico para los bancos?

Es admisible que las sociedades pertenecientes a sectores regulados sean destinatarias de algunas normas especiales de buen gobierno. La cuestión es por qué esa especialidad sólo rige para los bancos y no existe en otros sectores regulados y, sobre todo, por qué la ley no discrimina entre los bancos que han recibido ayudas públicas –en los que las limitaciones y los controles son lógicos y justos– y los bancos que se mantienen como entidades estrictamente privadas en los que deberían primar los principios de transparencia y de “cumplir o explicar” sin interferencias del legislador. Estamos asistiendo a un excesivo control de la administración del estado sobre cuestiones que pertenecen al ámbito de la libertad de empresa y de la propiedad privada.

Entrevista realizada por Juan José Pérez,
socio de Deloitte

 juaperez@deloitte.es

 +34 91 514 50 00

Es admisible que las sociedades pertenecientes a sectores regulados sean destinatarias de algunas normas especiales de buen gobierno. La cuestión es por qué esa especialidad sólo rige para los bancos y no existe en otros sectores regulados y, sobre todo, por qué la ley no discrimina entre los bancos que han recibido ayudas públicas –en los que las limitaciones y los controles son lógicos y justos– y los bancos que se mantienen como entidades estrictamente privadas en los que deberían primar los principios de transparencia y de “cumplir o explicar” sin interferencias del legislador

Herramientas
del Consejo





Las tecnologías móviles: qué riesgos de seguridad tienen y cómo mitigarlos

La introducción de las tecnologías móviles en el ámbito empresarial ha dado un vuelco a la conectividad y accesibilidad a los servicios de la empresa por parte de sus empleados y sus clientes. Dicho vuelco ha impactado de manera significativa en el riesgo tecnológico de la organización, lo que sin duda requiere de una revisión de las medidas de seguridad existentes para afrontar su implantación con un mínimo de garantías.

La implantación de las tecnologías móviles no es una moda pasajera. Han venido para quedarse

Desde el punto de vista de la tecnología, uno de los aspectos que más ha evolucionado en los últimos años ha sido el de los dispositivos móviles. Hoy en día, la incidencia y penetración que tienen estos dispositivos en el ámbito personal y profesional supera con creces el de cualquier otra revolución tecnológica en los últimos 50 años.

La eficacia con la que los dispositivos se han incorporado a la actividad profesional de manos de las grandes operadoras, junto con sus notables beneficios para la productividad y conciliación de la actividad profesional y personal, han ayudado a consolidar su presencia entre nosotros y, desde luego, no va a ser una moda temporal.

La incidencia que estos tipos de dispositivos tienen desde un punto de vista de riesgo es una de las cuestiones que están trayendo de cabeza a muchas organizaciones a la hora de abordar con garantías la adopción de la movilidad.

De todos los escenarios posibles en el uso de los dispositivos móviles, hay tres que son especialmente relevantes para las organizaciones hoy en día. A continuación se describen con un poco más de detalle:

Escenario 1: La adopción de dispositivos móviles inteligentes como mecanismos de comunicación corporativos

Muchas organizaciones ponen a disposición de sus empleados teléfonos inteligentes para soportar servicios básicos de comunicación de voz y mensajería de datos, integrando servicios como el correo electrónico, acceso a intranet, o a otras aplicaciones corporativas de uso frecuente.

En líneas generales éste es el escenario más habitual en las organizaciones, en las que el dispositivo es propiedad de la organización y su uso seguro puede ser establecido mediante la implantación de una política de seguridad orientada a proteger el terminal y los datos tanto locales como accesibles de manera remota. Generalmente, las tecnologías desplegadas son finitas y su administración y gestión puede ser asumida sin mayor dificultad por las áreas de TI.

En este caso, los grados de libertad vendrán determinados por lo permisiva que sea la organización en cuanto al uso que se realice del terminal para fines personales. Dicha permisividad en el uso deberá ser valorada desde el punto de vista de los siguientes factores:

- Incidencia en el coste de las comunicaciones
 - Llamadas y datos
- Comportamientos punibles por la ley
 - Navegación insegura
 - Correo electrónico
 - Contenidos multimedia
 - Piratería
- Comportamientos inseguros
 - Instalación de software no autorizado
 - Target de ingeniería social, phishing, ...

