

CUESTIÓN DE Confianza

Revista de Gobierno Corporativo #12/2021

Beneficios tangibles

Pablo de Carvajal,
Telefónica
PÁGINA 06

Laura González-Molero,
Consejera independiente
PÁGINA 12

Luis Comas,
SEAT / Volkswagen Navarra
PÁGINA 18

Juan Eusebio Pujol,
Miura Partners
PÁGINA 26



Deloitte.

GENERANDO
IMPACTOS QUE
TRASCIENDEN

desde 1845



XAVIER ANGRILL

SOCIO RESPONSABLE DEL CENTRO DE EXCELENCIA
DE GOBIERNO CORPORATIVO DE DELOITTE.

El impacto de la pandemia generada por la Covid-19 ha acelerado algunos procesos en el ámbito corporativo que, como en el caso de la digitalización, también han visto incrementada su importancia en las organizaciones. La Sostenibilidad es una de las tendencias que el coronavirus ha impulsado, producto del cambio que la sociedad espera de sus empresas y organizaciones y de la demanda de los *stakeholders* para que estas se impliquen en ofrecer una respuesta ante los principales retos globales.

La Sostenibilidad debe vertebrar las estrategias y los recursos financieros de las empresas hacia la consecución de objetivos medioambientales, como la reducción de la huella de carbono, y sociales, como el desarrollo de determinados colectivos. Este compromiso, además, genera un doble beneficio para las organizaciones: por un lado, atrae y retiene el talento; por el otro, despierta el interés de accionistas e inversores, quienes aprecian positivamente estos valores.

A lo largo de este nuevo número de Cuestión de Confianza que presentamos, el duodécimo, abordamos en profundidad la Sostenibilidad y la situamos de manera transversal en todo el contenido de la publicación, a través del testimonio y experiencia del gran elenco de profesionales entrevistados, referentes en sus diferentes ámbitos de actividad, y mediante los distintos artículos de la revista.

Por ello, desde el Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo esperamos que este número especial sea de su interés y contribuya a completar su visión sobre los beneficios y aportes de la Sostenibilidad al ámbito corporativo y, lo que es más importante, a la propia sociedad.

Agradeciéndoles su interés, aprovecho estas líneas para transmitir mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han participado en la elaboración de este número.

Contenido

Cuestión de Confianza #12
Año 2021

Dirección

Xavier Angrill
Ignacio Lezáun
José María Elías de Tejada

Consejo editorial

Miembros del Centro
de Excelencia de Gobierno
Corporativo

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.



PABLO DE CARVAJAL,
TELEFÓNICA
PÁGINA 06



LAURA GONZÁLEZ-MOLERO,
CONSEJERA INDEPENDIENTE
PÁGINA 12



LUIS COMAS,
SEAT / VOLKSWAGEN NAVARRA
PÁGINA 18



JUAN EUSEBIO PUJOL,
MIURA PARTNERS
PÁGINA 26

-
- 06 **“La tecnología ha llegado al mundo del governance. A partir de ahora, veremos muchos consejos híbridos”**
Entrevista a Pablo de Carvajal, *Secretario General y Director de Asuntos Públicos y Regulación del Grupo Telefónica.*
- 12 **“La Sostenibilidad tiene que ser parte de la estrategia de las organizaciones”**
Entrevista a Laura González-Molero, *consejera independiente.*
- 18 **“La Integridad es un valor capital de la organización, genera un valor sostenible para la marca”**
Entrevista a Luis Comas, *miembro de los Consejos de Administración y presidente de las Comisiones de Auditoría y Buen Gobierno de SEAT y Volkswagen Navarra.*
- 26 **“El Capital ha decidido que quiere ser sostenible y no hay vuelta atrás”**
Entrevista a Juan Eusebio Pujol, *miembro del Comité de Inversión de Miura Partners.*
- 32 **Ley 5/2021. Implicación de accionistas y aspectos pendientes**
José María Elías de Tejada, *socio de Deloitte Legal y miembro del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte.*
- 40 **Deloitte España: Impacto ESG dentro y fuera**
Concha Iglesias, *socia líder de Sostenibilidad y Cambio Climático de Deloitte.*

Pablo de Carvajal

Secretario General y Director de Asuntos Públicos y Regulación del Grupo Telefónica

“La tecnología ha llegado al mundo del *governance*. A partir de ahora, veremos muchos consejos híbridos”

La aceleración de la digitalización y la democratización de la tecnología durante la crisis sanitaria han sido clave para celebrar de forma telemática los Consejos de Administración y las Juntas Generales, según destaca Pablo de Carvajal a lo largo de esta entrevista. En ella, el Secretario General de Telefónica profundiza en la Sostenibilidad como pilar para la compañía y en cómo puede ser una ventaja competitiva para las organizaciones.



“La Sostenibilidad es parte del ADN de Telefónica y un elemento competitivo diferencial”

BIO

Pablo de Carvajal

Pablo de Carvajal es licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid y Máster en Derecho Europeo por la Universidad Libre de Bruselas.

Trabajó como Letrado Asesor de “La Unión y el Fénix Español, Compañía de Seguros y Reaseguros, S.A.” (1988-1989).

Abogado del Estado desde abril de 1991, en diciembre de 1999 pasa a dirigir la Asesoría Jurídica de Jazz Telecom, S.A. En marzo de 2000 ocupa la Secretaría del Consejo y la Dirección de Asesoría Jurídica de Yacom Internet Factory, S.A.

Desde el 1 de junio de 2001 es Secretario General y del Consejo de Telefónica de España y desde abril de 2013 es además Director de Operadores y Regulación.

En 2018 es nombrado Secretario General y Director de Asuntos Públicos y Regulación del Grupo Telefónica.

En 2019 el área que dirige se redenomina Secretaría General y del Consejo, Dirección Global de Regulación.

Estos últimos meses han sido especialmente intensos en cuanto a la gobernanza de diferentes tipos de entidades y de sociedades cotizadas en concreto. Adicionalmente, en junio de 2020 se aprobó la reforma del Código de Buen Gobierno de la CNMV y en el segundo trimestre de este año se ha publicado la Ley 5/2021, de 12 de abril, que fomenta la implicación a largo plazo de los accionistas de sociedades cotizadas e introducen novedades sobre Gobierno Corporativo y funcionamiento de los mercados de capitales. ¿Qué destacarías especialmente de este período?

Lo más relevante, sin duda, ha sido la aceleración de la digitalización, que ha llegado a los Consejos y a las Juntas. Hemos asistido a Consejos de Administración y Juntas de manera totalmente telemática. Con la reforma de la Ley de Sociedades de Capital y los Reales Decretos Leyes de coberturas se recoge expresamente la posibilidad de celebrar las juntas telemáticas, lo que hasta entonces era impensable.

En todo ello, ha tenido un gran impacto el desarrollo de las aplicaciones. Se ha producido un salto tecnológico importante. Estas aplicaciones solo existían con anterioridad en el mundo corporativo y, en la actualidad, permiten la conexión individual y en conjunto. Ahora, con un simple ordenador te conectas.

También es relevante el hecho de que en España tengamos muy buenas redes, lo que ha contribuido enormemente a este desarrollo. Es algo de lo que me siento especialmente orgulloso, ya que tenemos una red de fibra fantástica que ha sido diferencial con respecto a otros países.

La tecnología ha demostrado que puede ser una buena aliada del *governance*. ¿Crees que esta vinculación tiene vocación de permanencia? ¿En qué ámbitos?

La tecnología ha llegado al mundo del *governance* para quedarse. Vamos a ver muchos consejos híbridos con algunos consejeros conectados y otros presenciales. Esto va a permitir suplir los viajes, cuando no sea posible trasladarse. De esta manera, la tecnología nos aporta más flexibilidad y permite conectarnos a través de medios seguros.

En relación con los ámbitos en los que esta vinculación tiene vocación de permanencia nos encontramos con las reuniones del Consejo, con consejos con plena asistencia sin delegación, repositorios y elementos de apoyo al funcionamiento del Consejo.

La implicación a largo plazo de los accionistas en las sociedades cotizadas constituye uno de los pilares de la Ley 5/2021. De entre las diferentes medidas que se regulan con ese objeto, ¿cuál subrayarías?

Esta reforma establece elementos importantes en nuestra legislación. La primera es la que he comentado anteriormente, que contempla la posible celebración de las Juntas de manera telemática.

Otra novedad reside en la posibilidad de conocer a todos los accionistas sin excepción, lo que supone un cambio muy grande en la obligación de los intermediarios de dar el nombre del beneficiario. Esto permite conocer con mayor exactitud quiénes son tus accionistas y facilitar la relación con los mismos.

Más adelante, hay otros aspectos de la reforma que tenemos que esperar para ver cómo se desarrollan. Por ejemplo, las acciones de fidelidad o las operaciones con partes vinculadas.

A nivel de *soft law*, ¿cómo habéis afrontado la adaptación a las recomendaciones del Código de Buen Gobierno afectadas por la reforma?

Nos hemos adaptado fácilmente. Para ello, hemos reformado los distintos reglamentos que dan cabida a medidas que, o bien ya teníamos implementadas, pero no teníamos recogidas en nuestra normativa interna o bien no estaban legisladas.

Por ello, tanto el Consejo como la Junta General han venido aprobando los cambios necesarios en los estatutos y los reglamentos.

¿Destacarías algún aspecto en especial?

