

CUESTIÓN DE Confianza

Revista de Gobierno Corporativo #13/2022

Beneficios tangibles

Óscar Calderón,

Caixabank

PÁGINA 08

Luis de Valdivia,

Ecoener,

PÁGINA 20

José Antonio Jainaga,

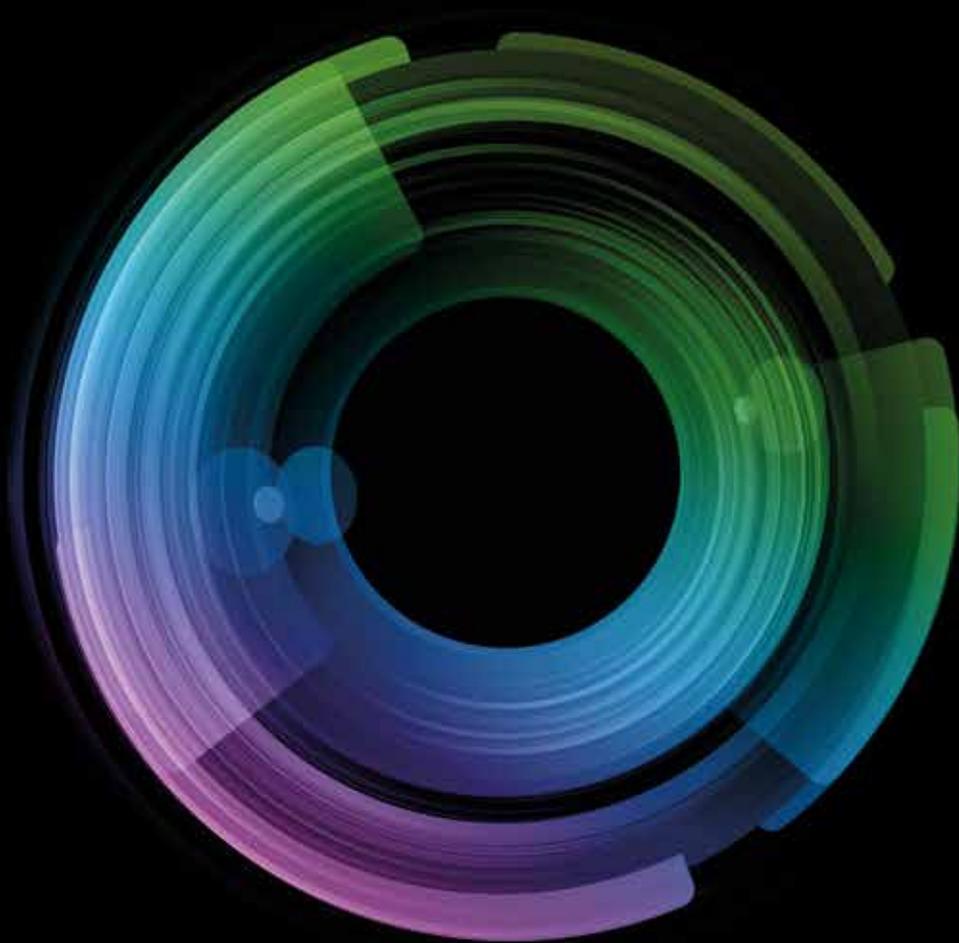
Sidenor

PÁGINA 26

Juan Prieto,

Corporance

PÁGINA 34





XAVIER ANGRILL

SOCIO RESPONSABLE DEL GLOBAL BOARDROOM
PROGRAM SPAIN DE DELOITTE

La definición e implantación de un adecuado modelo de Gobierno Corporativo en las organizaciones es un factor que ha ido ganando, cada vez más, relevancia. La pandemia ha supuesto una aceleración en el horizonte temporal de los cambios, lo que determina que los consejos tengan que conocer y adoptar decisiones sobre un amplio espectro de temas que afectan al ámbito corporativo, como la digitalización, la sostenibilidad, las nuevas tecnologías o el talento.

Esta multidisciplinariedad y transversalidad se pone de manifiesto en este nuevo número de "Cuestión de Confianza", el décimo tercero. A través de sus variados temas, abordamos en profundidad el Buen Gobierno y la Sostenibilidad desde el punto de vista de una compañía de energías renovables; ahondamos en el sector de los asesores de voto y profundizamos en los pilares de su regulación; conocemos cómo ha sido la fusión entre CaixaBank y Bankia desde el punto de vista de los desafíos en materia de Gobierno Corporativo; o analizamos, entre otros aspectos, la ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular.

Todo ello, a través del testimonio y experiencia de los profesionales entrevistados, referentes en sus diferentes ámbitos de actividad, y mediante dos artículos en profundidad, que abordan temas de actualidad y son de relevancia para los consejos.

Desde el *Global Boardroom Program Spain* esperamos que este número sea de su interés. Agradeciéndoles su atención, les envío un afectuoso saludo.

Contenido

Cuestión de Confianza #13 Año 2022

Dirección

Xavier Angrill
Ignacio Lezáun
José María Elías de Tejada

Consejo editorial

Miembros del *Boardroom*
Program de Deloitte

Coordinación

Nuria Fernández
Luis Hernández Medrano

Diseño

Dpto. de Marketing & Brand

Fotografía

Eusebio Castro
John Luis Medcalf

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



ÓSCAR CALDERÓN,
CAIXABANK
PÁGINA 06



LUIS DE VALDIVIA,
ECOENER
PÁGINA 12



JOSÉ ANTONIO JAINAGA,
SIDENOR
PÁGINA 18



JUAN PRIETO,
CORPORANCE
PÁGINA 26

08

“El Gobierno Corporativo no ha dejado de progresar y se encuentra de plena actualidad”

Entrevista a Óscar Calderón, *secretario general y del Consejo de Administración de Caixabank.*

20

“Estamos muy por encima en nuestros estándares legales y ambientales respecto al resto de empresas”

Entrevista a Luis de Valdivia, *fundador, presidente ejecutivo de Ecoener y presidente del Consejo de Administración.*

26

“Los requerimientos vinculados con emisiones son una oportunidad de diferenciación”

Entrevista a José Antonio Jainaga, *presidente de Sidenor y presidente de la Asociación de Empresas con Gran Consumo de Energía, Aege.*

34

“Sostenibilidad y gobernanza son cada vez más relevantes en las decisiones de inversión”

Entrevista a Juan Prieto, *director de Corporance.*

40

La circularidad del proceso productivo y su implementación a través de la Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular

Ignacio Ortiz Del Río y Eduardo García Igualada, *socio y asociado de Deloitte Legal, respectivamente.*

48

¿Es su marca empleadora auténtica?

Sergio Duarte Sánchez, *director de Consultoría de Human Capital de Deloitte.*

Este momento importa

Este es un tiempo para estar completamente despiertos ante los desafíos que suponen los cambios. Retos como las nuevas tecnologías, los nuevos mercados y los nuevos contextos, que acarrearán nuevas oportunidades. Este es el momento para conectarse. Es el momento de la transformación, y en este contexto, Deloitte nunca descansa en llegar al corazón de lo que realmente importa, asegurándose de que estos momentos cuenten.

www.deloitte.es



Deloitte.



Óscar Calderón de Oya

Secretario general y del Consejo de Administración de CaixaBank

“El Gobierno Corporativo no ha dejado de progresar y se encuentra de plena actualidad”

La fusión de dos entidades supone un reto en muchos campos, entre ellos en el ámbito del Gobierno Corporativo. Óscar Calderón de Oya, secretario general y del Consejo de Administración de CaixaBank, aborda en esta entrevista los principales desafíos que, en materia de Buen Gobierno, ha supuesto la fusión de la entidad con Bankia y ahonda, entre otros retos, en la implementación de los criterios ESG, así como en el impacto que han tenido las distintas olas de la Covid-19.

¿Cuáles han sido los principales retos que ha supuesto la fusión entre CaixaBank y Bankia a nivel de modelo de gobierno?

En primer lugar, para abordar esta pregunta, me gustaría comparar, en términos de modelo de Gobierno, la situación anterior a la fusión con la actual.

Con anterioridad a la fusión de CaixaBank con Bankia, el Consejo contaba con quince consejeros, tamaño acordado por la Junta General de Accionistas de 2020, que redujo en uno el número de miembros, continuando con la tendencia iniciada en los años anteriores. Cabe recordar que la Junta General de 2019 ya acordó fijar el tamaño del Consejo en dieciséis miembros, eliminando dos puestos.

En cuanto a la clasificación de sus miembros, y teniendo en cuenta que en el momento anterior a la fusión existía una vacante, el Consejo estaba compuesto por siete consejeros dominicales, incluido el presidente del órgano, seis independientes, y un único ejecutivo, el consejero delegado de la entidad.

En cuanto a los consejeros dominicales, cinco representaban al accionista principal de CaixaBank, CriteríaCaixa (e,

indirectamente, a la Fundación Bancaria "La Caixa"), que tenía una participación accionarial que alcanzaba el 40% del capital total de la entidad. Asimismo, los otros dos consejeros dominicales representaban, respectivamente, a Mutua Madrileña Automovilista y a la Fundación Bancaria CajaCanarias, Fundación Bancaria Caja Navarra y Fundación Bancaria Caja de Burgos, firmantes del Pacto de Accionistas con la Fundación Bancaria "La Caixa".

En cuanto a la diversidad de género, contábamos, al igual que hoy, con seis consejeras, representativas del 40% de la totalidad de los miembros del Consejo.

Tras producirse la fusión el 26 de marzo de 2021, se mantuvo el tamaño del Consejo en quince miembros, pero varió de forma notable su composición. En ese momento, se hicieron efectivos los nombramientos de seis nuevos consejeros (un ejecutivo y cinco no ejecutivos, cuatro de ellos independientes) y los ceses de cinco, todos ellos dominicales.

Se acordó designar un presidente ejecutivo que, además de las funciones inherentes a la presidencia del Consejo, asumía la responsabilidad sobre las áreas

de secretaría del Consejo, Comunicación Externa, Relaciones Institucionales y Auditoría Interna (esta última sin perjuicio de la línea de reporte directo de la función con la Comisión de Auditoría y Control). Al mismo tiempo, el consejero delegado se mantenía como principal ejecutivo de la compañía, siendo responsable del resto de áreas y de la dirección de la entidad en el día a día, presidiendo el Comité de Dirección.

En segundo lugar, se redujo de forma significativa el porcentaje de consejeros dominicales. Pasamos de tener siete consejeros dominicales a tres, dos en representación de CriteríaCaixa y de la Fundación Bancaria "La Caixa" y uno en representación de BFA Tenedora de Acciones y del Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB).

En cuanto a la representación accionarial, CriteríaCaixa y la Fundación Bancaria "La Caixa" redujeron su participación a un 30% y BFA y el FROB, como es conocido, entraron en el accionariado de CaixaBank, con una participación del 16,1%.

Por otro lado, la reducción del número de consejeros dominicales llevó aparejada el incremento en el número de consejeros independientes, que representan en la actualidad el 60% del total de los miembros del Consejo.

Particularmente, me gustaría ver la fusión como un reto, pero principalmente como una oportunidad para avanzar en un modelo de Gobierno Corporativo, que es el que defendemos en CaixaBank, totalmente alineado con los principales estándares y recomendaciones internacionales, que recoge el testigo de los avances ya realizados en el pasado.

BIO

Óscar Calderón de Oya

Óscar Calderón es secretario general desde 2014 y, desde 2017, secretario del Consejo de Administración de CaixaBank.