En líneas generales, al ser el dispositivo corporativo, es relativamente sencillo para las organizaciones asegurar una protección adecuada de los terminales aplicando configuraciones de seguridad más o menos elaboradas y asegurando un comportamiento adecuado del usuario mediante la aplicación de políticas de uso aceptable, como si se tratase de cualquier otro activo tecnológico.

Naturalmente, cuanto más permisivo sea el uso de los dispositivos más se deberá aumentar la responsabilidad y concienciación del usuario final.

Escenario 2: Dispositivos personales para el uso corporativo

Una de las modas que más se está extendiendo en la actualidad es permitir que los usuarios de TI puedan utilizar dispositivos de su propiedad para el acceso a servicios corporativos, que van desde la gestión de la planificación profesional hasta el acceso a aplicaciones o sistemas corporativos. Dicha práctica se ha visto alentada no sólo por el ahorro en costes que tiene el no provisionar dispositivos corporativos, si no que permite aumentar la productividad del usuario al tratar de conjugar mejor su vida personal y profesional. Desde la aparición de los *tablets* dicha práctica se ha extendido con virulencia en el colectivo de los altos directivos de las organizaciones.

Este escenario cambia de manera radical la forma en la que las organizaciones deben hacer frente a los riesgos, especialmente porque:

- La empresa ya no tiene la titularidad del dispositivo, por lo que se antoja más complicado la aplicación de políticas de protección de una manera efectiva, al tener que recabar el consentimiento y colaboración del usuario del dispositivo para poder protegerlo.
- La variedad de dispositivos a los que se tiene que hacer frente desde el punto de vista de gestión, limita la capacidad del departamento de TI para la gestión segura del parque de dispositivos móviles, especialmente en el caso de la gestión de incidencias como la pérdida o robo de estos dispositivos. Dicha variedad también limita el uso de las tecnologías que se pueden aplicar para la gestión segura de estos dispositivos.
- La introducción del concepto multiacceso a las redes y aplicaciones corporativas, tanto desde terminales corporativos como personales, obliga a extremar las precauciones en los puntos de conexión, ya que en muchos casos no se podrá confiar en que el *end point* empleado disponga de las medidas de seguridad mínimas para asegurar una conexión libre de riesgos. No sólo debemos confiar en la identidad del usuario, si no que tenemos que tener presente desde dónde y cómo se está conectando.

Cuanto más permisivo sea el uso de los dispositivos, más se deberá aumentar la responsabilidad y concienciación del usuario final



Rubén Frieiro

Senior manager de riesgos de tecnología de la información de Deloitte

En líneas generales, este escenario de protección requiere de una mayor implicación del usuario final, exigiéndole que restrinja en cierta medida el uso personal del dispositivo para poder acceder a funciones corporativas, como puede ser la instalación de software de gestión propietario de la empresa, aplicar políticas de seguridad más restrictivas o ceder su administración a la organización.

Escenario 3: El universo de las aplicaciones móviles

Sin duda, una de las consecuencias que ha traído la telefonía de nueva generación es la posibilidad de disponer de más y mejores contenidos en los terminales, no sólo desde el punto de vista multimedia. La variedad de aplicaciones disponibles en las *appstore* de los distintos fabricantes ha traído consigo que muchas organizaciones exploten este medio para el establecimiento de nuevos canales comerciales. Cada vez es más habitual que, aparte de la presencia en internet, las empresas saquen *apps* para aumentar y mejorar la interacción con sus clientes.

En muchos casos, mediante el uso de estas *apps* se permite el acceso a sistemas transacciones similares a los desplegados en los portales de internet, por lo que muchos de los riesgos de ciberseguridad más tradicionales cuentan ahora con un nuevo vector de entrada (denegación de servicio, phishing, suplantaciones de identidad, robos de información,...). De igual manera, muchas de las vulnerabilidades presentes en las tecnologías web cuentan con versiones específicas en el ámbito de las tecnologías móviles.