En Telefónica hemos evolucionado en aspectos técnicos, como el reforzamiento de la Comisión de Auditoría, de la Comisión de Nombramientos, con la que hemos establecido un protocolo abstracto sobre la sucesión del presidente, y el papel del *Lead Independent Director*, una figura muy relevante que actúa de intermediario entre la presidencia, el Consejo y los *stakeholders*.

“Se ha producido un salto tecnológico importante que permite la conexión individual y en conjunto”

En Telefónica, el *Lead Independent Director* se reúne con los consejos independientes y, entre diferentes acciones, organiza actividades formativas para los miembros del Consejo, como son las visitas a diferentes espacios.

Uno de los elementos donde más se está poniendo el foco es el de la Sostenibilidad. La Sostenibilidad afecta al Gobierno Corporativo y tanto el Código de Buen Gobierno como la Ley 5/2021 se refieren de alguna manera a esta realidad. ¿Qué importancia estáis atribuyendo a este fenómeno?

Desde hace tiempo, en la compañía hay un departamento de Sostenibilidad, que se dedica a las actividades ESG. El año pasado ya reformamos la Comisión de Calidad y pasó a ser la Comisión de Sostenibilidad y Calidad, es decir, hicimos una Comisión del Consejo *ad hoc* para mejorar el reporte de temas ESG.

También hay un plan global de negocio responsable, que se aprueba por el Consejo. La Comisión de Sostenibilidad valora su ejecución y se adapta en las diferentes operadoras. Por tanto, en materia de ESG creemos que estamos actuando razonablemente bien.

Para nosotros, la Sostenibilidad es parte del ADN de Telefónica y un elemento competitivo diferencial. Además, en la compañía también reportamos a una Comisión de Auditoría y hacemos, desde hace un par de años, un informe integrado.

¿Cómo habéis manejado las competencias que parte del Código de Buen Gobierno trata de hacer caer sobre la Comisión de Auditoría? Me refiero a los riesgos no financieros y a todos los aspectos vinculados con la información no financiera y la relación con la Sostenibilidad.

Telefónica también reporta a la Comisión de Auditoría el informe no financiero. Desde que se publicaron las diferentes circulares de la CNMV realizamos un informe integrado de cuestiones financieras y no financieras. En este sentido, tenemos el reporte desde los riesgos no financieros, el plan global de responsabilidad corporativa en la Comisión de Sostenibilidad y nuestro informe integrado, que presenta nuestras cuentas anuales que se adaptan a las diferentes operadoras.

En un grupo empresarial con presencia en diferentes jurisdicciones, ¿cómo se asegura el cumplimiento general de las políticas que forman el sistema de Gobierno Corporativo del Grupo?

El departamento que he comentado encargado de los temas ESG proyecta verticalmente de arriba a abajo. Hay un plan de RSC, que se encarga de supervisar nuestra Dirección Global de Sostenibilidad, y que se reporta a la Comisión de Sostenibilidad, primero la elaboración y luego el seguimiento de todos estos planes. En todo ello, se produce una supervisión directa de la Dirección Global.

“Ha sido un reto hacer funcionar al Consejo con normalidad en época de Administración”



¿Y en materia de Gobierno, en general, son las Secretarías Generales de las diferentes operadoras las que se encargan de que se apliquen las distintas reglas básicas de la matriz de cara a gobernanza?

En cada operadora hay una estructura, en función de su tamaño y de su relevancia. También contamos con una estructura específica para Sostenibilidad y con una Dirección Global, que se encarga de que se ejecute.

¿De qué aspectos se siente particularmente orgulloso como Secretario del Consejo de Administración?

Ha sido un reto que el funcionamiento del Consejo haya transcurrido con normalidad en época de pandemia, teniendo en cuenta que el *modus operandi* era muy diferente al que hemos

tenido que ejecutar. En este sentido, hemos conseguido que todos los consejeros se pudieran conectar y que el *governance* de la compañía se desarrollase con normalidad.

Para alcanzar estas metas, ha habido mucho trabajo y esfuerzo detrás, en el que el equipo técnico, logístico y de comunicación, entre otros, han tenido que involucrarse al cien por cien. Por mi parte, creo que lo hemos conseguido plenamente.



JOSÉ MARÍA ELÍAS DE TEJADA

SOCIO DE DELOITTE LEGAL Y MIEMBRO DEL CENTRO DE EXCELENCIA DE GOBIERNO CORPORATIVO DE DELOITTE
REALIZA LA ENTREVISTA
jeliasdetejada@deloitte.es

Laura González-Molero

Consejera independiente

“La Sostenibilidad tiene que ser parte de la estrategia de las organizaciones”

Además de ejercer como presidenta de APD, Laura González-Molero tiene una amplia trayectoria como consejera de empresas como Acerinox, Bankia, Ezentis, la Fundación Adecco, el Grupo Leche Pascual o Viscofan. En esta entrevista, González-Molero expone su visión de la Sostenibilidad, incidiendo en la importancia de que esta impregne todas las áreas de las organizaciones, para formar parte de la toma de decisiones diaria.

En los últimos años, y también como consecuencia de la crisis de la COVID-19, el interés por los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) ha aumentado. En este sentido, ¿cuáles crees que son los principales retos que afrontan en materia de Sostenibilidad las compañías y, como consecuencia, los Consejos de Administración?

Los aspectos ASG están impactando al Gobierno Corporativo, a las empresas y a sus procesos de toma de decisiones. Todo ello, además, se está desarrollando a una velocidad muy rápida. Desde que *Business Roundtable* publicó el manifiesto de la empresa con propósito, colocando a los *stakeholders* en el centro de la estrategia, se han evidenciado los desequilibrios de la economía. Estos



desajustes se han agudizado con la actual crisis en la que nos encontramos.

Los criterios ASG vienen a dar respuesta a esa inquietud social, del consumidor, del accionista y del regulador. Todos los *stakeholders* son conscientes de la importancia de conseguir el equilibrio para dar Sostenibilidad a nuestras empresas.

¿Cómo se reordenan las prioridades para poner los elementos de Sostenibilidad en el centro de las empresas?

Un primer paso es que los temas ASG se debatan en el Consejo, lo que ya se está produciendo en la actualidad.

A continuación, estos temas tienen que estar en la estrategia de la compañía.

“Si conseguimos que los principios ASG lleguen a todos los niveles de la compañía, serán una referencia en la organización a la hora de establecer objetivos y una guía a seguir”

Si no se consigue este objetivo, la Sostenibilidad no tiene valor y es solo un coste, limitándose al nivel de Comité de Dirección. Sin embargo, si conseguimos que esos principios lleguen a todos los niveles de la compañía, serán una referencia en la organización a la hora de establecer objetivos y una guía a seguir para la toma diaria de decisiones.

¿Crees que los grupos de interés (analistas, inversores y accionistas) consideran adecuadamente los criterios de Sostenibilidad a la hora de tomar sus decisiones?

Estos criterios están entre las *top priorities* y en la agenda de todos los Consejos de Administración, de cotizadas y no cotizadas. Estos órganos son conscientes de la relevancia que han ido alcanzando, incluso, para conseguir financiación.

Los analistas de las empresas cotizadas, sin lugar a duda, los tienen muy presentes. Por su impacto en la reputación de la organización, otros *stakeholders* como

los medios de comunicación o los consumidores también.

Además, los potenciales inversores o los accionistas quieren invertir en organizaciones que estén alineadas con tendencias de futuro, por lo que los criterios ASG son fundamentales.

Por último, un aspecto a destacar es el valor que aportan estos criterios en el ámbito de la financiación, pues los bancos están sacando muchos productos ligados con la Sostenibilidad y, además, con unas condiciones cada vez mejores. Viéndolo desde este prisma, debemos plantearnos qué efectos tienen todos nuestros proyectos de inversión en la Sostenibilidad: en el ahorro del agua, disminución de energía, gestión de residuos, etc.

¿Cuáles crees que son los principales cambios que están llevando a las compañías a incluir objetivos y métricas en Sostenibilidad dentro de sus estrategias de negocio?

Los criterios ASG dan respuesta a este nuevo modelo de empresa con propósito. En él, las autoridades, los reguladores y el propio consumidor tienen en cuenta los aspectos no financieros.

No tener contemplados los criterios ASG en los objetivos, así como carecer de una Comisión que trate en profundidad estos aspectos puede afectar en muchos ámbitos. Me atrevería a decir que puede influir hasta en la gestión del talento. Muchos jóvenes quieren trabajar en empresas cuyos principios estén alineados con tendencias de futuro.

El ámbito financiero es la base mínima para mantener una compañía, pero ya no es suficiente. Por ello, los criterios ASG están en

la agenda de absolutamente todos los Consejos y durante 2020 muchas compañías publicaron, por ejemplo, su decisión de crear una Comisión específica de Sostenibilidad, lo que veremos con mayor frecuencia a lo largo de este año.

Es muy importante utilizar todo esto como elemento diferenciador en la estrategia, porque lo va a valorar el mercado.

La Sostenibilidad tiene que ser parte de la estrategia, de tu producto, de tu comunicación... y tiene que estar integrada en tu modelo de toma de decisiones y estar ligada a la retribución.

Por otro lado, se han incrementado los objetivos en materia de diversidad de género. ¿Cómo ves esta medida y el grado de cumplimiento actualmente por parte de los consejos?

En mi opinión, lo importante es competir por el talento. En mi concepto de criterio de selección el género no es un factor decisivo.