Licenciado en Derecho por la Universidad de Barcelona (1994). Abogado del Estado (Promoción 1998). Asimismo, ha sido Abogado del Estado en Cataluña (1999-2003); abogado de la Secretaría General de la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona ("la Caixa") (2004); vicesecretario del Consejo de Administración de Inmobiliaria Colonial, SA (2005-2006); secretario del Consejo de Banco de Valencia (de marzo a julio 2013) y vicesecretario del Consejo de Administración de la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona ("la Caixa") hasta junio de 2014. También fue patrono y vicesecretario de la Fundación "la Caixa" hasta su disolución en 2014, así como secretario del Patronato de la Fundación Bancaria "la Caixa" hasta octubre de 2017.

Óscar Calderón de Oya es Patrono y Secretario del Patronato de la Fundación del Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA). Es también Secretario de la Fundación de Economía Aplicada (FEDEA).

“La gestión de la fusión entre CaixaBank y Bankia ha sido modélica”

Especialmente, la reducción del tamaño del Consejo a 15 miembros; el aumento de la diversidad de género; el incremento de consejeros independientes; así como un eficaz equilibrio de poderes, garantizado por la existencia de importantes medidas de contrapeso representadas en la figura del consejero independiente coordinador; o el importante trabajo de supervisión que lleva a cabo el Consejo y, en particular, sus comisiones de supervisión.

Podemos concluir asimismo que, en cuanto a la gestión de la fusión, la transición ha sido modélica.



¿Habéis tenido que actualizar vuestro sistema de gobierno corporativo para adaptar la supervisión del Consejo de Administración a las áreas de negocio procedentes de Bankia?

Hay que partir de que la fusión se ha producido entre dos de las principales sociedades cotizadas y entidades de crédito españolas que, por tanto, contaban ya con una organización, objetivos y modelos de negocio con indudables sinergias. Ambas contaban con consejos de administración compuestos por profesionales de reconocido prestigio y experiencia que cumplían de manera destacada con sus

“La integración de los equipos directivos de las dos entidades ha supuesto una excelente oportunidad para fusionar las mejores prácticas”

funciones de supervisión y dirección de las respectivas entidades.

Dicho esto, yo destacaría dos aspectos en relación con la fusión.

En primer lugar, el organigrama interno de CaixaBank se ha reorganizado, habiéndose creado dos direcciones nuevas a nivel del Comité de Dirección, la Dirección de Control y Cumplimiento y la Dirección de Sostenibilidad y, al mismo tiempo, se han reestructurado algunas de las direcciones existentes, con una nueva distribución de competencias en algunas de ellas. Todo ello, ha llevado a tener que adaptar los flujos de información a los órganos de gobierno, para adecuarlo a las nuevas funciones y responsabilidades que se han creado en la organización.

En segundo lugar, la integración de los equipos directivos provenientes de las dos entidades ha supuesto una excelente oportunidad para fusionar las mejores prácticas de ambas entidades en el reporte y rendición de cuentas al Consejo de Administración y a sus Comisiones.

¿Cómo ha enfocado CaixaBank la implementación de la Sostenibilidad en sentido ESG?

Para CaixaBank, la Sostenibilidad forma parte de su ADN, sus valores y sus prioridades estratégicas. En este sentido, y dado su carácter transversal, el proceso de implementación se ha abordado desde una perspectiva múltiple y de avance progresivo, en la que destacan el refuerzo del marco de gobierno y del modelo de gestión, seguimiento y control de la Sostenibilidad y la definición de un Plan Director de Sostenibilidad.



En primer lugar, el proceso de toma de decisiones en el ámbito de la Sostenibilidad se ha visto reforzado con cambios en la estructura organizativa y órganos de gobierno para reflejar la creciente relevancia de la Sostenibilidad y los factores ESG. En este sentido, la Comisión de Nombramientos pasa a incorporar, entre otras funciones, la supervisión en esta materia, pasando a renombrarse Comisión de Nombramientos y Sostenibilidad.

Asimismo, además de integrar la Sostenibilidad como un eje adicional en las funciones de comités ya existentes, tales como el Comité Global del Riesgo o el Comité de Producto, se ha creado un comité de primer nivel, el Comité de Sostenibilidad, que depende directamente del Comité de Dirección y en el que participan directivos de las principales divisiones de CaixaBank y donde recae la responsabilidad de identificar y, en su caso, proponer iniciativas en materia ESG.

“La sostenibilidad forma parte de nuestro ADN, de nuestros valores y prioridades estratégicas”

Destaca también la creación de la Dirección de Sostenibilidad con representación en el Comité de Dirección, así como la progresiva creación de equipos especializados en ámbitos de negocio, riesgos e inversiones.

Estos cambios se acompañan de la revisión del modelo de gestión, seguimiento y control para avanzar en la integración de los factores ESG en la actividad del Grupo, bajo el modelo de tres líneas de defensa. En este sentido, estamos revisando el cuerpo de políticas responsables y procedimientos de implementación; reforzando el *reporting* no financiero y apostando por la formación, entre otros ámbitos.

Finalmente, otra de las prioridades ha sido el desarrollo del Plan Director de Sostenibilidad, que da continuidad al anterior plan para el periodo 2019-2021, en el que se han involucrado desde los ámbitos de Negocio a las áreas transversales más relevantes, así como, de forma activa, los Órganos de Gobierno, encargados también del seguimiento y control del grado de avance de los planes establecidos.

Con estas iniciativas, CaixaBank está apuntalando un modelo de hacer banca con perspectiva ESG, que ha sido reconocido repetidamente por los principales *ratings* ESG, tales como DJSI, ISS o MSCI.

¿Cómo habéis afrontado las diferentes “olas Covid” en los órganos de gobierno? ¿Habéis institucionalizado la alternancia de reuniones físicas y virtuales, habéis promovido reuniones híbridas...?

Sin duda, la emergencia sanitaria exigió una ágil adaptación del formato de celebración de las sesiones de los órganos de gobierno para cumplir con las medidas de prevención y recomendaciones sanitarias.

En cuanto a las reuniones del Consejo y sus comisiones, si bien la posibilidad de asistencia telemática de algún miembro, cuando fuera preciso, era ya una práctica generalizada en las sociedades cotizadas, la pandemia supuso un cambio radical que exigió, en un plazo de tiempo récord y además en un momento donde resultaba urgente la necesidad de reunir al Consejo y sus comisiones con carácter inmediato, la necesidad de asegurar la celebración de reuniones exclusivamente telemáticas. Qué duda cabe que supuso un importante esfuerzo para las entidades y, en particular, para los equipos de soporte tecnológico de las entidades, gracias a los cuales, el reto se superó con éxito. Desde la declaración del estado de alarma en marzo de 2020, CaixaBank ha celebrado reuniones del Consejo y de sus comisiones por medios exclusivamente telemáticos, en particular durante 2020 y los primeros meses de 2021.

Pero el impacto más relevante se ha producido en la celebración de las Juntas Generales de Accionistas de manera que, por primera vez en nuestro país, en el año 2020, tras la declaración del estado de alarma, las juntas se celebraron por medios exclusivamente telemáticos. En 2021 y 2022, se ha optado por la convocatoria de Juntas híbridas que permiten, de manera simultánea, la asistencia y el voto, tanto presencial como a distancia por medios telemáticos.

También me gustaría recordar que los Estatutos de CaixaBank y el Reglamento de la Junta General se han modificado para prever de forma expresa tanto la asistencia telemática a la Junta General mediante conexión remota en tiempo real como la celebración de juntas exclusivamente a través de medios telemáticos, sin menoscabo alguno de los derechos de los accionistas, que podrán ser ejercidos por ellos o por sus representantes en términos iguales a la celebración presencial.

¿Qué opinión te merece la evolución que, en general, se está percibiendo respecto de la primera vez que se celebraron juntas en este formato (medios tecnológicos, procedimientos, registro y participación de los accionistas, etc.)?

Considero que la celebración de juntas mediante formato híbrido es el idóneo para fomentar la participación del mayor número posible de accionistas y de sus representantes, respetando al mismo tiempo la posibilidad de asistencia y participación física para aquellos accionistas que así lo decidan, siempre que las circunstancias lo permitan.

Creo que la experiencia de las tres últimas juntas celebradas por CaixaBank ha demostrado que las sociedades cotizadas españolas estamos adaptadas para garantizar los derechos de participación de los accionistas en cualquier formato, adaptándonos a cualquier situación.

¿Cómo os habéis adaptado a la Ley 5/2021? ¿Qué partes de la norma destacarías?

Me gustaría comentar las siguientes novedades. En primer lugar, en cuanto a la celebración de las juntas y el fomento de la participación de los accionistas, como ya he señalado anteriormente, CaixaBank ha adaptado sus Estatutos para permitir la celebración de juntas exclusivamente telemáticas, como indica la normativa. Igualmente, nos hemos adaptado para tener en cuenta el resto de novedades en este ámbito, con la finalidad de garantizar en todo momento el ejercicio de los derechos de los accionistas.

“La emergencia sanitaria exigió una ágil adaptación del formato de celebración de las sesiones de los órganos de gobierno”



“La celebración de juntas mediante formato híbrido es idóneo para fomentar la participación de accionistas y de sus representantes”

Asimismo, en cuanto a la política de remuneraciones de los consejeros, se elevó a la Junta General de Accionistas del pasado mes de abril la aprobación de una nueva Política de Remuneración del Consejo de Administración, que tiene en cuenta las novedades de la Ley, incluyendo una mayor explicación del procedimiento seguido para su elaboración.

Por lo que se refiere al régimen de operaciones vinculadas, CaixaBank ha adaptado sus Estatutos y Reglamento del Consejo al nuevo régimen y ha elaborado un procedimiento interno para la identificación, análisis, publicidad y control periódico de estas operaciones.

En cuanto al régimen de las denominadas acciones de lealtad (doble voto por lealtad), se trata de una posibilidad que no contemplan los Estatutos de CaixaBank, donde se mantiene el principio de una acción, un voto.

¿Habéis desarrollado acciones especiales para reforzar la implicación de vuestros accionistas en el largo plazo?

No específicamente. El que ha de tomar la decisión sobre la duración del plazo en el que quiere estar implicado en una empresa es el propio accionista y nuestra posición siempre ha sido de “una acción/un voto”. Nuestro cometido en el área de relación con inversores no consiste en favorecer a un accionista u otro en función del horizonte de inversión, ya que cada tipo de inversor tiene su utilidad en los mercados y en la fijación de precios, además de facilitar un flujo de información que permita a los inversores tomar una decisión que sea lo más cualificada posible, minimizando así el descuento por falta de información y, por extensión, mejorando la liquidez.



Dicho esto, es cierto que los inversores con un horizonte de inversión a más largo plazo necesitan una mayor calidad de información. En este sentido, nos esforzamos en que la información financiera sea lo más accesible y comprensible posible para los mercados, dedicando tiempo y recursos tanto del departamento dedicado a la Relación con Inversores, así como del propio equipo gestor. Parte de esa dedicación se manifiesta en presentaciones trimestrales de resultados que acompañan a la información que se publica, los *road-shows* (o viajes de reuniones) con inversores en sus países de origen, la participación en conferencias sectoriales y los programas de fidelización y atención al accionista minorista. Un ejemplo de una iniciativa que pensamos que es diferencial es la del Comité Consultivo de Accionistas, que permite a un grupo representativo de la base de accionistas minoristas reunirse periódicamente con el consejero delegado, presidente y otros ejecutivos, para mejorar la comunicación con accionistas. Otra sería la generación de contenido de educación financiera que está disponible en nuestra web corporativa, cuyo objetivo es reforzar la comprensión de la información financiera más compleja para el público de accionistas minoristas.

Por último, quizás valga la pena resaltar que fomentamos proactivamente la participación de nuestros inversores institucionales y accionistas minoristas en las juntas generales de accionistas, con campañas de *proxy solicitation* (solicitud de voto) para los primeros e incentivos en forma de donativos a proyectos solidarios para los últimos.

¿Cómo valoráis las directrices de los proxy advisors en las Juntas Generales?