Si bien éste no es un problema de seguridad desconocido para las organizaciones, se está viendo agravado por varios motivos:

- El *time to market* se está reduciendo en cuanto a la presencia de la marca a través de *apps* en las tiendas de los fabricantes, lo que genera que en muchas ocasiones se liberen aplicaciones sin un nivel de validación suficiente en cuanto a la calidad y medidas de seguridad exigibles en otros canales.
- La necesidad de disponer de competencias de desarrollo cada vez más dinámicas y cambiantes, lo que provoca que el esfuerzo de los desarrolladores se enfoque hacia la adaptación a la tecnología, dejando de lado los aspectos de seguridad.
- En el desarrollo de este tipo de aplicaciones se está primando la funcionalidad y experiencia de usuario a costa de las medidas de seguridad requeridas para una protección efectiva del servicio, por lo que, en cierta medida, se está dando un paso atrás en cuanto a los esquemas de protección consolidados en las organizaciones.

En este escenario, la aplicación de las medidas más tradicionales de inclusión de la seguridad en el ciclo de vida de los servicios y con la ayuda de las tecnologías más punteras



en cuanto a análisis de seguridad en código, puede ayudar a mitigar de manera preventiva la mayoría de estos riesgos.

¿Cómo nos protegemos?

A la vista de los escenarios de riesgo más habituales, hay un conjunto de medidas de seguridad que toda organización debería adoptar para disponer de una base de protección mínima en el ámbito de la seguridad, de las cuales destacamos las siguientes:

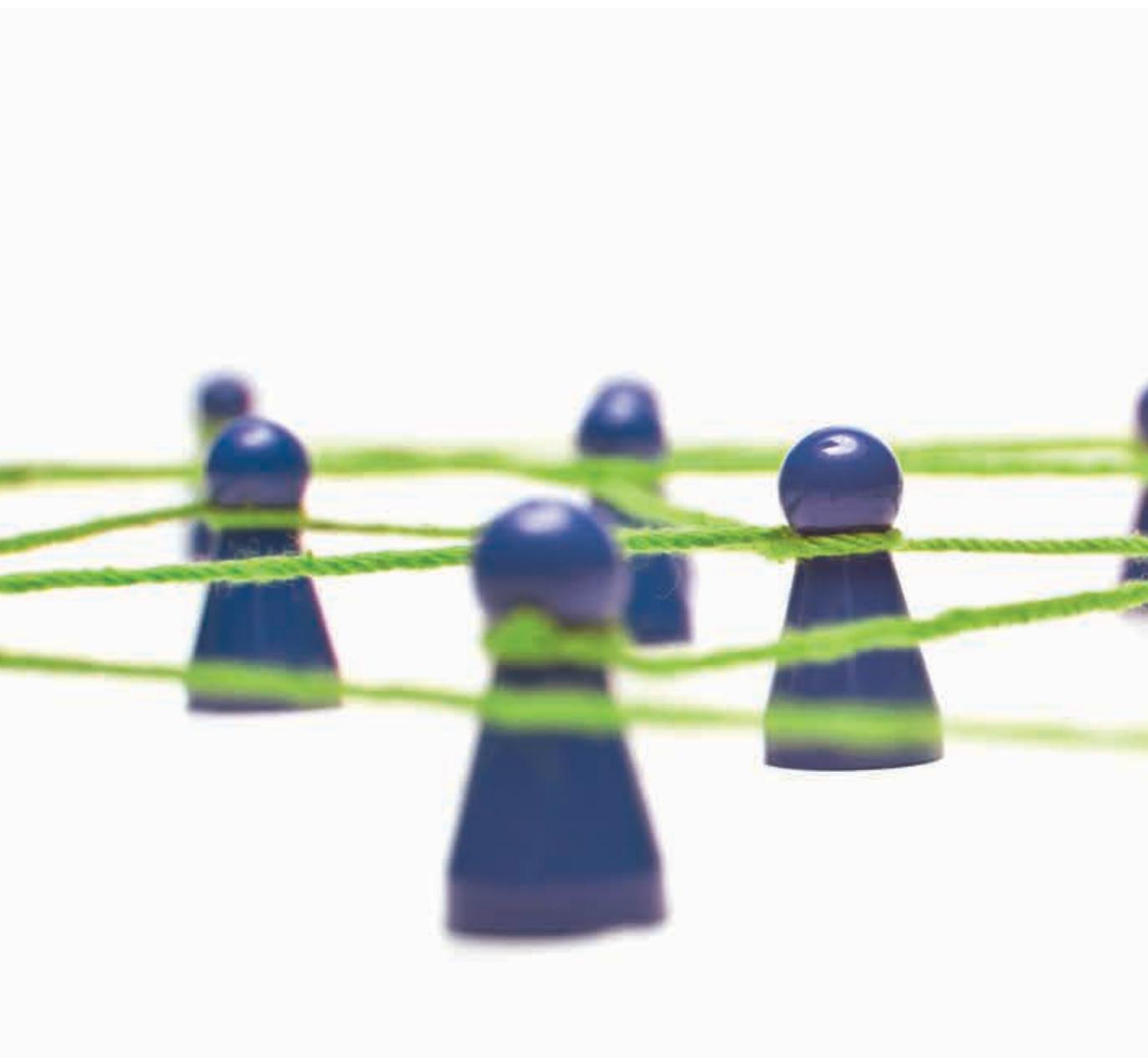
- No siempre hay que ser un *early adopter* en cuestiones de tecnología. Es necesario buscar el equilibrio necesario entre la productividad de la movilidad y el riesgo que conlleva. La introducción del concepto de riesgo en las actividades de planificación tecnológica puede redundar en un uso más eficiente de la tecnología si no nos dejamos llevar por las modas actuales.
- La involucración activa y la concienciación del usuario de tecnologías móviles es fundamental para asegurar la protección efectiva de los dispositivos. El usuario final debe ser el primer beneficiario de las medidas de protección, especialmente cuando el uso de los terminales tiene una finalidad profesional y al mismo tiempo lúdica o personal.
- Adecuar las arquitecturas de seguridad a los nuevos tiempos. Las medidas tradicionales orientadas a la protección de accesos, segregación de redes, identificación y autenticación tienen que ser replanificadas para asegurar su eficacia en los nuevos escenarios de comunicación móvil desplegados por la empresa. Por desgracia las fronteras cibernéticas tradicionales se difuminan por culpa de la movilidad.
- Seleccionar tecnologías de protección adecuadas a los casos de uso de la tecnología móvil dentro de la organización, y restringir las opciones de movilidad a los escenarios donde la organización tenga capacidad de gestión (interna o externa). La adopción de la mejor tecnología no necesariamente conlleva la adopción de la mejor de las protecciones.
- Reforzar las medidas de seguridad tradicionales, adaptándolas a los nuevos tiempos, especialmente en los procesos de producción y desarrollo de aplicaciones de software para dispositivos móviles. Muchas amenazas son perfectamente conocidas por los responsables de la organización y lo único que cambia es que con la movilidad disponen de nuevos vectores de entrada.

El usuario final debe ser el primer beneficiario de las medidas de protección

Artículo realizado por Rubén Friero, senior manager de riesgos de tecnología de la información de Deloitte

✉ rfriero@deloitte.es
☎ +34 91 514 50 00

Tendencias
internacionales



La analítica avanzada aplicada al Big Data

Hoy en día, los equipos directivos se enfrentan a innumerables riesgos y oportunidades en la toma de decisiones relativas al Big Data (grandes volúmenes de datos) y a otras tecnologías asociadas. Los Consejos de Administración deben esforzarse en comprender qué es el concepto Big Data, por qué es tan importante y cómo sacar el máximo valor añadido con su análisis.