La Ley de Información No Financiera introdujo obligaciones en cuanto al reporte público de aspectos en materia de Sostenibilidad para muchas empresas no cotizadas, que no están acostumbradas a estos niveles de transparencia. ¿Cómo crees que se ha recibido esta regulación por parte del mercado y qué ventajas e inconvenientes identificas?

Creo que, durante el primer año, fue un esfuerzo muy importante. Se aprobó el 28 de diciembre del pasado año y su obligatorio cumplimiento era 3 meses más tarde. Por ello, había que adaptarse a las obligaciones en un tiempo récord.

No obstante, a pesar de esta premura, los resultados fueron buenos. Transcurrido un tiempo, hemos ido aprendiendo algunas lecciones, qué cosas nos han faltado en el

BIO

Laura González-Molero

Laura Gómez-Molero es licenciada en Farmacia por la Universidad Complutense de Madrid, especialidad Industrial, y Executive MBA por el IE Business School 1999. Laura posee más de 25 años de experiencia trabajando en grandes corporaciones internacionales en los sectores del Cuidado de la Salud y Químico, así como, desde el año 2008, en Consejos de Administración. Laura es Presidenta de APD y es Consejera Independiente de varias sociedades cotizadas, tres de ellas del selectivo Ibex35: Bankia S.A., Acerinox S.A., Viscofan S.A., Ezentis S.A., y lo fue de Calidad Pascual S.L. hasta julio 2016, lo que le ha permitido conocer en profundidad diversos sectores como el de Infraestructuras, Industria, financiero y gran consumo en empresas cotizadas y no cotizadas con actividad en España y a nivel Internacional.

“La Sostenibilidad tiene que estar integrada en el modelo de toma de decisiones de las organizaciones y estar ligada a la retribución”



proceso de estandarización de datos o qué datos no teníamos y podían ser interesantes. En este ámbito, el aprendizaje es muy importante.

La regulación te exige monitorizar, medir y poner objetivos de mejora. No obstante, había una indefinición en los criterios de medición, lo que impedía que aquello que se midiera sirviera de referencia.

Destacaría que, si tengo que hacer el esfuerzo de recoger todos los datos, no se puede quedar únicamente para reportar el estado de Información No Financiera, sino que tengo que ser capaz de incluirlos en la gestión para mejorar mi competitividad, en la estrategia y en la toma de decisiones.

El segundo año ya nos permitió estandarizar métodos, analizando cómo lo ha afrontado el mercado y mejorando la captura de los datos.

Este tercer año ha sido mejor, sin duda. Incluso ya se empieza a hablar de un avance en el seguimiento y en el sistema de control interno de la Información No Financiera, aunque no lo requiera hoy por hoy la legislación.

¿Qué recomendación darías a un consejero que tenga interés en profundizar en materia de Sostenibilidad, de manera que pueda hacer frente a sus obligaciones adecuadamente?

La primera reflexión que haría es que todos estos cambios que se están produciendo evidencian en mayor medida la necesidad de formación y actualización de los Consejos. Este aspecto no era muy relevante en el pasado, porque no había muchos cambios regulatorios y porque la información era financiera, por lo que el *background* de los consejeros en muchos casos era financiero y se movían en su zona de confort.

En la actualidad, hay un crecimiento de la exigencia respecto del nivel de conocimiento de los consejeros. Por ello, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones tiene que tener su matriz de competencias en la que se reflejen las habilidades de los consejeros y los *gaps*. Cuando se tenga una necesidad concreta es importante poder disponer del conocimiento de expertos externos.



“Nos faltan mensajes del gran esfuerzo que estamos haciendo las grandes empresas en el ámbito ASG”

¿Qué consejo darías a consejeros de compañías en las que los aspectos ASG no están suficientemente desarrollados? ¿Por dónde crees que deberían empezar?

En mi opinión, primero hay que formarse en los criterios ASG y contratar servicios de asesoramiento en grandes empresas.

Soy una firme convencida de que la formación y capacitación es algo que nos tiene que acompañar en todo momento. Para ello, en los últimos tiempos se están desarrollando muchos cursos, desayunos, publicaciones y otras iniciativas que permiten actualizarse.

¿Qué impacto crees que van a tener los Fondos de Recuperación y Resiliencia de la UE en el ámbito de la Sostenibilidad para las sociedades españolas?

Los Fondos Europeos son una oportunidad histórica para nuestro país que no podemos desaprovechar. En primer lugar, para impulsar la salida de España de la crisis actual y, en segundo lugar, para modernizar nuestro modelo productivo, dotándole de mayor tecnología, innovación y sostenibilidad.

A nivel individual, todas las empresas están trabajando para unirse, con el objetivo de tener mayor facilidad a la hora de llevar a la práctica proyectos que sean financiables. Es importante la coordinación y liderazgo en este ámbito, para sentar unas bases que permitan dotar de la máxima solidez a estos proyectos.

Para finalizar la entrevista, ¿qué mensajes te gustaría dar sobre algún otro tema que no se haya tratado?

Me gustaría recalcar que seguimos teniendo la necesidad en España de comunicar mejor los temas ASG a nuestros reguladores, *proxy advisors* y a nuestros consumidores. Nos faltan mensajes del gran esfuerzo que estamos haciendo las grandes empresas en este ámbito.

Además, también quisiera comentar la importancia de educar a la sociedad de la relevancia de tener modelos productivos ASG, en lo que sin duda las escuelas pueden ejercer un papel educativo importante.

Sin empresas no hay futuro, ya que no hay tejido productivo. Hay que informar a la ciudadanía de la economía real, ya que falta educación sobre estos aspectos.



IGNACIO LEZÁUN

SOCIO DE RISK ADVISORY Y MIEMBRO DEL CENTRO DE EXCELENCIA DE GOBIERNO CORPORATIVO DE DELOITTE
REALIZA LA ENTREVISTA
ilezaun@deloitte.es

Luis Comas

Miembro de los Consejos de Administración y presidente de las Comisiones de Auditoría y Buen Gobierno de SEAT y Volkswagen Navarra



“La Integridad es un valor capital de la organización, genera un valor sostenible para la marca”

Luis Comas es un profesional con una larga trayectoria vinculada a la abogacía y a la empresa de automoción SEAT, donde ha desempeñado diferentes puestos de responsabilidad. Ha impulsado de manera pionera la estrategia de Ética e Integridad del Grupo Volkswagen, labor que continúa desarrollando como miembro de los Consejos de Administración y como presidente de la Comisiones de Auditoría y Buen Gobierno de SEAT y Volkswagen Navarra. Comas aborda en esta entrevista, desde su rol y experiencia, algunas de las claves para implantar con éxito una cultura Ética y de Integridad en las organizaciones.

Seat ha pasado por diferentes etapas en su historia. ¿Qué aspectos de su modelo de gobierno cree que han aportado valor en este recorrido?

El modelo de gobierno de SEAT evoluciona constantemente. En cuanto a los órganos de administración, destacaría la Comisión de Auditoría y Buen Gobierno, que presido. Es un órgano independiente que contribuye de manera diferencial a la hora de aportar valor, a través del cual reportamos temas relevantes directamente al presidente del Grupo.

Debo decir que me siento tremendamente orgulloso de presidir esta Comisión que, además de miembros independientes, tiene representadas también a las familias propietarias, Piëch y Porsche.

En base a mi experiencia, te puedo asegurar que la Dirección de SEAT se toma muy en serio el papel de la Comisión. Mantengo reuniones semanales con los diferentes departamentos y velamos por el cumplimiento de los temas que se tratan y que, posteriormente, son trasladados al Consejo de Administración.



Todo ello, manteniendo una absoluta independencia entre los profesionales que están en el día a día y los miembros de la Comisión, ya que no existen filtros.

¿Cómo es tu experiencia en el Consejo?

Siempre he estado en el Consejo. Cuando decidí marcharme del día a día, como miembro del Comité Ejecutivo, Herbert Diess, presidente del Consejo de Administración del Grupo Volkswagen, personalmente y las familias propietarias tuvieron la gentileza de pedirme que presidiera la Comisión de Auditoría y Buen Gobierno, en sustitución de Josep Piqué.

Ante este hecho, que he comentado antes, me siento profundamente orgulloso y tremendamente responsable.

¿Cómo es el cambio de ver el negocio desde un punto de vista ejecutivo a un punto de vista de administrador?

Es un cambio complejo, ya que intentar no involucrarte es complicado. No es fácil pasar de conocerlo todo y estar

en el día a día a intentar no participar de cosas que ya no forman parte de tu responsabilidad y no debes interferir.

Es, en definitiva, convertirte en un verdadero externo.

¿Cómo ves la incertidumbre que depara el futuro?

Es difícil porque ahora nos encontramos con un problema extraordinario de modelo de negocio. El sector de la automoción enfoca un futuro basado claramente en la automoción eléctrica y la digitalización, y eso tiene multitud de implicaciones. Lo cierto es que hay muchas incógnitas encima de la mesa: ¿la movilidad será solo eléctrica? ¿Qué pasa con el hidrógeno? ¿Qué sucederá con los coches urbanos?

Lo que sí tenemos claro desde el Consejo y la Comisión es la importancia de los valores de la compañía para continuar teniendo éxito en el futuro.

Sin duda, uno de los aspectos clave para generar esta cultura es cuidar de forma

exquisita y en todo momento el foco en el cumplimiento y la integridad a la hora de tomar decisiones. Por ello, me gustaría creer que nuestros trabajadores son cada vez más conscientes de ello.