Los *proxy advisors* son agencias de calificación que califican el Gobierno Corporativo de las empresas cotizadas, usando criterios que nacen en la ley mercantil anglosajona, lo cual tiene cierta lógica, atendiendo a que en esos países se concentra una gran parte del capital financiero. Sus recomendaciones son seguidas por muchos inversores institucionales que no tienen los recursos para hacer un análisis pormenorizado de las propuestas que presentan los emisores a sus juntas generales de accionistas.

“La labor de la CNMV y del seguimiento de sus recomendaciones ha resultado muy positiva”

Por otro lado, el interés por parte del regulador en que los inversores se impliquen en sus inversiones ha supuesto una eclosión en su negocio y en su grado de influencia, ya que antaño una gran parte de la base inversora no votaba en las juntas. En este sentido, seguimos de cerca sus directrices e intentamos adaptar nuestro Gobierno Corporativo a ellas para conseguir un alto nivel de aprobación de las propuestas presentadas a las juntas.

Tradicionalmente, los *proxy advisors* han tenido mucha fuerza, dada su concentración en dos grandes agencias, pero la consolidación que, a su vez, ha habido en el sector de gestoras de fondos de inversión ha supuesto una reducción relativa en su nivel de influencia, ya que con un mayor tamaño las grandes gestoras son capaces de costearse su propio departamento de análisis de Gobierno Corporativo. Por tanto, su influencia sigue siendo elevada, pero también lo es la de grandes gestoras como BlackRock, Fidelity, Amundi, Wellington o Norges Bank, con sus propios departamentos de análisis.

¿Crees conveniente que los consejos de administración cuenten con perfiles especializados en materias específicas como la digitalización, la ciberseguridad, la economía circular o la Sostenibilidad?

Las entidades de crédito son especialmente complejas, su gestión requiere perfiles muy especializados y profesionales con un profundo conocimiento de diversos ámbitos y, además, sujeto a requisitos de formación y experiencia que están, en gran medida, definidos por el propio legislador y el supervisor bancario.

Qué duda cabe que los temas relacionados con la digitalización, ciberseguridad, así como con la Sostenibilidad han experimentado un auge significativo en los últimos años, pasando a ser tratados con regularidad en las agendas de los órganos de gobierno de nuestras entidades, por lo que contar con experiencia y conocimientos en estos ámbitos, en el Consejo en su conjunto, resulta cada vez más relevante.

¿Qué papel juega en vuestro Consejo de Administración el programa de actualización de conocimientos en un entorno tan complejo como el actual y cómo se estructura?

La formación de los consejeros ocupa un papel muy relevante en CaixaBank. Cada año, se programan una serie de sesiones formativas, dedicadas al análisis de temáticas diversas, completadas, en su caso, con formaciones específicas para algunas comisiones, en particular la Comisión de Riesgos y la de Auditoría y Control.

Asimismo, mantenemos anualmente una sesión *off-site* dedicada al análisis de materias estratégicas para la Entidad.

Es importante, además de la organización de módulos de formación, el acceso por parte de los consejeros a información de actualidad en materia económico-financiera, así como al estado de avance de cuestiones regulatorias que tienen impacto en la entidad.

Haciendo balance de tu trayectoria como secretario general y del Consejo, ¿cómo valoras la evolución de los estándares de Gobierno Corporativo? ¿Crees que dicha evolución ha servido para mejorar la gobernanza global?

En mi opinión, se trata de una materia que, al hilo de la evolución de los mercados internacionales, no ha dejado de progresar y que se encuentra de plena actualidad, impulsada por la atención, cada vez mayor, en los aspectos de Sostenibilidad o ESG.

En este sentido, creo que en España la labor de la Comisión Nacional del Mercado de Valores –a través de la publicación del Código de Buen Gobierno (así como de los Códigos que le precedieron) y del seguimiento de sus recomendaciones– ha resultado muy positiva, como pone de manifiesto el alto grado de cumplimiento de las recomendaciones por parte de la mayoría de las sociedades cotizadas españolas.

¿Cuál es la medida de cuya implementación (en su caso, por su novedad o complejidad) te sientes más o especialmente orgulloso?

Quizá por el reto que ha supuesto, y que continúa representando, y por la cercanía en el tiempo destacaría dos momentos recientes.

Por un lado, la respuesta de la entidad durante la reciente pandemia, que permitió continuar de manera ininterrumpida el funcionamiento de los órganos de gobierno. En particular la celebración de las juntas generales de los últimos años.

Por otro lado, la culminación con éxito del proceso de fusión.



IGNACIO SANJURJO
SOCIO DE DELOITTE LEGAL REALIZA LA ENTREVISTA
isanjurjo@deloitte.es

Luis de Valdivia

Presidente ejecutivo de Ecoener

“Estamos muy por encima en nuestros estándares legales y ambientales respecto al resto de empresas”

Transcurrido un año desde la salida a bolsa de Ecoener, Luis de Valdivia, presidente de la compañía de energías renovables, nos cuenta cuáles fueron las experiencias que marcaron el antes y el después de este hito. En esta entrevista, Valdivia aborda los principales retos que ha afrontado Ecoener y recalca la importancia de los criterios ESG, así como los beneficios de su aplicación.



El 4 de mayo hizo un año que Ecoener salió a bolsa. Ha sido un hito relevante, especialmente para vosotros. ¿Cuál fue la experiencia pre, durante y post salida al mercado?

Hay muchas experiencias. La primera es la característica fundamental de todo empresario, la decisión. Queríamos que nuestro grupo Ecoener creciese, por lo que teníamos dos opciones: salir a bolsa o introducir un socio financiero o a una empresa de capital riesgo. Llegamos a la conclusión de que lo que mantenía mejor la característica familiar de la empresa y que, a su vez, nos permitía captar recursos y crecer, era la salida a bolsa. La defensa del carácter familiar ha sido la experiencia más importante y más bonita. Ha habido dos grandes bloques de inversores, los que valoraban que se tratase de una empresa familiar y los que valoraban mantener la gestión en la familia propietaria.

La segunda experiencia es que, una vez tomada la decisión, necesitábamos a los mejores acompañantes en el camino. Esta decisión también estuvo impregnada de éxito, pues escogimos a Deloitte, a Société Générale y a Latham & Watkins. Una relación con la que estamos satisfechos tanto a nivel empresarial como personal.

Otra experiencia que, sin duda, ha sido muy gratificante, ha sido la respuesta de las personas y su implicación en la empresa. Durante el proceso de salida a bolsa, hubo momentos de mucha tensión, pero siento orgullo de estar acompañado de personas excepcionales que han hecho un esfuerzo fantástico.

“Durante la salida a bolsa hubo momentos de tensión, pero siento orgullo de estar acompañado de personas excepcionales”

“El Consejo con el que nos hemos dotado y los sistemas de gobernanza que tiene nos ayudan a hacer las cosas bien”



Ahora que lleváis más de un año, ¿qué beneficios adicionales le has visto a ser una empresa cotizada?

El primer beneficio es la satisfacción personal de ver que tu empresa, tu proyecto, está creciendo a buen ritmo y de manera sana. El segundo es que, como la gestión de la empresa es totalmente distinta, ese crecimiento está siendo transparente, ordenado y supervisado por profesionales de una manera muy exigente. Además, el hecho de tener un compromiso con tus inversores, te obliga a ser incluso más conservador.

En esa misma línea, pensando en los inversores, al ser una empresa cotizada, tenéis que haber formado una serie de comisiones. ¿Cómo has visto el cambio de una empresa con “dueño” a una empresa en la que hay determinadas comisiones a las que hay que rendir cuentas? ¿Crees que ha restado agilidad?

Cuando tuvimos que elegir el consejo de administración, decidimos buscar al mejor posible y creo que lo hemos logrado. Decidimos que debía haber el

mismo número de independientes en el Consejo que de no independientes. Esto no es habitual en este tipo de empresas, pero queríamos dotarnos del mayor estándar de calidad en la gobernanza de la sociedad, porque estábamos seguros de que esto iba a repercutir favorablemente en nuestra calidad de empresa. Evidentemente, el control y las decisiones se toman de otra manera, pero no creo que haya restado agilidad. Las decisiones se toman igualmente ágiles, pero en esta se incluye el rigor de estar siendo monitorizados y supervisados por un Consejo que tiene capacidades elevadas. Nuestro mayor orgullo es hacer las cosas bien y, con esto, el Consejo con el que nos hemos dotado y los sistemas de gobernanza que tiene nos ayudan mucho.

BIO

Luis de Valdivia

Fundador, presidente de Ecoener y presidente del Consejo de Administración, fundó la Compañía hace 33 años y ha liderado su internacionalización. Pionero en el desarrollo de las energías renovables en España, Luis de Valdivia forma parte de las Juntas Consultivas del Parque Nacional de las Fragas del Eume y del Parque Nacional Corrubedo y Lagunas de Carregal e Vixán. Es vocal del Consejo Gallego de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, órgano colegiado de participación, consulta y asesoramiento de la Consellería de Medio Ambiente, Territorio e Infraestructuras de la Xunta de Galicia en relación con los planes, proyectos y actuaciones que tengan incidencia sobre la sostenibilidad. Como representante de la Confederación de Empresarios de Galicia, Luis de Valdivia forma parte del Consejo Rector de Aguas Galicia y es miembro de la Junta Directiva de la sección hidráulica de APPA (Asociación de Empresas de Energías Renovables).

“Esta revolución se basa en que concienciación más rentabilidad es igual a Sostenibilidad”

¿Qué visión tienes sobre la Sostenibilidad?

En Ecoener nos hemos dotado con una comisión específica de Sostenibilidad. En una empresa de nuestro tamaño es muy poco frecuente. La Sostenibilidad no es una moda, no es una corriente que viene y que va, sino que tiene su origen en un problema gravísimo en el que nos jugamos la forma de vivir que tenemos. El cuidado de nuestro entorno, nuestra casa y naturaleza no es un problema político, sino de dimensiones incalculables que pueden llevarnos a hacer el planeta inhabitable. Hay que ser muy conscientes de esto y poner todos los medios para paliar esta situación.

Nuestra empresa no solo es sostenible, sino que contribuye a mejorar el medioambiente, siendo positivos en el balance de CO₂. De esta manera, consideramos que estamos muy por encima de nuestros estándares legales y ambientales respecto al resto de empresas.

Nosotros no hacemos grandes presas, simplemente hacemos centrales fluyentes, lo que tiene un impacto nulo en los ríos. Esto es muy importante. Desde nuestro inicio solo hemos realizado actividades compatibles con el medioambiente, con estándares por encima de la normativa vigente y con el claro objetivo y propósito de que verdaderamente estén integradas en cada uno de los sitios en los que nosotros operamos.

En cuanto a la parte social de ESG, me consta que durante la pandemia habéis estado muy preocupados por vuestra gente, que era vuestra prioridad. Yo creo que también hay mucho que hacer para que las empresas sean sostenibles para sus empleados, ¿qué opinas de esto?

No creo que haya que medir los criterios ESG para saber que, en esta vida, las personas son lo más importante. Una empresa es lo que son sus personas, si estas no son buenas, no hay empresa. Las personas tenemos que trabajar en un sitio agradable, donde te desarrolles lo máximo posible y eso repercute en la satisfacción personal y en los resultados empresariales. Nuestro tiempo medio de permanencia antes de la salida a bolsa era de 17 años y esto es un gran orgullo para nosotros.

¿Crees que la Sostenibilidad es buena para el negocio? ¿Qué retos fundamentales le ves?

La mayoría de personas que han invertido en Ecoener conocen muy bien las energías renovables y tienen muy altos estándares de cumplimiento de criterios de ESG, son socios de una calidad muy elevada.