Podríamos definir el término como el conjunto de datos generados por diferentes fuentes en tiempo real, con un volumen demasiado grande para que las tecnologías tradicionales lo puedan capturar, gestionar y procesar adecuadamente. Esto incluye datos de páginas webs, blogs, redes sociales, bases de datos públicas y privadas, y otras fuentes externas e internas



Fernando Pasamón
Socio de consultoría de Deloitte

El desconocimiento del concepto Big Data ha dado lugar a definiciones confusas. En resumen, podríamos definir el término como el conjunto de datos generados por diferentes fuentes en tiempo real, con un volumen demasiado grande para que las tecnologías tradicionales lo puedan capturar, gestionar y procesar adecuadamente. Esto incluye datos de páginas webs, blogs, redes sociales, bases de datos públicas y privadas, y otras fuentes externas e internas.

El valor añadido del Big Data depende de la capacidad que tenga la empresa para analizarlo. Para ello, es importante el concepto de la analítica avanzada (*advanced analytics*).

La analítica avanzada aplicada al Big Data, puede ayudar a detectar oportunidades y riesgos que de otra forma habrían pasado inadvertidos. Entre otros, esta técnica permite alertar sobre sesgos dentro de la dirección o del mercado, o sobre nuevas tendencias. De manera más generalizada, podríamos decir que el análisis del Big Data ayuda a saber hacia dónde dirigir la estrategia de la empresa.

¿Cómo sacar el máximo rendimiento al análisis del Big Data?

Un análisis estratégico del Big Data puede convertirse en un activo de alto valor añadido para la compañía, ya que permite sacar el máximo partido a uno de los recursos más valiosos y, al mismo tiempo, menos explotados que tiene la empresa: sus bases de datos.

Entre otras funcionalidades, el Big Data puede usarse como instrumento para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes, para detectar tendencias e incluso para generar nuevas oportunidades de negocio. Un enfoque adecuado de su análisis estratégico puede ayudar a impulsar y optimizar las decisiones estratégicas del negocio.

A continuación, ofrecemos algunos consejos a tener en cuenta para conseguir optimizar el análisis estratégico del Big Data:

1. Alinear la estrategia de negocio con el análisis de datos.

Alinear el análisis de datos con la estrategia de negocio permite que la toma de decisiones se base en hechos probados y contrastados, evitando las suposiciones sin fundamento.

2. Enfocar el análisis de datos.

Es importante seleccionar bien los datos que se van a analizar, además de evaluar las posibles aplicaciones de su análisis. Normalmente el análisis de datos se utiliza como una herramienta de análisis de la demanda, de la segmentación de clientes, de los proveedores, de la información financiera, de los riesgos, etcétera. No marcar un objetivo concreto en el análisis de datos puede conllevar una mala asignación de los recursos.

Un análisis estratégico del Big Data puede convertirse en un activo de alto valor añadido para la compañía, ya que permite sacar el máximo partido a uno de los recursos más valiosos y, al mismo tiempo, menos explotados que tiene la empresa: sus bases de datos

Entre otras funcionalidades, el Big Data puede usarse como instrumento para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes, para detectar tendencias e incluso para generar nuevas oportunidades de negocio. Un enfoque adecuado de su análisis estratégico puede ayudar a impulsar y optimizar las decisiones estratégicas del negocio

3. Enlazar el análisis de datos al sistema operacional de la empresa.

Al enlazar el análisis de datos al sistema operacional de la empresa se consigue reconsiderar, actualizar o mejorar algunos de los sistemas de control y procesos internos establecidos.

4. Integrar tecnología y análisis de datos

Para lograr un óptimo análisis estratégico es necesario combinar los datos, sistemas y herramientas tecnológicas que permitan generar nuevas soluciones de negocio. Asimismo, el llamado *business analytics* debe integrarse con la tecnología y las herramientas tradicionales del *business intelligence*.

5. Gestionar el cambio organizacional.

Para la puesta en marcha de nuevas acciones derivadas del análisis de datos es necesario contar con un equipo directivo abierto a dichos cambios. Es imprescindible tener un liderazgo fuerte que se encargue de activar los cambios dentro de los equipos directivos de la organización, mediante la implantación de programas educativos y un plan de comunicación *ad hoc*.



6. Mejorar la gestión del rendimiento de la empresa.

El rendimiento de una empresa mejora cuando el análisis del Big Data y los indicadores clave de rendimiento se alinean, animando a los empleados a actuar de manera adecuada y rentable.