¿En el Consejo de Administración dedicáis tiempo a tratar estos temas vinculados a ASG?

Sí, la dedicación es grande y el Consejo se toma muy en serio todos los aspectos que afectan a la Sostenibilidad.

Siendo como somos una compañía de automoción, la importancia medioambiental no tiene discusión.

Pero existe también muchísima más sensibilidad por los temas sociales de lo que se podría imaginar. Por eso, la tasa de rotación de los empleados no llega al 1%. Hay amor y devoción hacia la compañía.

Y en cuanto al Buen Gobierno en el Grupo Volkswagen, no solo ha sido y es importante, sino que además en los últimos años se ha venido reforzando más y más mediante un programa transversal a todos los niveles de la compañía y en todas las entidades del Grupo llamado "Together for integrity-Juntos por la Integridad".

Bajo la responsabilidad directa de los CEOs de cada compañía se incluye, entre otros aspectos, la identificación y desarrollo de estructuras, procesos y sistemas dirigidos al fomento de la cultura de integridad, apalancándose en el cumplimiento normativo y la gestión de riesgos.

El objetivo final de todo esto es reforzar nuestra cultura de hacer lo correcto, porque no solo es importante lo que hacemos, sino cómo lo hacemos.

De este programa, que se compone de múltiples acciones, destacaría la involucración directa de sindicatos y trabajadores que, voluntariamente, colaboran con el equipo de *Compliance* e Integridad, para llegar a todos los rincones de una organización de más de 15.000 personas.

Desde el punto de vista de la Comisión, ¿cómo conseguís medirlo?

Hacemos diversas acciones muy exhaustivas. Una de ellas, es un barómetro que mide la temperatura de cuestiones relacionadas con la integridad y cómo las personas la ven reflejada en su entorno de trabajo. Participan todos los trabajadores de SEAT y cuenta con una serie de preguntas por bloques, uno de los cuales está dirigido a temas de *Compliance* y de Integridad.

Asimismo, se realizan reuniones y conferencias asociados a temáticas vinculadas a estas materias, con la colaboración de sindicatos y voluntarios, para obtener mediciones en grupos concretos.

Sin duda, estas mediciones son uno de los aspectos más relevantes para poder evaluar el grado de avance y el nivel de calado de la integridad en la cultura de nuestra organización. Esta información es indispensable para poder supervisar si el trabajo realizado está dando frutos.

“El éxito de la Integridad y, por ende, del *Compliance* reside en la cultura de la organización”

“Para que la ética pueda calar en la cultura, primero tiene que estar convencido el Consejo, seguido de la Alta Dirección y los representantes de los trabajadores”

¿Cómo es la experiencia de SEAT como una de las compañías pioneras en materia de Integridad?

SEAT siempre ha abogado y aboga por la integridad y la transparencia en su actividad empresarial, haciéndolo, además, convencidos de que el éxito económico sostenido solo se puede alcanzar haciendo las cosas bien y, por lo tanto, cumpliendo escrupulosamente con los requisitos legales.

Aunque pueda parecer utópico, el éxito de la integridad y la transparencia reside en la cultura de la organización.

Es muy gratificante ver cómo en SEAT, con mucho esfuerzo y tiempo, nuestra cultura corporativa basada en la integridad ha evolucionado y nos ha ayudado, no solo a dar cumplimiento a las legislaciones nacionales e internacionales, y a las normativas internas, sino a establecer pautas de comportamiento para asegurar que hacemos las cosas bien allí dónde no llega la regulación.

Precisamente, para hacer las cosas bien, en SEAT empezamos a trabajar con el departamento de *Compliance* en el año 2010. Fuimos unos verdaderos pioneros.

Sandra Olivera asumió la responsabilidad de *Compliance Officer* liderando la puesta en marcha de este proyecto que partía

de cero, lo que implicó invertir mucho esfuerzo, gran dedicación y entusiasmo.

De hecho, estoy convencido de que el éxito del equipo de *Compliance* e Integridad en nuestra organización dentro del Grupo Volkswagen ha sido por el compromiso, saber hacer y talento de Sandra y su equipo a la hora de realizar su labor.

La práctica de *Compliance* no es sencilla y requiere de una sensibilidad extrema de las personas que lo lideran hacia los intereses de toda la compañía. Sin duda, una persona como Sandra, reconocida y apreciada por sus valores en la compañía tras muchos años de experiencia, facilitó los inicios.

La evolución de la Integridad durante los últimos 11 años no se entendería sin la excelente gestión desde el departamento de *Compliance* e Integridad liderado por personas altamente cualificadas y con la sensibilidad y talento para desarrollar su trabajo involucrando a toda la organización.

Sandra Olivera y sus equipos liderados por Ana Martín del Sol, Carmen Rabanal, Cristina González y Monica Carrión son, sin duda, culpables de que SEAT haya alcanzado un modelo de Integridad y *Compliance* digno de ser reconocido y

galardonado, no solo a nivel de Grupo Volkswagen, sino a nivel externo y por medios de comunicación.

Otro gran impulso fue consecuencia del acuerdo del Grupo Volkswagen en Estados Unidos, que implicó el *Monitorship* del programa de *Compliance* e Integridad del Grupo liderado por Larry Thompson, quien había sido segundo Fiscal General del Estado en Estados Unidos y ejerció el cargo de *Independent Corporate Compliance Monitor and Auditor* para el Grupo Volkswagen y, dentro de sus empresas, también para SEAT.

He tenido la oportunidad de aprender de uno de los grandes en la materia. Larry es un profesional con una aproximación muy anglosajona a la Ética y al *Compliance*, en el sentido de apostar fuertemente por el impacto de la cultura en la organización y por poner en marcha procesos que la fomenten y la amplifiquen hasta adherirla en el propio ADN de la organización, más allá de la pura estructura y los procesos.

¿Cómo se puede concienciar a las grandes compañías de la relevancia de implantar una cultura fundamentada en la Ética e Integridad sin que exista la obligación legal de hacerlo?

Para que estos valores calen en la cultura de la empresa, en primer lugar tiene que estar convencido el Consejo de Administración y, en segundo lugar, los propios empleados.

Poniendo un ejemplo concreto de integridad: los empleados solo creerán que es cierta la igualdad de género en la organización si las mujeres desarrollan sus competencias y sus objetivos en base

a una maternidad compartida. Existen aspectos que están en manos de las compañías, y otros que van más allá de la misma, ya que están arraigados en la propia sociedad, por lo que alcanzar un cambio cultural real es una carrera de fondo.

En cualquier caso, para que esta cultura de igualdad sea creíble, es necesario apoyarla, creando las herramientas para su fomento: estructuras internas y comités de presencia y fomento de la igualdad, políticas de igualdad, etc. Si las profesionales de la empresa participan

BIO

Luis Comas

Luis Comas es licenciado en Derecho por la Universidad de Barcelona y cuenta con diferentes estudios legales internacionales, tanto en la Université Libre de Bruxelles como en la Harvard University.

Durante 18 años fue presidente mundial de Landwell en la consultora PwC.

Comas es miembro de los Consejos de Administración y presidente de la Comisiones de Auditoría y Buen Gobierno de SEAT y Volkswagen Navarra. Además, ha sido Secretario y Letrado Asesor del Consejo de Administración del Grupo, en el que lleva desempeñando diferentes roles desde hace 27 años. En este tiempo, destaca su papel como Vicepresidente Ejecutivo de Servicios Legales y GRC.

En la actualidad, Comas también forma parte de diferentes Consejos de Administración: Canamedics Labs y CUPRA, y es cofundador y consejero de Womenalia.



en el Comité de Igualdad y de Género y participan de las reuniones en las que se toman decisiones reales respecto a estos temas, el mensaje tiene mayor calado e impacto en la creencia de los empleados.

Por lo tanto, ya no es un mensaje *top from the top*, si no que se basa en gran parte en el *rol model*. Esta es la metodología que seguimos en SEAT para fomentar la cultura del cumplimiento.

Recuerdo otro ejemplo del que me siento especialmente orgulloso, como catalizador de la cultura de integridad. Tuve una reunión con Matías Carnero, presidente del Comité de Empresa del Grupo, y a quien respeto muchísimo.

En este encuentro, ambos convenimos la necesidad de la colaboración entre el Comité de Empresa y la Dirección mostrando el máximo apoyo al departamento de Integridad y *Compliance* en el fomento de la cultura. Es decir, los

primeros que deben ser ejemplo en esta materia son los propios representantes de la compañía.

Una organización de más de 15.000 empleados no puede pretender que un empleado actúe íntegramente en su día a día y cumpla con todos los estándares de calidad y normativa vigente si no tiene el reflejo de sus dirigentes en este sentido. Es responsabilidad de todos, y la ayuda de Matías Carnero y del resto de representantes sindicales ha sido fundamental para fomentar esta cultura de integridad, colaborando con el departamento de Integridad y *Compliance*, dando a a conocer todas las iniciativas y canales de comunicación a disposición de los empleados.

Para que todo este proceso vaya hacia adelante, me gustaría destacar que la organización tiene que hacer esfuerzos importantes e invertir en la creación de estructuras y procesos. No obstante, aun con este importante factor económico, la cultura de cumplimiento solo puede existir si es con la convivencia de tus trabajadores.

¿Todo ello genera un orgullo de marca?