El gran reto de la Sostenibilidad, en el cuidado de la casa común, es que cada uno seamos conscientes de que tenemos que jugar un papel en este objetivo, a nivel personal y empresarial. La gran alegría de la Sostenibilidad es que muchas empresas están cambiando porque están siendo demandadas por la sociedad hacia ese cambio. Eso significa que hay una gran concienciación en las personas. La Sostenibilidad es una herramienta de cambio muy buena.

¿No crees que hay veces que como consumidores no estamos dispuestos a pagar el sobrecoste? Aunque puede que lo vayamos a pagar de otra manera incluso más drástica más tarde...

Yo creo que el ser sostenible no tiene por qué ser más costoso, aunque parezca extraño. El coche eléctrico, por ejemplo, con relación a un coche normal, tiene casi un 40% menos de piezas. Por definición, en algún momento ese coche tiene que ser más barato, por ser más sencillo y requerir menos mantenimiento. Estamos ante una auténtica revolución: el coche eléctrico, el hidrógeno, los envases de plástico... En los hoteles, por ejemplo, están cambiando los *amenities* individuales por grandes envases reutilizables. Vamos dando pasos porque los consumidores están demandándolo. Esta revolución es imparable y se basa en que concienciación más rentabilidad es igual a Sostenibilidad. A medida que esta concienciación vaya creciendo, las tiradas de envases biodegradables serán enormes y se conseguirá hacer más eficiente, más barato.

¿Qué lección crees que has aprendido con la salida bolsa? ¿Hubieses hecho algo diferente?

No hubiese hecho nada diferente, pero sí que aconsejo preparación. No es una decisión que se deba tomar de la noche a la mañana. Déjate aconsejar por los mejores para acompañarte en el camino y vencerás.



MIGUEL BARROSO
SOCIO DIRECTOR DE DELOITTE
EN GALICIA Y CASTILLA Y LEÓN
mbarroso@deloitte.es

José Antonio Jainaga

Presidente de Sidenor

“Vamos a convertir las exigencias sobre las emisiones de CO₂ en una oportunidad de diferenciación”

La pandemia de la Covid-19 y la actual situación económica, marcada por condicionantes como la escasez de materias primas y el alto precio de la energía, han tenido un importante impacto en la industria siderúrgica. A lo largo de esta entrevista, José Antonio Jainaga, presidente de Sidenor, aborda las estrategias que la compañía ha adoptado para adaptarse a este contexto complejo e incierto.



Tras más de dos años de pandemia, enfrentarnos a la crisis energética, al incremento del precio de materias primas, al colapso de la cadena de suministro y a unos altos niveles de inflación, ahora tenemos los impredecibles efectos de la guerra en Ucrania. ¿Cómo afecta a la toma de decisiones del primer ejecutivo de una compañía tanta incertidumbre? ¿Qué claves han de tenerse en cuenta en este contexto?

La capacidad para sopesar, priorizar y gestionar los riesgos de la actividad empresarial, y para tomar las medidas oportunas, es ciertamente una de las cualidades fundamentales de un ejecutivo. No hay duda de que la situación actual, con unos niveles de incertidumbre desconocidos hasta ahora, pone a prueba de manera profunda esa capacidad.

De todas formas, hay que mantener la cabeza fría, y aunque pueda parecer una contradicción, creo que no hay que desviarse de las líneas estratégicas fundamentales de la empresa, salvo que haya signos evidentes de cambios estructurales en el negocio. En este sentido, en el momento más oscuro de la crisis sanitaria decidimos llevar a cabo la inversión prevista en nuestro principal tren de laminación, que finalmente supuso más de 130 millones de euros, cantidad muy elevada para nuestra capacidad financiera. Hoy estamos muy orgullosos de haber tomado esa decisión. De hecho, el único cambio sustancial que hemos aportado a nuestro Plan Estratégico es el desarrollo de toda el área ESG, una de las prioridades de Sidenor para los próximos años.

Pero también es cierto que en los momentos convulsos hay que estar especialmente atento y activo en el plano táctico para reaccionar rápidamente ante las variaciones incontroladas del entorno. Creo que la flexibilidad y la rapidez en las decisiones es una característica fundamental para las organizaciones que tienen que vivir una situación como la actual.

El tamaño de nuestra empresa, y su estructura muy ligera, nos permiten actuar de manera ágil y extremadamente rápida. Nadie tiene el monopolio de la verdad, y, por lo tanto, actuar de manera certera es complicado. Nos gustan las decisiones rápidas y, si nos equivocamos, las correcciones igualmente rápidas; quedarnos parados en medio de la tormenta sería un error grave.

Con la crisis en la cadena de suministro y dificultades para conseguir determinados componentes hay quien aboga por tener proveedores más locales en detrimento de otros, a priori, más baratos pero con otros riesgos, como la distancia geográfica y unas circunstancias macroeconómicas distintas. ¿Qué opinión tiene usted?

La vida es un vaivén continuo entre posiciones opuestas pero, probablemente, la velocidad a la que se producirán los cambios geoestratégicos en los próximos años, que podrían introducir variaciones importantes en nuestras cadenas de suministro, superará nuestra propia inercia para modificar la estructura de proveedores y nuestros esquemas logísticos. O sea, antes de haber sido capaces de cambiar el rumbo del transatlántico, será necesario volver a cambiarlo de nuevo.

No tengo dudas de que en los próximos años asistiremos a una desglobalización parcial; la coyuntura manda en gran medida, y nadie puede escapar de las exigencias de resultados a corto plazo. Pero también es cierto que la presión estructural sobre los costes persistirá, y que en un universo interconectado parece poco probable que la industria occidental no se apoye en el suministro desde países con niveles salariales muy inferiores a los nuestros, los cuales, por otro lado, necesitan nuestra demanda para desarrollarse socialmente.

También es cierto que estamos en un mundo de paradojas. No hace tantos años, los responsables de compras de nuestros grandes clientes eran juzgados por su capacidad para abastecerse, en un alto porcentaje, en países de bajo coste. Hoy, los analistas de esos mismos clientes nos preguntan por el origen de nuestros suministros y nos califican como proveedores de riesgo si el porcentaje procedente de países de bajo coste les parece elevado.

“El desarrollo de toda el área ESG es una de las prioridades de Sidenor para los próximos años”



En compañías industriales como la suya, en la que los costes de producción son en un alto porcentaje el coste de las materias primas y el coste de la energía, ¿qué palancas son claves para garantizar la continuidad del negocio a corto plazo y en qué aspectos hay que invertir para competir con éxito a medio y largo plazo?

Durante muchos meses, a lo largo de la crisis sanitaria, la pregunta que aparecía de manera recurrente era: ¿podremos continuar fabricando mañana? Se trata de una cuestión que rara vez nos habíamos planteado en las décadas anteriores, pero durante muchos meses le hemos dado prioridad.

La chatarra, materia prima esencial para nuestra producción, es un bien escaso en España que alcanza el equilibrio entre oferta y demanda gracias a un volumen muy elevado de importación. A lo largo de los años, hemos ido estrechando la relación con nuestros proveedores locales y reduciendo la dependencia de la chatarra exterior. Eso nos ha permitido, en estos momentos de crisis, garantizarnos el suministro de esa materia fundamental para nosotros.

En el campo de la energía eléctrica, hemos realizado un esfuerzo ingente por disponer de un contrato a largo plazo, con un volumen significativo y a un precio conocido y competitivo. Fruto de ese esfuerzo fue la firma en primavera de 2021 de un PPA a 10 años, con uno de los principales generadores del país, para un volumen equivalente al 60% de nuestro consumo.

He hablado de la chatarra y la energía eléctrica, por tratarse de nuestros dos *inputs* principales, para ilustrar la necesidad de estar extremadamente atentos a las variaciones del entorno y de reaccionar rápidamente ante dichas variaciones, entre otras razones porque la rapidez nos permitirá ser los primeros en captar recursos que otros industriales, competidores nuestros o no, querrán disputarnos, en un mercado de compra en el que lógicamente la oferta es finita.

Y, sin embargo, también hemos aprendido que no podemos fiar nuestra supervivencia en la próxima crisis únicamente a nuestro “olfato” para anticipar las penurias de suministro y a nuestra capacidad para reaccionar con velocidad. En este sentido, y abandonando en parte nuestra política de invertir casi

“Nos ha tocado vivir probablemente el período más complicado del mercado eléctrico en los últimos 20 años”

exclusivamente en activos relacionados directamente con la producción de acero especial, hemos decidido entrar en el mercado de la chatarra para controlar, al menos, una parte de nuestras necesidades de consumo. Fruto de esa decisión es la compra reciente de una empresa de gestión de chatarra en la región valenciana. De la misma forma, estamos analizando la posibilidad de adquirir activos de generación fotovoltaica que nos garanticen el suministro de electricidad a un precio razonable para los próximos años. Como he dicho anteriormente, nunca había sido esta nuestra política, pero creemos que debemos buscar coberturas estructurales, bajo nuestro control, de cara a crisis futuras.

Se cumple un año desde su nombramiento como presidente de AEGE, ¿cómo valora este tiempo en el cargo y qué objetivos se marca para el próximo año?

Nos ha tocado vivir probablemente el período más complicado del mercado eléctrico en los últimos 20 años.

El ejercicio 2021 ha terminado con un sabor agridulce porque hemos tenido que luchar contra una situación de los precios eléctricos que amenaza

con destruir a la industria española e, indirectamente, a través de la inflación desbocada que han creado, con dañar gravemente a nuestra economía.

Creo, sinceramente, que hemos contribuido a que los medios de comunicación y una gran parte de la opinión pública tomen conciencia del carácter absurdo del actual sistema de fijación de los precios del mercado eléctrico. Dicho sistema no responde en absoluto a los objetivos para los que fue creado, solo beneficia a unos pocos y, como he dicho anteriormente, puede hundir a la industria del país.

En una época en la que España dispone de un porcentaje elevadísimo de generación renovable, es de todo punto inaceptable que el gas fije el precio de toda la energía producida. Es un contrasentido que es preciso corregir de manera urgente.

Aprovecho para agradecer a la vicepresidenta Ribera su determinación y su entrega total para revertir la situación. Espero que las últimas medidas negociadas con Bruselas empiecen a dar sus frutos en breve. Cuando hablaba anteriormente de sensación agridulce me refería precisamente a que, a pesar de los grandes esfuerzos realizados, el problema sigue encima de la mesa con toda su crudeza.

¿Qué posibles soluciones existen para conseguir estabilizar los costes de energía, especialmente para las empresas electrointensivas?

Todos los consumidores electrointensivos perseguimos precios para el suministro eléctrico que sean predecibles, competitivos y estables. Esta es una base fundamental para la planificación

financiera de cualquier gran consumidor industrial. Está claro que la firma de un contrato de suministro de energía a largo plazo (PPA), y por largo plazo entendemos 10 ó 12 años, es la mejor manera de responder a esa premisa.

El grave problema en este momento es que la oferta real de energía a plazo a precios competitivos, ha desaparecido del mercado. Quienes disponen de la posibilidad de vender energía a plazo prefieren hacerlo a precios del mercado diario, extraordinariamente lucrativos para ellos en el momento actual.

“El punto fundamental es la necesidad de diseñar una transición, ordenada y socialmente justa, del sistema actual de producción de coches de combustión a los coches del futuro”

Los requerimientos vinculados con emisiones, la huella de carbono, etc. ¿Son una oportunidad de diferenciarse o una amenaza teniendo en cuenta las asimetrías existentes en la normativa a cumplir entre países?

Hoy son una oportunidad y así lo hemos entendido en Sidenor. Hemos puesto en marcha una línea estratégica que hemos denominado “acero verde”, en la que estamos implicando a diferentes niveles de la empresa, y que va a transformarse con seguridad en una gran ventaja estratégica. Sin entrar ahora en los detalles, vamos a incorporar a esta acción toda la capacidad de innovación de nuestro departamento de I+D. Solo como muestra de nuestro compromiso, puedo decir que avanzamos a un ritmo de reducción de las emisiones de CO₂ superior al fijado por la Comisión Europea para el año 2030.