Este proceso permite identificar las aplicaciones del Big Data que generan un alto valor añadido a la empresa. Al establecer el Big Data y su análisis en la agenda

estratégica, el Consejo de Administración puede trabajar con los directivos para reducir los riesgos detectados y maximizar, a su vez, el impacto positivo en el negocio de la compañía.

Artículo realizado por Fernando Pasamón,
socio de consultoría de Deloitte

✉ fpasamon@deloitte.es

☎ +34 91 514 50 00





La web corporativa como canal facilitador de la Junta General

Estudio de mercado

El estudio analiza el contenido y funcionalidades de las páginas web corporativas de las sociedades del Ibex 35 en lo referente a la preparación y celebración de la Junta General de Accionistas y presenta las conclusiones de Deloitte en este aspecto. El Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte ha desarrollado este informe para que los miembros de las Juntas de Accionistas dispongan de información suficiente para contrastar las tendencias del mercado y las mejores prácticas, y así identificar posibles mejoras o nuevas ideas para incorporar en las páginas web de las entidades cotizadas.



La transformación del riesgo en las entidades financieras:

Alineando la gestión de riesgos con la búsqueda de valor para el accionista

El aumento de los requisitos en materia de gestión de riesgos, cumplimiento normativo y gestión del capital, está propiciando la necesidad de que las entidades financieras aborden un enfoque integral en la gestión de riesgos. Por ello, resulta cada vez más evidente que reforzando estas áreas las respuestas a los cambios regulatorios y a las demandas de los accionistas serían más sistemáticas y ganarían en eficiencia. Este informe tiene como objetivo ayudar a las entidades en el proceso de transformación hacia un enfoque integrado en la gestión del riesgo, exponiendo además los retos que este proceso supone para los directivos y los consejeros de las entidades.



La evaluación de la idoneidad de los consejeros y las funciones clave en las entidades de crédito

La crisis financiera ha puesto de manifiesto la necesidad de que las entidades de crédito evalúen la idoneidad no sólo de sus consejeros y directores generales, sino también de otros puestos clave dentro de las entidades y muy especialmente, de los responsables de control. Recientemente se han publicado recomendaciones de los supervisores y nueva regulación que exigen contar con unidades y procedimientos para realizar la evaluación dentro de las entidades. Deloitte analiza los principales impactos que supone el cumplimiento del Real Decreto de buen gobierno para las entidades de crédito.



Nuevas Circulares 4/2013 y 5/2013

Modificación del Informe Anual de Remuneraciones y del Informe Anual de Gobierno Corporativo

Las Circulares publicadas por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) en junio de 2013, desarrollan la Orden que regula la estructura del Informe Anual de Gobierno Corporativo y del Informe Anual de Remuneraciones. Deloitte expone las novedades más relevantes que deben tener en cuenta los emisores, entre ellas el grado de seguimiento de las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno; el sistema de control interno de la información financiera; la composición y evaluación del Consejo de Administración o la remuneración de los consejeros.



Mujeres en los Consejos de Administración:

Una perspectiva global

Las medidas que favorecen el acceso de las mujeres a los Consejos de Administración de las empresas se han extendido rápidamente en los últimos años. Este informe elaborado por el Centro Global de Gobierno Corporativo de Deloitte presenta una comparativa en materia de diversidad de género, analizando las tendencias y los logros obtenidos en cada uno de los 25 países analizados (Europa, Norteamérica, Oriente Medio, Asia y África). Se especifica el número de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas cotizadas, la incorporación de cuotas, así como las principales medidas encaminadas a favorecer el acceso de las mujeres a los órganos de dirección.

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

Nuestro Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo

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

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

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

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

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

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

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



Miembros del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo



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



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



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



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



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



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



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



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



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



Marta García
Socia. Riesgos
martgarcia@deloitte.es



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



Fernando Pons
Socio. Riesgos
fepons@deloitte.es



Alfonso Mur
Socio. Riesgos
amur@deloitte.es



Xavier Angrill
Socio. Riesgos
xangrill@deloitte.es

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

Deloitte ha organizado la XXI edición del Programa de Consejeros

Durante las distintas sesiones del Programa de Consejeros, tanto expertos de Deloitte como líderes de los órganos de dirección de las empresas españolas más relevantes, comparten sus conocimientos acerca del gobierno corporativo y dirección de una compañía. Esta iniciativa de formación está dirigida a los presidentes, consejeros delegados, consejeros, directores generales y secretarios de Consejos de las principales empresas españolas.