Tiene que haber una identificación de la estructura de la organización con los valores que representa la empresa, lo que conduce al orgullo de marca.

Esta labor tiene que ser conjunta con los trabajadores, que vean y aprecien que existe. Se trata de crear estructuras de las que los trabajadores se sientan tremendamente orgullosos.

El orgullo de marca puede venir motivado por el producto, por los servicios o, entre otros factores, por el reconocimiento. Si, además, se te reconoce como una

“Implantar esta cultura requiere un liderazgo altamente cualificado, no solo técnicamente, sino con el talento necesario para involucrar y movilizar a toda la organización”

empresa íntegra, que realmente cuida los valores, se contribuye enormemente a generar ese valor de la marca. En este sentido, el valor de la integridad tiene gran relevancia desde el punto de vista de creación de valor de marca.

¿La divulgación es un factor clave para que los empleados se concientien de que la Ética y la Integridad son relevantes para la organización?

En mi opinión, claramente. Se trata de un proceso lento que consta de un mínimo de tres fases:

En primer lugar, estaría la fase del entendimiento: entender qué es la Ética y la Integridad para nuestra organización; concienciar sobre el papel y responsabilidad de cada empleado en esta materia y, para ello, es preciso tomar como punto de partida la opinión y valoración de los propios empleados para dibujar la trayectoria a seguir.

En segundo lugar, la fase de mostrar y vivir la Integridad: incluir la Integridad en la estrategia y en los procesos de la compañía; adquirir compromisos con la Dirección al respecto y los representantes de los trabajadores, así como con toda la plantilla mediante los diálogos y la reflexión. En esta fase es importante empezar a determinar procesos para medir y evaluar el progreso.

De nuevo, la importancia del *role model* en este momento es crítica. El líder de un equipo debe ser ejemplo y referencia en materia de *Compliance* e Integridad; debe fomentar, dirigir y llevar a cabo acciones dirigidas a asegurarse de que los miembros del equipo cumplan.

Asimismo, es importante promover la cultura de levantar la mano cuando algo no va bien y fomentar la transparencia y el diálogo para solventar posibles errores y reportar posibles irregularidades que deban ser investigadas.

Una gestión de un equipo de forma no íntegra provocaría la frustración, incredulidad y desmotivación de los empleados hacia su empresa. La finalidad de esta fase sería capacitar a los empleados para mejorar la cultura de Integridad y *Compliance* en sus respectivos entornos.

En tercer lugar, se encuentra la fase de la integridad en el ADN de la organización. Esta fase tiene su culmen cuando la Integridad y la mejora continua es una actitud natural, es parte del propio negocio.



ARTURO SIMÓN
SOCIO DE RISK ADVISORY DE DELOITTE
REALIZA LA ENTREVISTA
arsimon@deloitte.es



Tras la reciente publicación de su “ESG Report 2021”, ¿cuál ha sido la evolución de la gestión de ESG de Miura en estos últimos 6 años?

Desde nuestro compromiso con los Principios de Inversión Responsable (PRI) en 2014 hemos progresado mucho. Yo diría que el cambio principal ha sido la intención con la que implantamos el modelo de gestión ESG: hemos pasado de un sistema orientado a la detección y mitigación de riesgos, a un modelo de creación de valor. Este cambio fundamental, que significa ser impulsores en lugar de ‘cumplidores’, ha venido acompañado por una gestión activa

del ESG, la identificación de objetivos clave de Sostenibilidad, la medición y el reporte, entre otras cosas.

Por otro lado, hemos fortalecido las estructuras de gobierno de ESG. En los últimos años hemos nombrado un *ESG Champion* en cada empresa participada que tiene que estar apadrinado por el CEO, hemos involucrado directamente a nuestros directores de inversión y hemos llevado a los comités ejecutivos la agenda y el progreso ESG una vez al trimestre. Próximamente, incorporaremos la figura del *ESG Director* a nuestro equipo para seguir avanzando en esta materia.

Juan Eusebio Pujol

Miembro del Comité de Inversión de Miura Partners

“El Capital ha decidido que quiere ser sostenible y no hay vuelta atrás”

Miura Partners, firma de Capital Riesgo fundada en 2008 en Barcelona, es un caso de éxito y reinención. En 2021 ha empezado una nueva etapa con una identidad corporativa renovada y una ambiciosa estrategia centrada en las personas, la innovación y la Sostenibilidad. Juan Eusebio Pujol, *ESG & Operating Partner*, aborda en esta entrevista la importancia de integrar criterios ESG en el negocio y cómo desarrollar un modelo de Sostenibilidad que genere valor para la organización, sus empresas participadas y su entorno.

Además, hemos adoptado una actitud claramente proactiva con nuestros *stakeholders*. Tenemos una voz activa en foros sociales, estamos preguntando directamente a nuestros inversores sobre sus expectativas en ESG y estamos marcando un rumbo claro hacia el impacto con nuestro equipo y el *management* de nuestras participadas a través de la formación, la sensibilización y la involucración directa en la gestión ESG.

Por último, hemos trabajado junto con nuestras participadas para definir ambiciones de impacto y Sostenibilidad para cada una de las compañías,

alineadas con su negocio y retos globales y transversales, como el cambio climático, la igualdad y la inclusión, la reducción de la brecha digital y el fomento de las cadenas de suministro responsables. Cada ambición es muy coherente con la visión de negocio, con los valores corporativos y con la capacidad de impacto real, y debe estar vinculada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible para enmarcarse en una dimensión concreta. Asimismo, dichas ambiciones vienen acompañadas de una serie de acciones e indicadores clave.



“Hemos pasado de un sistema orientado a la detección y mitigación de riesgos, a un modelo de creación de valor gracias al ESG”

BIO

Juan Eusebio Pujol

Juan Eusebio se incorporó a Miura Partners en 2011 como *Operating Partner*, donde trabaja estrechamente con los equipos directivos de las compañías participadas. Inició su carrera como consultor de estrategia en The MAC Group en Barcelona/Madrid y en Gemini Consulting en Londres. A mediados de los 90 volvió a Barcelona y se unió a Cluster Consulting como uno de los primeros socios. Más tarde, la compañía se integró con Diamond Technology Partners.

Juan Eusebio ha sido Consejero Delegado, miembro de comités de dirección en diversas compañías y de los consejos de diferentes organizaciones no gubernamentales. A su vez, ha participado activamente como *business angel*. Actualmente forma parte del Comité de Inversión de Miura y de los consejos de TVC, Tekman, EfectoLed, Grupo Tragaluz, Terrats Medical y Proclinic. Además de Socio de Operaciones, Juan Eusebio lidera la estrategia de ESG en Miura y sus compañías participadas.

Juan Eusebio es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Central de Barcelona y MBA por INSEAD (Fontainebleau).

¿Cómo ha integrado Miura la gestión de criterios ESG en su modelo de inversión?

Desde hace varios años hemos implantado en nuestras participadas (TVC, Tekman, EfectoLed, Grupo Tragaluz, Terrats Medical y Proclinic) lo que hemos definido como el *ESG Blueprint*, que no es otra cosa que un modelo de gestión ESG que busca alinear el negocio con acciones concretas en los ámbitos medioambiental, social y de Gobierno, la medición continua del desempeño no-financiero y el reporte de datos que eventualmente culmina en la publicación de informes ESG. Esto se concreta en una política ESG, un Plan Estratégico de ESG y un marco de medición y reporte para cada una de las participadas. Hay que tener en cuenta que nuestro *portfolio* cubre muchos nichos productivos, con oportunidades reales de impacto y contribución al entorno y a la sociedad.

Lo anterior lo hemos incluido en ciclo de Inversión Responsable, con el que estamos comprometidos desde 2014 a través de nuestra adhesión a PRI. Así, en la etapa de pre-inversión, analizamos oportunidades de creación de valor mediante *ESG Due Dilligences*. Durante la inversión, implantamos el Blueprint y, en la desinversión, aseguramos la continuidad del modelo implantado como palanca transformacional.

Un ejemplo reciente que acabamos de implantar es que parte de los objetivos cualitativos de nuestros CEOs estén relacionados con logros ESG. Para incentivar positivamente, vamos a ligar una parte del bonus de estos máximos directivos al progreso en Sostenibilidad.

Los inversores institucionales tienen en cuenta, cada vez más, nuevos criterios a la hora de decidir en qué gestores invierten. ¿Han percibido esta nueva tendencia entre sus inversores? ¿Qué criterios son los más valorados?

No solo lo hemos percibido, sino que hemos preguntado directamente a nuestros principales inversores a través de una serie de entrevistas para entender mejor sus expectativas y prioridades.

Efectivamente, el cambio climático, la diversidad, la inclusión (especialmente en Estados Unidos) y la gestión de las cadenas de suministro son algunos de los focos de interés de los inversores. Todo ello, acompañado de una correcta medición e identificación de KPIs clave y de un reporte transparente e integrado con el financiero.

Dicho esto, más allá de criterios concretos, los inversores esperan sobre todo que las gestoras integren el ESG en el proceso de inversión y en la gestión del portfolio de empresas participadas, siendo esto, cada vez más, un elemento clave en el proceso de captación de la inversión y a la hora de ganarse la confianza de los inversores.