Pero la descarbonización de nuestros procesos, además de una oportunidad, se convertirá en una obligación. Y es ahí donde los políticos europeos tienen que actuar con sensatez y sentido común. No hay que olvidar que Europa solo representa el 10% de las emisiones mundiales de CO₂ y, por lo tanto, hagamos lo que hagamos, el problema no se resolverá sin la contribución de los grandes países contaminadores: Estados Unidos, China, India, Brasil o Rusia. Es imprescindible, por lo tanto, que desde las instancias políticas se gestione de manera inteligente el ritmo de la transición ecológica.



BIO

José Antonio Jainaga

Licenciado en Ingeniería Industrial, José Antonio Jainaga comenzó su carrera profesional en el grupo de ingeniería y tecnología Sener, hasta que a principios de los años 80 recaló en la compañía francesa Michelin.

En 1998, comenzó en Sidenor, como director general de la empresa metalúrgica.

Corremos el riesgo, como se dice vulgarmente, de “darnos un tiro en el pie”. Si la industria europea se ve sometida a una presión no razonable de exigencias relacionadas con el cambio climático, y, a través de ellas, ponemos en riesgo su viabilidad económica, estaremos generando un doble efecto perverso: la destrucción de industrias que han contribuido de manera innegable al progreso de nuestra sociedad y, por otro lado, estaremos impulsando su sustitución por industrias que desarrollan su actividad en países carentes totalmente de conciencia medioambiental. El resultado será catastrófico para el empleo europeo y también para el cambio climático.

Hablando de temas vinculados con Sostenibilidad, ¿cómo afronta Sidenor la tendencia en el sector de la automoción hacia coches eléctricos? ¿Qué impacto puede tener en los mercados a los que os dirigís?

Desde un punto de vista general, mi opinión con respecto a la implantación del coche eléctrico está en línea con la respuesta anterior.

Suponiendo que el coche eléctrico responda a una verdadera aspiración de los ciudadanos, esta no puede ser otra que la de luchar contra el cambio climático. Partiendo de ese principio, hay que pedirle al mundo científico y empresarial que respondan al problema, en vez de imponer las soluciones. En este sentido, no parece que haya que limitarlo todo a una única tecnología, que por cierto empieza a mostrar sus grandes debilidades: problemas de disponibilidad de elementos químicos necesarios para la fabricación de las baterías, problemas importantes relacionados con el reciclado de las baterías o el precio desorbitado de la energía eléctrica, entre otros.

“La industria garantiza un empleo de calidad, más estable, mejor retribuido y formado”

Pero, sin duda, el punto fundamental es la necesidad de diseñar una transición ordenada y socialmente justa, del sistema actual de producción de coches de combustión a los coches del futuro. No se debe imponer esa transición, y sus ritmos, por decreto. Hay que dejar que el libre mercado, por el que constantemente clama Europa, defina las tecnologías necesarias y el ritmo de la transición, eso sí, respondiendo a unos objetivos ambiciosos relacionados con el cambio climático.

Es imprescindible recordar que el automóvil actual ha contribuido de una manera fundamental al desarrollo de la sociedad europea, y que hay que tomar decisiones justas con el empleo de muchos millones de personas que ese sector representa.

Por nuestra parte, en Sidenor evolucionamos para prepararnos a la llegada masiva del coche eléctrico, y lo hacemos apostando por la diversificación, por un lado, creciendo en mercados consumidores de acero especial no relacionados con el automóvil, invirtiendo en el desarrollo

del acero inoxidable en nuestras instalaciones actuales y adquiriendo empresas en sectores como el desarrollo de energías renovables, la economía circular, la agricultura, la eficiencia energética o el autoconsumo.

Pensando en el futuro, ¿se atreve a hacer algún pronóstico a un año vista de cómo evolucionará (o le gustaría que evolucionara) el sector industrial?

Lo de hacer pronósticos está francamente complicado. Yendo al mundo de los deseos, a mí me gustaría que España apueste de manera decidida por un futuro más industrial; la contribución de la industria al PIB del país se aleja desgraciadamente del objetivo del 20%.

Como todos sabemos, la industria garantiza un empleo de calidad, más estable, mejor retribuido y formado, y con un componente innegable de adaptación a los nuevos tiempos a través de la innovación.

Como he indicado en anteriores respuestas, me gustaría que las administraciones públicas permitan que la iniciativa privada fluya libremente, y que el nivel de regulación se limite al mínimo imprescindible. Necesitamos un marco estable, que no constriña constantemente nuestras prioridades y decisiones y nos permita avanzar de manera libre por la senda de la digitalización, la innovación, y la descarbonización.



EDORTA LEGAZPIA
SENIOR MANAGER DE RISK ADVISORY DE DELOITTE
REALIZA LA ENTREVISTA
elegazpia@deloitte.es



Juan Prieto

Director de Corporance

“Sostenibilidad y gobernanza son cada vez más relevantes en las decisiones de inversión”

La actividad de los asesores de voto tiene cada vez mayor importancia. Juan Prieto, director de Corporance, analiza en esta entrevista los tres pilares sobre los que debe regularse: la metodología de elaboración de los informes, la relación con los emisores y el conflicto de intereses. Prieto, además, aborda en profundidad el activismo accionario y las principales tendencias del sector.

Corporance es el primer asesor de voto español. Está liderado por Proxinvest, una alianza formada por líderes locales independientes que llevan asesorando a inversores institucionales de forma global desde hace más de 20 años. ¿Qué es lo que desarrollan los asesores de voto en los mercados de capitales y por qué surgen?

Los asesores de voto son entidades que prestan servicios de asesoramiento de voto y ofrecen recomendaciones a los inversores institucionales para cumplir sus obligaciones fiduciarias y legales en las juntas de accionistas. Además, también existen servicios relacionados con las compañías cotizadas, la provisión de datos y el asesoramiento en inversión responsable, sostenibilidad y Gobierno Corporativo.

Estos servicios surgen en los años 70 en Estados Unidos, cuando se aprueba la Ley ERISA, dedicada a garantizar las pensiones por jubilación. De repente, quienes gestionan dichos patrimonios, se ven ante unas obligaciones tremendas que se salen del foco principal de la inversión financiera y la protección de la rentabilidad. La gobernanza y lo que se vota en una junta es algo nuevo para ellos y tampoco tienen recursos para tomar estas decisiones de voto.

Ante esto, surgen primero departamentos externos y, más tarde, se van consolidando firmas a las que las compañías les contratan el análisis y las recomendaciones de voto. Este movimiento se va extendiendo por Europa en los años 80 y 90, hasta que

“Los asesores de voto jugamos un papel importante para complementar las decisiones de inversión institucionales”

en 2017 creamos esta actividad nosotros en España. Esto es importante para permitir que el inversor se enfoque principalmente en la rentabilidad. Por eso, los proveedores de datos y de este tipo de asesoramiento jugamos un papel importante para complementar las decisiones de inversión institucionales.

¿Cómo se pueden evitar los conflictos de intereses?

Yo creo que el modelo a seguir es el de las firmas de auditoría, en el que tienes que ser transparente y poner límites en otros servicios prestados.

En el caso de los asesores de voto, como las agencias de calificación crediticia, el principal conflicto de intereses reside en prestar servicios de consultoría a las mismas compañías que analizas, comprometiendo la independencia de tus recomendaciones.

Respecto a la regulación de los asesores de voto, marcada en la Ley 5/2021, que transpone la Directiva de implicación de los accionistas (SRD2), ¿qué opinas sobre esta primera previsión?

Mi opinión es que era necesario. El sector de los asesores de voto está cobrando cada vez más importancia y, a pesar de que hubiera habido algún intento por parte de ESMA, hasta ahora ha estado autorregulado. El contenido de la Ley que se introduce es una primera aproximación, es muy ligero y no está

completo. Establece simplemente un marco, una definición de los asesores de voto, la obligación de desarrollar un código de conducta o de unirse a uno ya existente. También exige publicar las actividades anuales que se realizan en la función de asesoramiento y, en concreto, del cumplimiento de ese código que tiene que tocar ciertos aspectos.

La regulación de los asesores de voto se basa en tres pilares. En primer lugar, la metodología, cómo elaboras los informes, en qué principios te basas, qué recursos tienes y cómo es de confiable. En segundo lugar, la comunicación con los emisores, ya que estos reclaman revisar previamente los informes, y, por último, el punto más importante y que está sin resolver es el conflicto de intereses. El problema surge porque las compañías han desarrollado ya servicios para prestar a los propios emisores. Compañías que están asesorando a las dos partes no pueden ser independientes.

Yo vengo del mundo de emisores. De hecho, hace más de 20 años que recibo inversores para abordar el Gobierno Corporativo de las compañías. En aquel momento no sabían lo que era, no tenían a ningún experto en la materia y nosotros, que teníamos algo de conocimiento, les empezamos a ayudar. En este sentido, fui miembro del Consejo de European Issuers, el lobby que agrupa

a los grandes emisores y las asociaciones de emisores. Con este cargo, me percaté en Bruselas de que había 15 países que tenían asociación de emisores, a falta de España, Portugal e Irlanda. Por eso, en 2009 fundé la Asociación de Emisores Españoles.

¿Cómo crees que cabría desarrollar la norma?

La Ley pone la base, que ya es bastante. No es lo mismo un código de la propia industria que un cuerpo normativo propio.

Otro aspecto que está sin resolver es la supervisión en cuanto a los asesores de voto, puesto que solamente están bajo la jurisdicción aquellos que tengan domicilio u oficina principal en la Unión Europea. No obstante, cada regulador ejerce su actividad en su propio país. La CNMV solo nos regula a nosotros, sin embargo, no lo hace con el que está en Frankfurt o Irlanda. Por ello, ahí hay una disimetría de regulación que no es buena. Creo que tendría que haber una supervisión a nivel europeo y un registro. Es una actividad clave, por lo que si queremos hacer un mercado único de capitales en Europa tenemos que armonizar todas las prácticas y supervisar de forma coordinada, abarcando también a los asesores norteamericanos, como hacen en los Estados Unidos con cualquier proveedor extranjero.

Con las agencias de *rating* y los proveedores de ESG, IOSCO, la Organización Internacional de Comisiones de Valores, afirma la relevancia de este tema, lanza una consulta y emite un informe al que ha seguido una consulta de ESMA, el supervisor europeo de valores y mercados. Les preocupa la falta de fiabilidad y la gran dispersión de los *ratings* en una industria

donde las inversiones y las necesidades de financiación son enormes (>100 billones de euros). En este sentido, los propios *proxy advisors* se han lanzado con este tema. Por eso, es relevante que se regule la normativa de información no financiera. La nueva directiva de información sostenible corporativa es la que debería marcar las métricas de los factores ESG para que los inversores puedan tener un marco de referencia y para que los proveedores de datos puedan tener también un marco clave y estable para poder hacer sus mediciones. Esto llevará tiempo, pero es fundamental.

¿El activismo accionarial, a nivel global, cómo afecta a la implicación de los inversores en España?

El activismo lleva presente internacionalmente bastante tiempo, pero la cultura de implicación y de inversión responsable no ha estado en el ADN de los inversores españoles. Hasta ahora, cada uno tenía su cartera de valores y se justificaba con su pequeño tamaño e influencia para no votar y no implicarse con las compañías en las que se invierte.

BIO

Juan Prieto

Licenciado en Ciencias Económicas, Juan Prieto ha desarrollado gran parte de su carrera profesional –30 años de experiencia financiera– tanto en el Banco Santander como en la consultora KPMG.