Deloitte, en colaboración con SpencerStuart, ha organizado la XXI edición del Programa de Consejeros, los días 25 y 26 de noviembre, un ambicioso proyecto de formación en la que los asistentes adquieren el papel de miembros del Consejo de Administración de una empresa ficticia: Ercina. De esta forma, a través de su participación en reuniones del Consejo, asistiendo como oyentes y debatiendo en sesiones plenarios, tratan aspectos como las reformas en el Consejo, nombramientos, discusiones acerca del informe de auditoría o la revisión de las cuentas anuales, entre otras cuestiones relevantes.

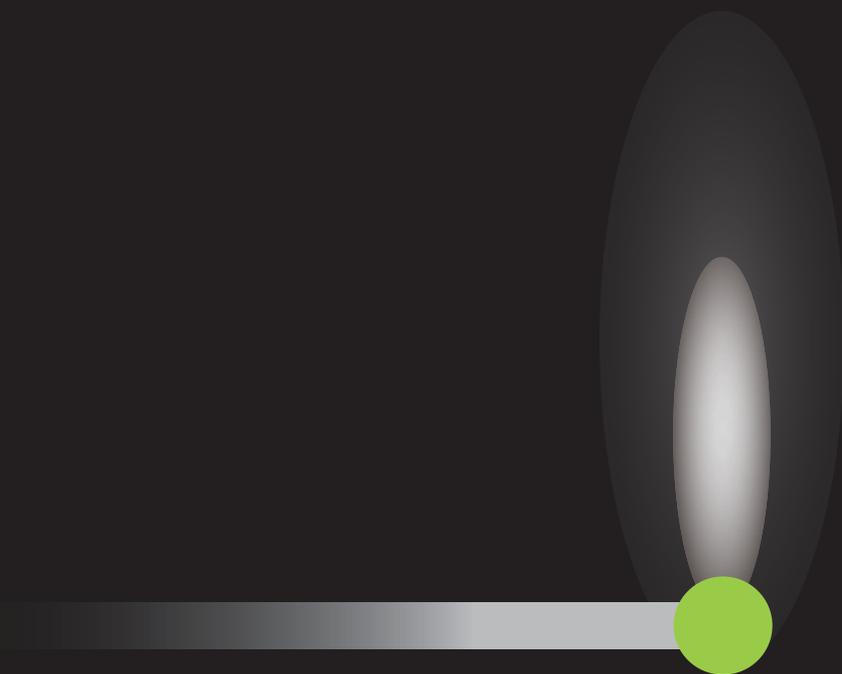
La próxima edición del Programa de Consejeros está prevista para noviembre 2014.

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

Hot topics de Gobierno Corporativo Diciembre 2013

Bajo el título "Hot topics de buen gobierno para el año 2014" Deloitte organizó una jornada en la que se repasaron las últimas novedades y tendencias de buen gobierno, con especial atención a su aplicación práctica o incorporación dentro de las sociedades cotizadas.

Si está interesado en recibir invitaciones para nuestros eventos, por favor envíenos sus datos a la dirección: centroexcelenciaGC@deloitte.es



Donde se encienden 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 brille con luz propia. Visita www.deloitte.es

Deloitte.

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

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

Deloitte presta servicios de auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y asesoramiento en transacciones corporativas a entidades que operan en un elevado número de sectores de actividad. La firma aporta su experiencia y alto nivel profesional ayudando a sus clientes a alcanzar sus objetivos empresariales en cualquier lugar del mundo. Para ello cuenta con el apoyo de una red global de firmas miembro presentes en más de 150 países y con más de 202.000 profesionales que han asumido el compromiso de ser modelo de excelencia.

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

© 2014 Deloitte, S.L.

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