Las gestoras como nosotros, como agentes privados, tenemos la obligación de invertir con conciencia porque nuestra actividad y la de las compañías en las que invertimos tiene un impacto real en el entorno y en la vida de muchas personas. Un referente de esto que comento es Larry Fink, CEO de BlackRock, quien se ha convertido en el principal evangelizador de la inversión con propósito y sostenible. Es bueno que una figura que representa a una de las principales compañías de gestión de capital y activos ejerza este nivel de influencia.

Por otro lado, y más allá del mundo inversor, el debate está de actualidad. A nivel social, vemos muchos movimientos pro-planeta y pro-derechos humanos, liderados especialmente por las nuevas generaciones. A nivel institucional, apreciamos una mayor regulación administrativa o acuerdos multilaterales, como los objetivos de los Acuerdos de París o la cumbre del *World Economic Forum* en Davos, un ejemplo clarísimo de un foro de debate público-privado. Es lógico que el sector privado no solo tenga que tomar cartas en el asunto, sino que debe actuar para convertirse en referente de todos los colectivos a los que representa.

¿Cómo podemos encontrar el equilibrio entre los objetivos de Impacto / ESG y los financieros?

Este es uno de los mayores retos a los que nos enfrentamos, especialmente porque implica un cambio de modelo productivo. Sir Ronald Cohen, uno de los principales abanderados de este discurso, aboga por la necesidad de avanzar en la identificación de las herramientas de medición correctas y para que la Administración regule de una forma clara. Este experto prevé que la tecnología y la digitalización permitirán avanzar en sistemas de reporte y captación de datos inteligente.

“Tenemos la obligación de invertir con conciencia porque nuestra actividad y la de nuestras participadas tiene un impacto real en el entorno”



Por encima de todo, hay que ser muy coherentes con tu estrategia de negocio y tu nicho de actividad, tus valores como organización y el objetivo de impacto al que puedes contribuir. A partir de ahí, definir bien cómo vas a medir dicho objetivo valiéndote de los estándares existentes y, finalmente, definir acciones, debidamente calendarizadas para lograrlo.

¿Cuáles son los principales retos o dificultades en la implantación de los criterios ESG? ¿Cómo influye la regulación al respecto?

El principal reto es el cambio de modelo y entender que, aplicando principios sostenibles en nuestro negocio, contribuimos al progreso social y medioambiental, algo que, además, es rentable. Esto añade un segundo reto:

“Las gestoras con un modelo de inversión más paciente o más cercano a la operativa del negocio como nosotros, tienen más posibilidades de crear valor”

pasar de una mentalidad cortoplacista a otra a medio/largo plazo. A pesar de que el discurso está maduro, los modelos de gestión todavía tienen que consolidarse, no solo a nivel operativo sino también a nivel cultural. Por ello, las gestoras con un modelo de inversión más paciente o más cercano a la operativa del negocio como nosotros, tienen más posibilidades de crear valor.

Otro desafío es la carencia de herramientas concretas, especialmente para todo el ecosistema *mid-market* o para una empresa familiar, que no tienen los mismos recursos ni la posibilidad de captar talento especializado en ESG, como lo puede tener una multinacional o una *startup* que, muchas veces, ya incluye la visión sostenible desde los estadios fundacionales. Nunca hasta ahora hemos tenido acceso a tanta información sobre esta cuestión, pero sigue habiendo mucho desconocimiento de qué medir y cómo reportar, especialmente para aquellas compañías que justo empiezan o han tenido que adaptarse recientemente al Reglamento de Divulgación europeo (SFDR) o al de Taxonomía Verde, en el caso de la inversión.

A este respecto, en Miura hemos adaptado los KPIs de medición de nuestras participadas a estándares reputados como SASB, PRI o TCFD y



estamos avanzado en la definición de ambiciones de impacto concretas, alineadas con su negocio y con KILs. Además, aplicamos la transparencia y el reporte, no solo a través de la publicación de informes de Sostenibilidad, sino también, con nuestros inversores. Uno de nuestros próximos hitos será la integración del reporte financiero con el no financiero.

¿Cómo va a evolucionar la importancia de los criterios ESG en el mundo de la inversión?

La Sostenibilidad es un fenómeno imparable que ha venido para quedarse, como en su día lo fue la digitalización y la innovación. El capital ha decidido que quiere ser sostenible y no va a haber vuelta atrás.

Esto se va a traducir en una mayor exigencia a lo largo de toda la cadena de inversión que influirá en los gestores de activos a la hora de invertir y ejercer su influencia en sus inversiones. El impacto y la Sostenibilidad se integrarán en la propia estrategia de inversión. La frontera entre la inversión responsable, la mitigación de riesgos y la creación de impacto será cada vez menos visible. Al final, dejaremos de hablar de Sostenibilidad, tal como hemos dejado de hablar de innovación, porque todo (o casi todo) será sostenible. Para mí está claro que el futuro del mundo de la

inversión o es sostenible o no será. Lo que no sé es cuánto tiempo tardaremos en llegar a ese futuro. Seguramente, menos de lo que algunos se imaginan.

¿Qué recomendaciones daría a consejeros no ejecutivos de compañías para desarrollar los aspectos de ESG en sus compañías? ¿Qué 'lecciones aprendidas' podría aportarles?

Principalmente, que la Sostenibilidad es un recorrido de marcha lenta y de continuo aprendizaje. No hay que querer abarcar mucho porque hay más posibilidades de perderse por el camino. La Sostenibilidad implica un cambio cultural, una transformación de toda la empresa hacia esa visión más sostenible de cómo se tiene que hacer el negocio, cómo hay que actuar y cómo ser una referencia en Sostenibilidad en el sector en cuestión.

Más allá del tacticismo concreto, hay que ser muy coherente con la visión, la filosofía del negocio y las necesidades y expectativas que tengan tus *stakeholders*, ya sean tus clientes o tus proveedores.

Por último, hay que definir liderazgos claros en la gestión de la Sostenibilidad, contar con la complicidad y el apoyo de los máximos directivos y órganos decisores de la organización y con un equipo especializado, ya sea *inhouse* o externo. Solo así se lograrán acciones y resultados concretos y un verdadero cambio en la cultura corporativa.



CECILIA DALL'ACQUA
SENIOR MANAGER DE RISK ADVISORY DE DELOITTE
REALIZA LA ENTREVISTA
cdallacqua@deloitte.es



LEY 5/2021

Implicación de accionistas y aspectos pendientes

La ley tiene como objetivo aportar mejoras en el ámbito del Gobierno Corporativo de las sociedades cotizadas en España. Para ello, fomenta la participación más a largo plazo de los accionistas en las sociedades cotizadas en las que invierten, tomando en consideración también objetivos no financieros, como el bienestar de los trabajadores y la protección del medio ambiente, y garantizando la sostenibilidad de las empresas en el futuro.

La reforma más profunda de la Ley de Sociedades de Capital que ha tenido lugar en los últimos años, a través de la Ley 5/2021 de 12 de abril, por la que se modifica la citada norma en lo que respecta al fomento de la implicación a largo plazo de los accionistas en las sociedades cotizadas, tiene por objeto principal transponer al ordenamiento jurídico español la Directiva (UE) 2017/828 del Parlamento Europeo y del Consejo de 17 de mayo de 2017, por la que se modifica la Directiva 2007/36/CE.

El objetivo es que los accionistas participen más a largo plazo en las sociedades cotizadas en las que invierten, tomando en consideración también objetivos no financieros, como el bienestar de los trabajadores y la protección del medio ambiente, garantizando la sostenibilidad de las empresas en el futuro.

“El objetivo es que los accionistas participen más a largo plazo en las sociedades cotizadas en las que invierten”

El texto legislativo combina materias que responden al fin enunciado con otras que sirven a otras metas.

Dentro del apartado de implicación, destaca: la regulación de los asesores de voto; la eliminación de la obligación de publicar y remitir a la CNMV los informes financieros trimestrales,

para evitar el “capitalismo trimestral”; las acciones de lealtad que confieren voto adicional a sus titulares, y que funcionan en países como Francia e Italia; la ampliación del contenido del estado de información no financiera consolidado, correspondiente a la información sobre cuestiones sociales y relativas al personal y la promoción de la implicación de los trabajadores en la gestión de la compañía; la simplificación de las obligaciones de transparencia de entidades distintas de las sociedades anónimas cotizadas, que emitan valores que se negocien en mercados regulados que estén domiciliados u operen en un Estado miembro; o la previsión estatutaria de las juntas generales telemáticas. Exigen especial referencia tres materias que derivan directamente de la Directiva: la identificación de accionistas y beneficiarios últimos, la remuneración de los administradores y las operaciones vinculadas.

1.- Identificación de accionistas y beneficiarios últimos.

Las sociedades cotizadas tienen derecho a identificar a sus accionistas y a sus beneficiarios últimos. Estos son las personas por cuenta de quien actúe la entidad intermediaria legitimada como accionista en virtud del registro contable, directamente o a través de una cadena de intermediarios. A las solicitudes y respuestas se aplica el Reglamento de ejecución (UE) 2018/1212 de la Comisión de 3 de septiembre de 2018.

Que el emisor cuente con una información mínima sobre accionistas y beneficiarios es esencial para facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas y para involucrar a ambos colectivos en la vida de la sociedad.