Es fundador de Emisores Españoles. En 2018, asimismo, creó Corporance, el primer asesor nacional de voto (*proxy advisor*) en las juntas para inversores institucionales.

Particularmente, creo que la mentalidad está cambiando, porque no se puede afirmar que se tienen inversiones sostenibles o que se apoyan los factores ESG y luego no votar en las juntas con las compañías en las que se invierte.

En cuanto a los fondos, ¿por qué tratan de no estar representados en el consejo de administración?

Hay distintos enfoques, pero en general, ellos no quieren tener esa representación. Prefieren dialogar e implicarse desde fuera.

¿Qué metodología seguís para dar objetividad a los informes?

Todos los años publicamos unas políticas de voto, que están basadas en los mejores estándares internacionales: OCDE, códigos de buen gobierno locales, leyes, etc. Esto constituye la base mínima, la parte legal o las recomendaciones del regulador. Sobre eso se construyen principios más exigentes, como, por ejemplo, el de independencia cuando hay accionista mayoritario.

Estos principios se revisan continuamente. Todos los años, los socios de la alianza nos reunimos y discutimos cómo ha ido la temporada de juntas, los temas más discutidos, el resultado de las votaciones y el *feedback* de los inversores. Como resultado, se publica la nueva Política de voto que será de aplicación en esa temporada.

En cuanto a la elaboración de los informes de recomendación de voto, nosotros nos basamos en información pública de las compañías. Los socios de los diferentes países que formamos parte de Proinvest se lo mandamos a los *senior analysts* de la alianza para que hagan el control de calidad, con el fin de asegurarse de que los informes se han hecho de acuerdo con los principios



“La regulación que se introduce es una primera aproximación, pues establece simplemente un marco”

marcados. Finalmente, nosotros en España hablamos con nuestros clientes, inversores españoles, les mandamos nuestras recomendaciones y ellos las siguen en la medida que consideran. Al mismo tiempo les ayudamos a desarrollar su propia política de implicación y voto.

¿Vuestros clientes no siempre siguen las recomendaciones que les dais?

No, no siempre nos hacen caso. Por ejemplo, nosotros nos hemos opuesto al 50% de los planes de remuneración del año pasado. Otros *proxys* menos duros no bajan del 25-30%. La oposición media es de un 10%. A la hora de la verdad, votar en contra de un presidente o de su plan de remuneraciones es duro. Pero está cambiando. Las directrices se publican y es una guía para las propias compañías. El tema de remuneraciones siempre está pendiente y la independencia del Consejo también.

El seguimiento de las recomendaciones está entre un 20% y un 50% o 60%, no va más allá. A nosotros nos siguen exigiendo que hagamos las recomendaciones más rigurosas. Luego ellos ya votarán.

¿Os parece interesante la separación entre presidente y consejero delegado?

Es muy interesante. En el mundo de emisores, la figura del presidente ejecutivo es el asunto número uno. Sin embargo, la pieza clave del Gobierno Corporativo es el Consejo de Administración. Este es un órgano que es, cada vez más, de control y supervisión, en lugar de estrategia y dirección. La clave para ejercer esa vigilancia es garantizar su independencia. Para ello, el ideal de un Consejo es que tenga un presidente independiente.

“La mentalidad del inversor institucional español está cambiando hacia un mayor activismo, más compromiso y mayor intervención”

La CNMV está trabajando un Código de buenas prácticas para inversores. A tu juicio, en materia de métricas, ¿podría aportar algo que te dijese que tienes que seguir determinados criterios de inversión socialmente responsable o de Sostenibilidad?

Entrar en las métricas es muy trabajoso y ya hay un camino trazado a través de la consulta de ESMA. Esto va a llevar tiempo y es mejor esperar, pero el lanzamiento de un *Stewardship Code* es muy buena noticia para nuestro mercado.

En mi opinión, queda mucho por regular en cuanto a asesores de voto y proveedores de datos y servicios ESG. Las líneas de actuación y supervisión no están claras para una actividad de suma importancia actual y futura.



JOSÉ MARÍA ELÍAS DE TEJADA
SOCIO DE DELOITTE LEGAL Y MIEMBRO DEL GLOBAL BOARDROOM PROGRAM SPAIN DE DELOITTE
REALIZA LA ENTREVISTA
jeliasdetejada@deloitte.es

La circularidad del proceso productivo y su implementación

A través de la Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular

La nueva Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular se establece como el impulso normativo para el fomento del reciclaje y la circularidad productiva, factores estratégicos para la Unión Europea en el proceso de reformulación del sistema productivo en las próximas décadas.

Entre las novedades incluidas en la norma, cobra especial relevancia la ampliación subjetiva *–plataformas de ecommerce y productores en otros países–* y sectorial *–textil, muebles, envases de un solo uso o productos del tabaco, artes de pesca y, potencialmente, café monodosis o residuos sanitarios entre otros–* de la Responsabilidad Ampliada del Productor (RAP), incrementando las exigencias y obligaciones existentes a los productores de producto, así como la creación de dos figuras impositivas indirectas para el fomento del reciclaje y la circularidad.

En el proceso de hacer de nuestra sociedad una más sostenible, organismos internacionales, gobiernos y agentes han puesto el foco en la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) mediante el desarrollo y adopción de iniciativas como el Acuerdo de París de 2015 sobre cambio climático, poniendo los esfuerzos en la transición hacia un modelo energético renovable y eficiente. Sin embargo, el actual sistema energético es responsable del 55% del total de emisiones GEI a nivel global, debiéndose atribuir el 45% restante a nuestro proceso productivo actual de bienes de consumo como automóviles, textil o alimentación, entre otros, según datos de la Fundación Ellen MacArthur.

Para abordar este flujo, se propone un cambio en las fórmulas de producción y consumo, haciéndonos dejar atrás un modelo lineal y encaminándonos hacia los cánones de la llamada Economía Circular, eje estratégico a nivel Europeo en la redefinición de la economía en la Unión, para convertirla en la sociedad del reciclado. Así lo ambicionaba ya en 2014 el entonces Comisario Europeo de Medio Ambiente, Janez Potocnik, cuando hablaba de la necesaria transformación de Europa en una economía “eficiente en recursos”, siendo clave igualmente la reutilización constante de los recursos o los residuos generados.

“Se propone un cambio en las fórmulas de producción y consumo, adoptando los cánones de la llamada Economía Circular”

La circularidad en la Legislación española

El Plan de Acción de Economía Circular de la Unión Europea centra sus esfuerzos políticos y normativos en avanzar hacia la circularidad de la economía en las próximas décadas, abandonando un sistema productivo enteramente lineal, en donde solo el 12% de los materiales y recursos secundarios son reintegrados en el proceso productivo, según datos de la Comisión.

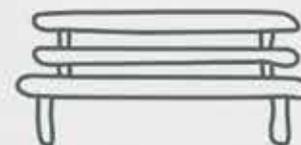
El proceso de avance hacia la circularidad de la economía en el seno de la Unión Europea pasa por articular medidas para reforzar el concepto de “Pirámide de Residuos”, como idea que permite alterar la relación entre el crecimiento económico y la producción de residuos, estableciendo el orden de prioridad en este ámbito: *prevención de residuos, preparación para la reutilización, reciclado, otros tipos de valorización incluida la energética y, por último, la eliminación de los residuos.*

En España, la Ley de residuos y suelos contaminados para una economía circular se ha configurado como la primera palanca normativa para el impulso de la economía circular a nivel nacional. Dicha norma establece los principios para el fomento de la circularidad productiva a través de la redefinición de la legislación básica en materia de residuos. Esta Ley refuerza igualmente la aplicación del

principio de jerarquía de los residuos mediante la incorporación a la legislación española de obligaciones y objetivos en materia de recogida separada, preparación para reutilización, reciclaje y valorización en general y por fracciones o incorporando la normativa europea en relación al uso y comercialización de plásticos de un solo uso.

La norma se basa en tres ejes: el primero de ellos es la planificación general, mediante programas de prevención de residuos y planes y programas de gestión de residuos o la adopción de instrumentos económicos, como el impuesto aplicable al depósito de residuos en vertedero, a la incineración y a la co-incineración de residuos; el segundo es la prevención en la generación de residuos, mediante programas específicos en función del residuo, incluidos los alimentarios; y el tercero es la planificación en la gestión de residuos mediante planes nacionales, autonómicos y locales.

Teniendo en cuenta la naturaleza amplia y transversal de la regulación contenida en esta norma, hemos detenido nuestro análisis en relación a dos herramientas que serán clave en la consecución de los objetivos de reciclaje y circularidad: la Responsabilidad Ampliada del Productor (RAP) y la creación de dos figuras impositivas como instrumentos para evitar la generación de residuos.



La Responsabilidad Ampliada del Productor (RAP), clave para la circularidad de la economía

La RAP es una figura normativa ya existente a nivel nacional y europeo que establece obligaciones financieras y organizativas a los productores de determinados tipos de productos, debiendo asumir el coste de la recogida separada de los mismos, su transporte, tratamiento y gestión ulterior. De esta manera, el productor de dichos productos se hace responsable de la gestión del residuo generado por el consumo o uso de su producción, estableciéndose también obligaciones adicionales como la incorporación de material reciclado o la ampliación de la vida útil o garantía de sus productos, lo que fomenta, al fin, la circularidad del proceso productivo y del consumo.

Extensión de la definición de productor del producto

La anterior normativa definía como “productor del producto” a la persona física o jurídica que profesionalmente desarrollase, fabricase, procesase, tratase, vendiese o importase productos sujetos a la RAP (por ejemplo, envases domésticos, vehículos fuera de uso, pilas y baterías, aparatos eléctricos o neumáticos usados). A esta definición se adicionan en la nueva Ley los siguientes supuestos, ampliando el ámbito subjetivo de la RAP:

- El productor que “llene”.
- Los productores de Estados Miembro o países terceros que celebren contratos a distancia a favor de consumidores finales u otros usuarios en España.
- Y las plataformas de comercio electrónico.

Ampliación del ámbito sectorial: textiles, muebles y enseres y plásticos agrarios

En un plazo máximo de tres años desde la entrada en vigor de la Ley, se desarrollarán regímenes RAP para los productos textiles, muebles y enseres, y plásticos agrarios cuando no sean envases, así como para determinados plásticos de un solo uso. Igualmente, se prevé la potencial incorporación a este régimen de las cápsulas de café monodosis y de los residuos sanitarios.

Estos sectores, al igual que los que actualmente ya cuentan con regímenes RAP –y que también deberán ser actualizados a la nueva normativa– deberán cumplir con una serie de obligaciones organizacionales y/o financieras, que podrán ser desarrolladas de forma individual o colectiva a

través de los Sistemas Colectivos de Responsabilidad Ampliada del Productor (SCRAP), como es en la actualidad el caso de Ecoembes, con los envases domésticos; Ecopilas, para pilas y acumuladores; o Ecolec, para residuos de aparatos eléctricos y electrónicos.

Tal y como veíamos, los productores o agentes en estos sectores se enfrentarán a las obligaciones asociadas a la RAP, que podrán incluir, en función del desarrollo normativo ulterior: (i) el ecodiseño y fomento de la vida útil; (ii) uso de materiales reciclados procedentes de residuos; (iii) elaboración de productos más duraderos y fácilmente reparables; (iv) aumento de los periodos de garantía y aseguramiento del derecho del consumidor a la reparación de los productos; (v) asunción de la gestión de los residuos generados por sus productos y la responsabilidad financiera de dicha gestión, entre otras.



“El proceso de avance hacia la circularidad de la economía en el seno de la Unión Europea pasa por articular medidas para reforzar el concepto de *Pirámide de Residuos*”

OBLIGACIONES ASOCIADAS A LA RAP QUE DEBERÁN ENFRENTAR LOS PRODUCTORES:

- Ecodiseño y fomento de la vida útil.
- Uso de materiales reciclados procedentes de residuos.
- Elaboración de productos más duraderos y fácilmente reparables.
- Aumento de los periodos de garantía y aseguramiento del derecho del consumidor a la reparación de los productos.
- Asunción de la gestión de los residuos generados por sus productos y la responsabilidad financiera de dicha gestión.

COSTES VINCULADOS A LOS RESIDUOS QUE GENEREN SUS PRODUCTOS QUE DEBERÁ COSTEAR EL PRODUCTOR:

- Los relativos a la recogida separada, transporte y tratamiento.
- Los necesarios para la consecución de objetivos propios de dicha fracción dentro de la RAP.
- Los relativos a la recuperación de residuos no reciclados (fracción resto) o los de su recogida en las vías públicas.
- Los costes de la constitución de garantías para hacer frente a sus obligaciones legales y responsabilidades.
- Los costes de comunicación a los poseedores de productos y de datos conforme a las exigencias legales.

Adicionalmente, el productor del producto deberá costear, al menos, los siguientes costes vinculados a los residuos que generen sus productos, que incluirán, en todo caso: (i) los relativos a la recogida separada, transporte y tratamiento; (ii) los necesarios para la consecución de objetivos propios de dicha fracción dentro de la RAP; (iii) los relativos a la recuperación de residuos no reciclados (fracción resto) o los de su recogida en las vías públicas; (iv) los costes de la constitución de garantías para hacer frente a sus obligaciones legales y responsabilidades; (v) así como otros costes de comunicación a los poseedores de productos y de datos conforme a las exigencias legales.

Medidas fiscales para el fomento de la circularidad

Por último, se han desarrollado dos instrumentos impositivos que fomenten igualmente la circularidad productiva, al focalizar sus esfuerzos, en primer lugar, en reducir la generación de residuos, mediante el impuesto especial sobre los envases de plástico no reutilizables; y, en segundo lugar, en mejorar la gestión de residuos cuya generación no se pueda evitar mediante la imposición a las prácticas peor posicionadas en la Pirámide de Residuos (*depósito en vertedero, incineración y co-incineración*), para fomentar

“Se han desarrollado dos instrumentos impositivos en el marco de los residuos: el impuesto especial sobre los envases de plástico no reutilizables y el impuesto sobre el depósito de residuos en vertederos, la incineración y la co-incineración de residuos”

la reducción de su utilización, a través de la creación del impuesto sobre el depósito de residuos en vertederos, la incineración y la co-incineración de residuos.

El Impuesto especial sobre los envases de plástico no reutilizables se plantea como un impuesto de naturaleza indirecta que grava la utilización en el territorio español de envases de plástico no reutilizables.

Por su parte, el Impuesto sobre el depósito de residuos en vertederos, la incineración y la co-incineración de residuos pretende desincentivar las opciones más contaminantes o lineales conforme al principio de jerarquía de residuos, fomentando la adopción de otras opciones mejor posicionadas en el proceso de gestión de residuos, según los cánones de la circularidad.

Esta nueva norma será clave en la consecución por parte de España de sus objetivos y compromisos asumidos en relación a la gestión del residuo, sin olvidar la gran incidencia de los mismos sobre las emisiones GEI. A través de esta nueva norma, disponemos de un mayor número de instrumentos tanto para agentes públicos como privados, para avanzar hacia el cambio de modelo, quedando aun por confirmar la potencialidad de las propuestas aquí incorporadas y su progresiva adaptación a la normativa nacional, autonómica y local.



IGNACIO ORTIZ DEL RÍO
SOCIO DE DELOITTE LEGAL
iortizdelrio@deloitte.es



EDUARDO GARCÍA IGUALADA
ASOCIADO DE DELOITTE LEGAL
egarciaigualada@deloitte.es



-T ALENT-



¿Es su marca empleadora auténtica?

La lucha por el talento está dando lugar a una remodelación del mundo del trabajo. La rapidez de estos cambios ha sobrepasado la capacidad de adaptación de muchas empresas para cumplir con las nuevas expectativas de sus empleados y posicionarse en el mercado como marca empleadora, para atraer el talento necesario y vincular a sus empleados.

La pandemia de la COVID-19 ha inducido a oleadas de personas a renunciar a sus trabajos, aparentemente en busca de más significado, más dinero y mayor flexibilidad. La pregunta es: ¿estamos preparados para dar respuesta diferencial, relevante y auténtica?

¿Qué factores externos esperan los CEO que influyan en la estrategia de negocio en los próximos 12 meses?



La pandemia de la COVID-19 ha inducido a oleadas de personas a renunciar a sus trabajos, aparentemente en busca de más significado, más dinero y mayor flexibilidad.

En junio de 2021, preguntamos a los CEO sobre el mayor desafío al que se enfrentaban. Una cuarta parte de las respuestas apuntaron a problemas relacionados con el talento. Cuando se les hizo la misma pregunta cuatro meses después, la alineación fue aún más fuerte, con casi la mitad de todas las respuestas refiriéndose a la escasez de talento.

“Las organizaciones se enfrentan a una crisis de talento sin precedentes”

Las organizaciones se enfrentan a una crisis de talento sin precedentes. No todas están anticipando de forma adecuada los retos pero, si no quieren quedarse atrás, hay algunas reflexiones que deberían considerar:

- La **carrera mundial para disponer de talento clave** tras la pandemia es aplicable a todos los sectores y a todas las organizaciones. Actualmente, la demanda de perfiles “digitales” es cuatro veces más alta que la oferta.
- Las principales unidades de negocio (incluidos los líderes) están sufriendo las consecuencias de esta **escasez de talento**. Solo en Estados Unidos, en lo que se conoce como el fenómeno “*The great resignation*”, 47,8 millones de personas abandonaron sus puestos de trabajo en 2021 de forma voluntaria, según datos del *Bureau of Statistics*.
- La **brecha de capacidades** ha aumentado debido fundamentalmente a que los puestos de trabajo están en constante evolución y, por consiguiente, las habilidades y perfiles que se requieren son diferentes a los existentes.
- La **vinculación de talento clave** va a ser crítica para la supervivencia de las organizaciones. Es necesario reconfigurar el ecosistema de talento de la organización para identificar, desarrollar y vincular talento. Según los resultados del estudio “*Global Human Capital Trends 2019*”, de Deloitte, el 82% de las compañías considera que no está incorporando talento clave y solo el 7% se ve capaz de retenerlo.

Estamos observando cómo la creciente demanda de empleados con capacidades y *skills* específicas para asumir nuevos roles muy especializados ha otorgado a las personas con estos perfiles más poder de negociación a la hora de marcar expectativas y tomar decisiones acerca de su carrera profesional. Este protagonismo del empleado está llevando a muchas empresas a actuar, invirtiendo tiempo, energía y recursos en realizar acciones de marca empleadora y evolucionar su propuesta de valor.

El objetivo está claro: generar vínculos emocionales con candidatos y empleados para aumentar su compromiso.

En aquellas compañías donde se realizan acciones diferenciales de marca empleadora se ha incrementado el nivel de compromiso de los empleados en un 38%, reduciendo el nivel de rotación en un 6%.

“Las compañías donde se realizan acciones diferenciales de marca empleadora han incrementado el nivel de compromiso de los empleados”

El 83% de los empleados afirma que la marca empleadora impacta en la habilidad de las empresas para contratar talento, y el 40% de los candidatos investiga la reputación de una firma antes de aplicar a cualquier oferta de trabajo, según el informe “Global Human Capital Trends 2020”, de Deloitte.

Aun así, el problema sigue siendo cómo llevar todo esto a la práctica. Evolucionar la marca empleadora y la propuesta de valor del empleado, mejorar en la búsqueda de talento, atraer a los candidatos una vez localizados y, por último, lanzar iniciativas aterrizadas y con impacto real, que estén alineadas con las expectativas de los trabajadores, lo que no es tarea sencilla.

Una **estrategia de marca empleadora** bien desplegada requiere de muchos ingredientes:

- Debe estar alineada con una estrategia corporativa bien definida.
- Debe enfocarse al empleado, algo que parece obvio pero nada sencillo en un contexto en el que confluyen diversidad de perfiles, preferencias y realidades individuales.
- Y, además, debe ser capaz de posicionarse en el lugar adecuado y poner foco en las personas adecuadas.

Al igual que las organizaciones han dedicado tiempo y recursos a posicionarse en la mente de sus clientes, ahora deben ser capaces de hacerlo con sus actuales y potenciales colaboradores. Buscar espacios de presencia en la sociedad, usar de forma inteligente las redes sociales, ser consistente en los mensajes o apoyarse en embajadores internos que humanicen los mensajes, en definitiva, movilizar la organización en la búsqueda del talento.

Todo ello contribuye a **mejorar el posicionamiento de las organizaciones en los rankings de talento existentes.**

Estos rankings están cobrando cada vez más protagonismo para accionistas, directivos y empleados, y creemos que es una tendencia que seguirá creciendo en el futuro.

En definitiva, el papel que juega la marca empleadora a la hora de aceptar una oferta de trabajo, una vez se ha captado la atención de los candidatos, es cada

La organización “simplemente irresistible”



Trabajo significativo

Autonomía

Encaje persona / Puesto

Equipos pequeños y con poder para decidir

Tiempo para reflexionar



Confianza en el liderazgo

Misión y aspiración

Inversión continua en las personas

Transparencia y honestidad

Inspiración



Dirección implicada

Objetivos claros y transparente

Coaching

Inversión en el desarrollo de mandos intermedios

Sistema moderno de gestión del desempeño



Entorno de trabajo positivo

Entorno de trabajo flexible

Ambiente humano

Cultura de reconocimiento

Diversidad e inclusión



Oportunidades de crecimiento

Formación y soporte en el puesto de trabajo

Movilidad de talento

Aprendizaje dinámico y personalizado

Cultura de aprendizaje y *feedback* continuo

vez más relevante. Es importante, por supuesto, pero, de nuevo, no es suficiente. Para que la marca empleadora vaya más allá de una estrategia superficial hacia fuera, debe ser auténtica y estar fundamentada en una propuesta de valor competitiva para el empleado, que acabe de persuadir a los candidatos de que allí es donde quieren trabajar.

Conseguir que tu organización sea “simplemente Irresistible”.

Definimos una organización irresistible como un lugar de trabajo magnético y atractivo que incremente de manera natural los niveles de desempeño y compromiso en los empleados. Pero esto, ¿cómo se consigue en la práctica?

En Deloitte, y fruto de muchos años de investigación y procesos de escucha a miles de empleados de organizaciones en todo el mundo, hemos llegado a la conclusión de que las organizaciones deben poner foco en **cinco dimensiones clave**. Todas y cada una de ellas con un impacto directo en el compromiso con la organización y en la cultura corporativa. Su simplicidad, con elementos tanto intuitivos como sencillos de llevar a la práctica, tiene como objetivo agrupar el conjunto de iniciativas que las empresas pueden poner a disposición de los empleados dentro de una misma narrativa, consolidando la propuesta de valor de la organización y, al mismo tiempo, maximizando su impacto en la marca empleadora.

Trabajo significativo

Cada vez más, los trabajadores buscan un sentido del propósito en su lugar de trabajo, decantándose por puestos de trabajo que les garanticen el empoderamiento y la autonomía suficientes para crecer y tener éxito.

Según datos de nuestra encuesta *“Global Human Capital Trends”*, el **49%** de los empleados **renunciaría a parte de su compensación** para permanecer en su puesto si les ofreciera un sentido adicional de propósito.