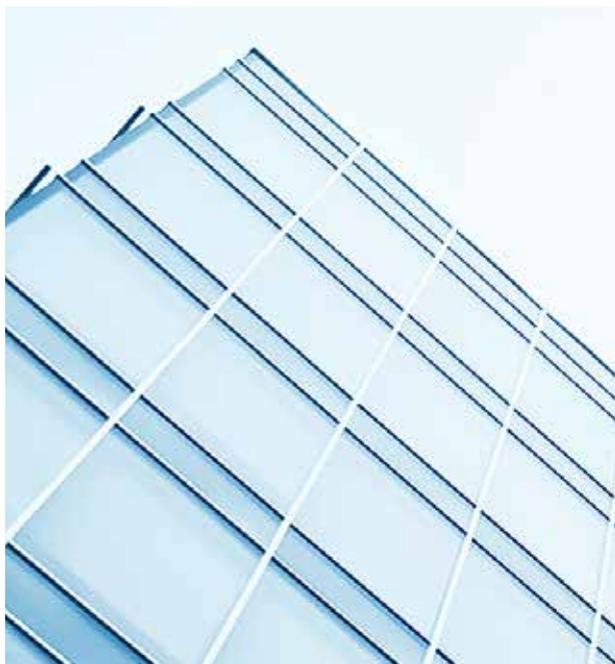
El papel que juegan las depositarias centrales de valores y la cadena de intermediarios que conduce hasta el beneficiario último es clave para el suministro de la información.

Para asegurar una eficaz y rápida identificación es necesario aunar una regulación completa con procedimientos operativos globales y homogéneos para la mayor parte posible de mercados.

2.- La remuneración de los consejeros. La Ley concreta las fuentes del régimen retributivo de los consejeros de las sociedades cotizadas, en línea con la interpretación que realiza la Sentencia del Tribunal Supremo de 26 de septiembre de 2018 para las sociedades no cotizadas. Esta cuestión es importante no solo para perfilar la compensación económica que corresponde a los consejeros, en su condición de tales, y a los ejecutivos, sino también para justificar la deducibilidad del gasto en el impuesto de sociedades, según la doctrina sentada por la jurisdicción económico-administrativa.

El derecho de los accionistas a pronunciarse sobre las remuneraciones de los administradores se mantiene inalterado pero se amplía el contenido de la política de remuneraciones y del informe anual de remuneraciones.

Una novedad positiva es que se disponga que cuando la Junta General rechaza la política de remuneraciones propuesta por el Consejo, continúe aplicándose la antigua a condición de que se proponga una nueva política en la siguiente junta ordinaria.



“Las sociedades han de hacer un mapa de sus operaciones vinculadas, desengranar el régimen jurídico aplicable a cada una y trazar procedimientos que faciliten su tramitación en función de los requisitos aplicables de aprobación”

Llama la atención que, siendo el informe anual sobre remuneraciones un instrumento que se utiliza para dar transparencia sobre la política de remuneraciones y que se somete a votación con carácter consultivo de la Junta, si la votación es desfavorable se cuestione la propia política, pues esta únicamente puede aplicarse hasta la siguiente junta general ordinaria.

Otro elemento relevante es la posibilidad de aplicar excepciones temporales a la política, siempre que en dicha política conste el procedimiento a utilizar y las condiciones en las que se puede recurrir a esas excepciones y se especifiquen los componentes de la política que puedan ser objeto de excepción. Aunque estas excepciones han de servir a los intereses a largo plazo y la sostenibilidad de la sociedad en su conjunto y asegurar su viabilidad, sería deseable acotar supuestos y finalidad de las excepciones en aras del principio de seguridad jurídica.

3.- Las operaciones vinculadas. Siendo este tipo de negocios jurídicos uno de los pilares de la Directiva, la Ley va más allá y regula, por un lado, las operaciones intragrupo sujetas a conflicto de interés que rigen para todas las sociedades de capital; y, por otro, dedica un capítulo al régimen de operaciones vinculadas para las sociedades cotizadas.

Es saludable que se discipline la aprobación de este tipo de operaciones en cotizadas y en no cotizadas y que se dote de cierta simetría a ambos regímenes incluyendo, entre las personas vinculadas con los administradores del régimen general, algunas de las partes vinculadas del emisor previstas para el cotizado.

Por el contrario, se echa de menos una mayor certidumbre sobre los casos en que se aplica el régimen de aprobación de las operaciones sujetas a conflicto de interés en la sociedad dependiente y en la dominante.

El régimen cotizado constituye una regulación completa de las operaciones entre partes vinculadas y de su régimen de aprobación, al que se añade la publicidad cuando se trata de operaciones especialmente significativas. Ahora bien, a pesar de las precisiones y mejoras realizadas en el texto durante la tramitación de la norma, se siguen planteando dudas de gran importancia para los emisores, como el alcance de las exclusiones, su coordinación con el régimen general, el cómputo de los umbrales para dar publicidad a las operaciones y llevarlas a la junta, el encaje de determinados tipos de operaciones con los requerimientos temporales de publicidad o la coordinación entre la información que se ha de publicar en la página web y comunicar a la CNMV y otros bienes jurídicos protegidos.

Lo que es evidente es que las sociedades en general y las cotizadas en particular han de hacer un mapa de sus operaciones vinculadas, desengranar el régimen jurídico aplicable a cada una y trazar procedimientos que faciliten su tramitación en función de los requisitos aplicables de aprobación.

Adicionalmente, cuando intervenga la Comisión de Auditoría para informar de las operaciones que se someten a la aprobación de la Junta o del Consejo, la comisión ha de evaluar la justicia y la razonabilidad de la operación desde el punto de vista de la sociedad y, en su caso, de los accionistas distintos de la parte vinculada, y dar cuenta de los presupuestos en que se basa la evaluación y de los métodos utilizados. La óptica del informe es más amplia que la tradicional, centrada en las condiciones de mercado de la operación. Demanda un enfoque holístico que conjugue la perspectiva fiscal, mercantil y de negocio.

Finalmente, como en determinados casos, se admite que los consejeros conflictuados participen en la aprobación de las operaciones vinculadas a cambio de aplicar la inversión de la carga de la prueba. En la práctica resulta muy importante que en estos casos, como cuando opera la misma regla en acuerdos de Junta, se haya justificado muy bien la alineación de la operación con el interés social.



JOSÉ MARÍA ELÍAS DE TEJADA

SOCIO DE DELOITTE LEGAL Y MIEMBRO DEL CENTRO DE EXCELENCIA DE GOBIERNO CORPORATIVO DE DELOITTE
jeliasdetejada@deloitte.es

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.



Deloitte España

Impacto ESG dentro y fuera

La Sostenibilidad esta viviendo una evolución relevante en la última década, gracias al impulso regulatorio. La aprobación de la Ley de Información No Financiera de 2018 y el Plan de Acción de Finanzas Sostenibles son dos ejemplos de ello promoviendo que las entidades entiendan la Sostenibilidad como una herramienta de ayuda para la evolución del sistema económico, y no solo como un aspecto reputacional.







Un sistema empresarial próspero requiere de rentabilidad financiera, al mismo tiempo que se tienen en consideración variables ambientales, sociales y de gobierno. Ejemplo de ello, son los Fondos Europeos NextGenerationEU, donde estas variables tienen mucha relevancia.

Así lo entienden analistas financieros e inversores, quienes elevan la intensidad en sus requerimientos ESG a las compañías al objeto de comprobar su exposición y gestión de los riesgos ESG en sus modelos empresariales.

Deloitte cuenta con 330.000 profesionales que son el corazón de nuestra estrategia de sostenibilidad “*World Impact*”, con impacto corporativo a nivel mundial, alineado con nuestra estrategia de compañía “*Make an Impact That Matters*”.

Todo ello, acompañado de nuestros valores corporativos –generosidad, diversidad, excelencia, integridad y compromiso–, que son los que permiten explicar nuestras cinco líneas de actuación de la Firma. Construido sobre estos valores, hemos definido cuatro palancas clave para nuestra política de Responsabilidad Social Corporativa: *WorldClass*, *WorldClimate*, *Impact Every Day* y *ALL IN*.

Con la primera, *World Class*, perseguimos el objetivo de impactar y generar oportunidades en el campo educativo, fundamentalmente, en 50 millones de personas en todo el mundo para el 2030, mejorando las habilidades y los conocimientos para ayudar a las personas.

La medición del impacto social es una de las herramientas en las que las compañías se han enfocado especialmente este año, impulsado por la situación generada por la COVID-19. Los informes de impacto o los análisis de contribución social mediante paraguas internacionales, como los ODS, son cada vez más requeridos por las compañías.

El segundo que anticipaba es *WorldClimate*. En 2030, tenemos el compromiso de alcanzar emisiones netas cero, involucrando a los 330.000 profesionales para conseguirlo. En este sentido, hemos logrado ya una reducción considerable de las emisiones de dióxido de carbono, gracias a acuerdos de compra de electricidad con el certificado de garantía de origen renovable. En el campo de la economía circular, hemos hecho muchos avances asociados a la gestión de residuos y el reciclaje,

“Un sistema empresarial próspero requiere de rentabilidad financiera, al mismo tiempo que se tienen en consideración variables ambientales, sociales y de gobierno”

“La sostenibilidad y el cambio climático son los problemas de la sociedad que más podrían repercutir en sus empresas”

cuyo objetivo es actuar, pero también fomentar el “cambio” en cada uno de los profesionales desde el ejemplo.

En este sentido, el cambio climático ya lleva años situándose como una de las preocupaciones principales para las empresas. La sostenibilidad y el cambio climático son los problemas de la sociedad que, según los directivos españoles encuestados por Deloitte (59%), más podrían repercutir en sus empresas. De acuerdo con el último informe del *World Economic Forum, The Global Risks Report 2020*, los riesgos medioambientales y, específicamente, los climáticos, ocupan las primeras posiciones. La medición de la huella de carbono, el análisis de riesgos y oportunidades del cambio climático, el análisis de escenarios climáticos, la fijación de objetivos de emisiones (SBT) o su compensación, ocupan gran parte de nuestro asesoramiento a las compañías actualmente.

Finalmente, y muy relevante, nuestra estrategia de *ALL IN*, basada en los principios de diversidad e inclusión, valores irrefutables de nuestra cultura y que, por tanto, tienen que ser parte relevante de nuestra Responsabilidad Social Corporativa.

Como recomendamos a las compañías, toda estrategia debe nutrirse del entendimiento de las expectativas de los grupos de interés. Así lo hacemos en Deloitte. Con dichos grupos, actualizamos

el diálogo recurrentemente y reportamos a través de nuestro *Global Impact Report* anualmente. Puede encontrar la edición de 2021 en la web del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte.

En este documento estructuramos nuestra acción a través de cinco principios fundamentales: el talento, la sociedad, y cómo podemos evolucionar las comunidades en las que operamos, el capital tecnológico, el capital natural y, obviamente, también el capital del negocio, que es el económico.

Precisamente, en el ámbito de *reporting* se están produciendo relevantes avances. La Directiva Europea de Información No Financiera ya marcó un hito en este campo, que se ha visto reforzado en los últimos años por otra regulación como el reglamento de divulgación de Sostenibilidad en el sector financiero o la taxonomía sostenible de la UE, y otras iniciativas voluntarias como *Stakeholder Capitalism Metrics* de *World Economic Forum*.

Y esta evolución... continuará.



CONCHA IGLESIAS

SOCIA LÍDER DE SOSTENIBILIDAD Y CAMBIO CLIMÁTICO
DE DELOITTE
coiglesias@deloitte.es

CENTRO DE EXCELENCIA DE GOBIERNO CORPORATIVO

En los últimos años, el desarrollo normativo y número de recomendaciones, códigos y principios en materia de Gobierno Corporativo ha 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.

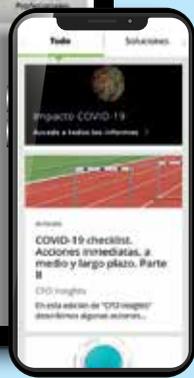
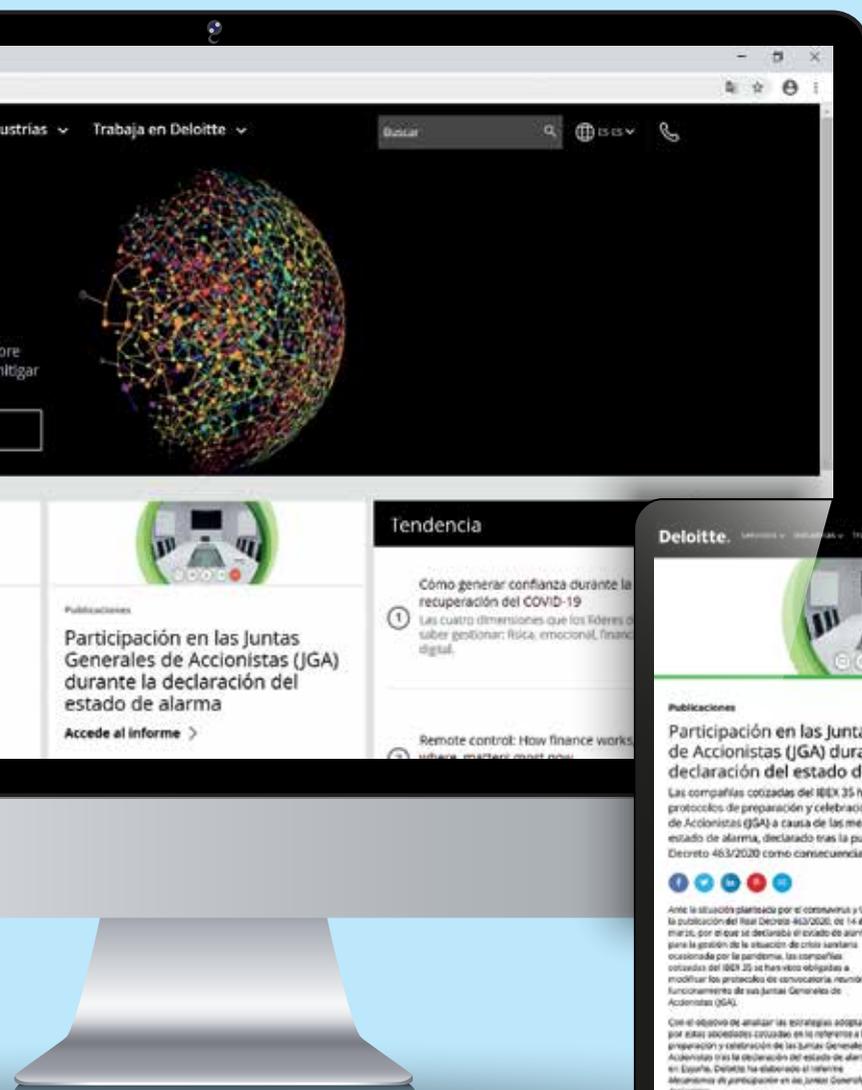
Conscientes de esta importancia, interés y preocupación del mundo empresarial por todo lo relacionado con el Buen Gobierno Corporativo, Deloitte ha creado el Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo (C.E.G.C.), liderado por un equipo de profesionales expertos en distintas disciplinas, que ofrecen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

Página web del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo

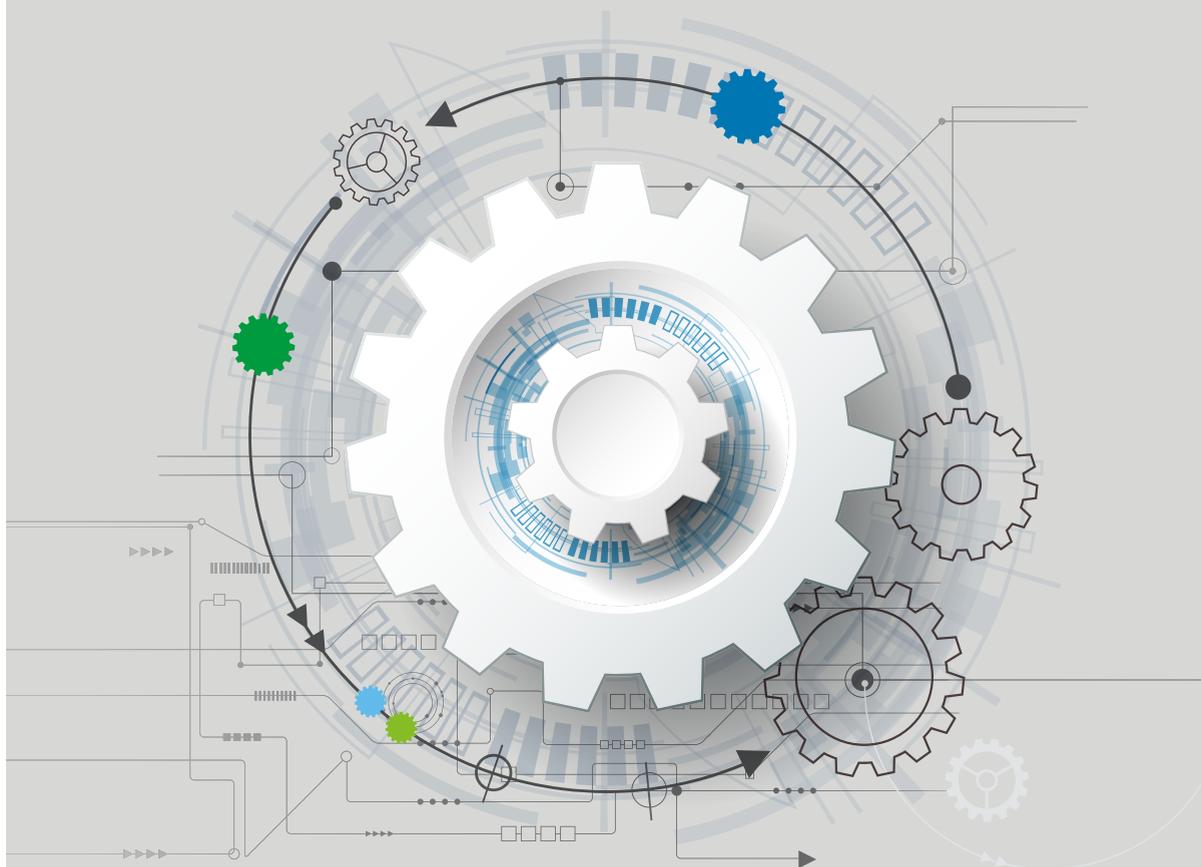
Conscientes de que la información es un activo estratégico para los Consejos de Administración, el C.E.G.C ha efectuado una apuesta de valor a través de su página web. En ella, se encuentra un compendio de información de utilidad para el consejero: informes, actualidad normativa, nuevos nombramientos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



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



PROGRAMA DE CONSEJEROS



Deloitte organiza la **vigésimo séptima 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: centroexcelenciaGC@deloitte.es

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

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.