Confianza en el liderazgo

El liderazgo es quizá la dimensión más importante del modelo. Las organizaciones necesitan líderes que inviertan en su gente, que comuniquen con honestidad y que cumplan la misión, la visión y el propósito de forma ejemplar. Los líderes inspiradores hablan sobre el futuro, cuentan su historia personal y comparten la visión de la empresa, sin olvidar lo que ello significa para cada empleado. Si lo hacen de forma honesta, la gente les responderá.

“Una organización irresistible es un lugar de trabajo magnético y atractivo que incrementa de manera natural los niveles de desempeño y compromiso en los empleados”

Implicación de la Dirección

Para un empleado, un ejecutivo débil suele ser una barrera a la vinculación.

Los directivos no solo deben establecer prioridades. Acompañar a las personas en su día a día, en el crecimiento profesional y personal, es sinónimo de éxito. Las organizaciones líderes promueven el entrenamiento continuo y las evaluaciones basadas en datos para ayudar a mantener a las personas alineadas con los objetivos y el rendimiento durante todo el año. Adiós a las revisiones anuales, bienvenidos al feedback continuo.

Entorno de trabajo positivo

Con el cambio en las maneras de trabajar que ha supuesto la pandemia, otros focos como la flexibilidad y la conciliación han pasado a primer plano. Para ser más directos, un lugar de trabajo no puede aspirar a ser “irresistible” si no es flexible.

Según el informe *“Global Human Capital Trends 2021”* de Deloitte, el 70% de los ejecutivos considera que la evolución de su organización hacia el trabajo en remoto ha tenido un impacto positivo en el bienestar de los empleados.

Un lugar de trabajo también debe ser humanista. Se trata de ver a los empleados como personas completas, con vidas, familias e intereses fuera del trabajo. No todos podemos ir tan lejos como para proporcionar un gimnasio, una piscina cubierta o una bolera. No todos trabajamos para este tipo de empresas, pero las pequeñas cosas, como celebraciones, reconocimiento o agradecimientos son elementos esenciales para ayudar a que el trabajo encaje en nuestras vidas.

Oportunidades de crecimiento

Elaborar planes de desarrollo continuo y nuevos modelos flexibles de carrera se ha convertido en una tarea crucial para evitar la fuga de talento.

Una de las formas más directas de abordar este reto es a través de la capacitación y el apoyo en el trabajo. Hoy lo llamamos *“reskilling”* y *“upskilling”*. No pasa nada por invertir en las personas, al contrario, es crucial si queremos vincular al talento. Las personas que crecen necesitan un lugar a donde ir, por lo que es vital facilitar la movilidad del talento. Además, el auge del teletrabajo en los últimos años ha abierto camino al WFA (*work-from-anywhere*), un concepto que permite a los empleados trabajar en remoto con equipos diversos, multiculturales y alrededor del mundo para poner a su disposición proyectos retadores que les hagan sentir vivos y con sentido de propósito. Y todo ello, al alcance de un clic y sin tener que llegar a hacer nunca las maletas.

Como conclusión

En definitiva, ante el reto de identificar, captar y vincular talento se nos ocurre una sola receta. Construir una marca empleadora basada en una propuesta de valor auténtica y trazar una hoja de ruta para convertirse en una empresa verdaderamente irresistible.



SERGIO DUARTE SÁNCHEZ
DIRECTOR DE CONSULTORÍA DE HUMAN CAPITAL
DE DELOITTE
sduartesanchez@deloitte.es

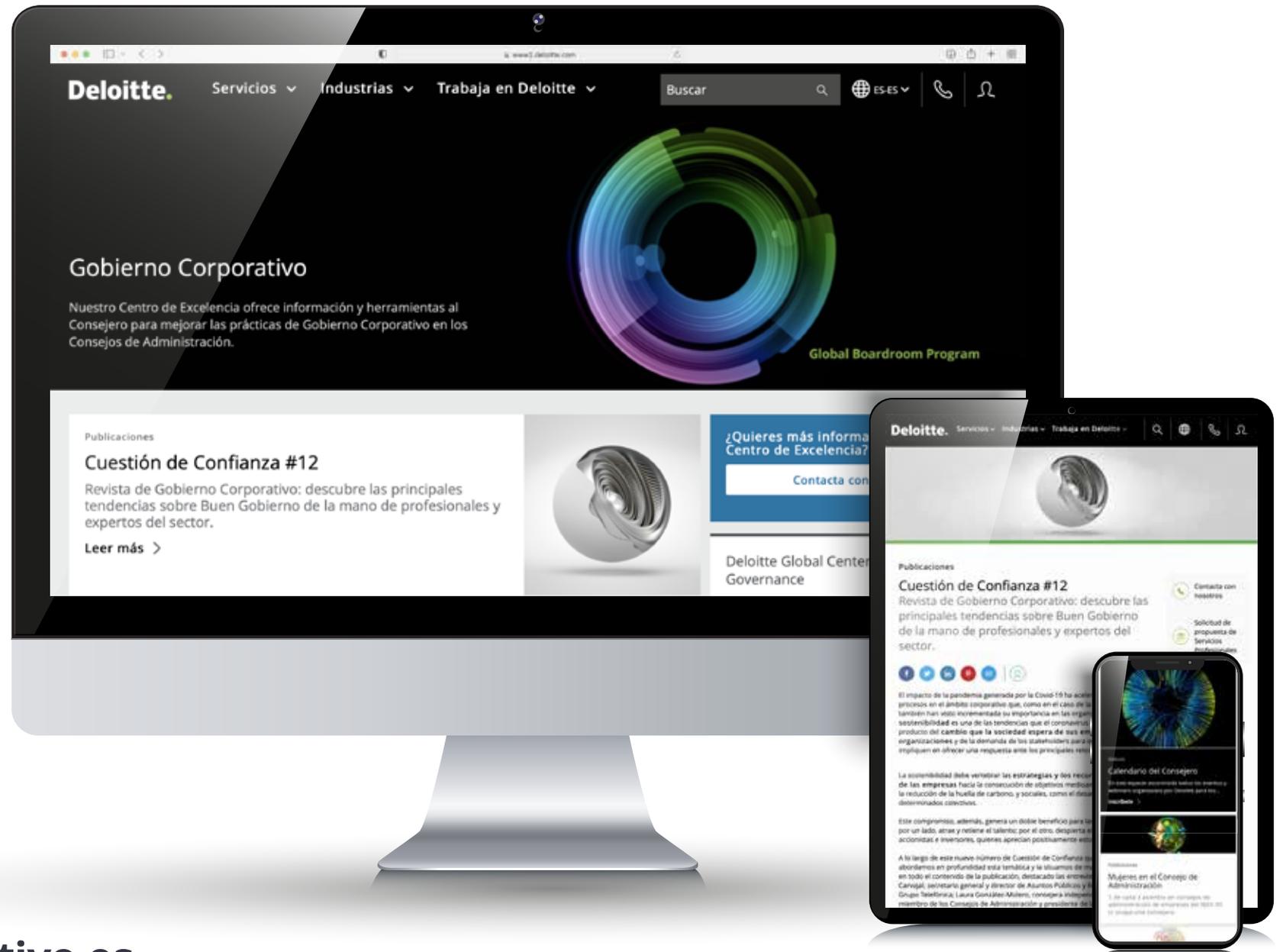
GLOBAL BOARDROOM PROGRAM | SPAIN

En los últimos años, el desarrollo normativo y número de recomendaciones, códigos y principios en materia de Gobierno Corporativo ha experimentado un fuerte crecimiento, tanto a nivel nacional como internacional, configurándose el Buen Gobierno como una pieza clave del funcionamiento de cualquier organización y la implantación de las mejores prácticas como una palanca de creación de valor para los accionistas.

Conscientes de esta importancia, interés y preocupación del mundo empresarial por todo lo relacionado con el Buen Gobierno Corporativo, Deloitte ha creado el *Global Boardroom Program*, liderado por un equipo de profesionales expertos en distintas disciplinas, que ofrecen soluciones a las empresas con servicios especializados en promover la práctica efectiva y segura del Gobierno Corporativo.

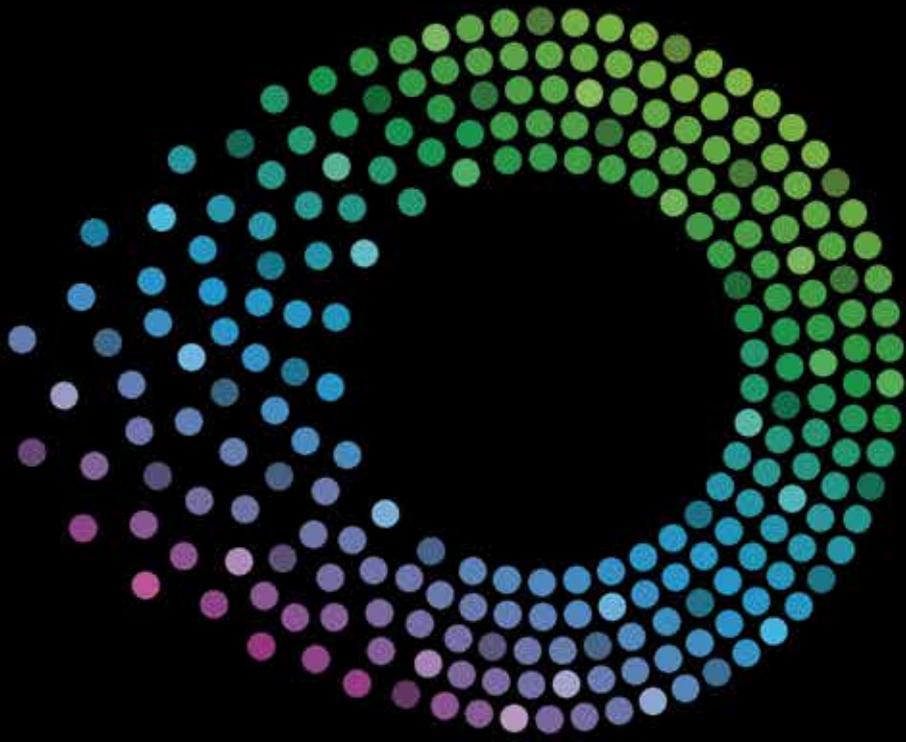
Página web del *Global Boardroom Program* de Deloitte

Conscientes de que la información es un activo estratégico para los Consejos de Administración, el *Global Boardroom Program* ha efectuado una apuesta de valor a través de su página web. En ella, se encuentra un compendio de información de utilidad para el consejero: informes, actualidad normativa, nuevos nombramientos y un gran número de contenidos relevantes en el ámbito del Buen Gobierno.



Consulte la página web
www.gobiernocorporativo.es

PROGRAMA DE CONSEJEROS



Deloitte organiza la **vigésimo octava edición** del Programa de Consejeros, que se celebrará en noviembre en el Parador Nacional de La Granja de San Ildefonso (Segovia).

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

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

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

Si desea recibir más información sobre el programa, póngase en contacto con nosotros a través del correo electrónico:

boardprogram@deloitte.es

Consulte la página web
del Boardroom Program en
www.gobiernocorporativo.es

Global Boardroom Program | Spain

Deloitte.

Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") (private company limited by guarantee, de acuerdo con la legislación del Reino Unido), y a su red de firmas miembro y sus entidades asociadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades con personalidad jurídica propia e independiente. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Consulte la página <http://www.deloitte.com/about> si desea obtener una descripción detallada de DTTL y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento financiero, gestión del riesgo, tributación y otros servicios relacionados, a clientes públicos y privados en un amplio número de sectores. Con una red de firmas miembro interconectadas a escala global que se extiende por más de 160 países y territorios, Deloitte aporta las mejores capacidades y un servicio de máxima calidad a sus clientes, ofreciéndoles la ayuda que necesitan para abordar los complejos desafíos a los que se enfrentan. Los más de 345.000 profesionales de Deloitte han asumido el compromiso de crear un verdadero impacto.

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