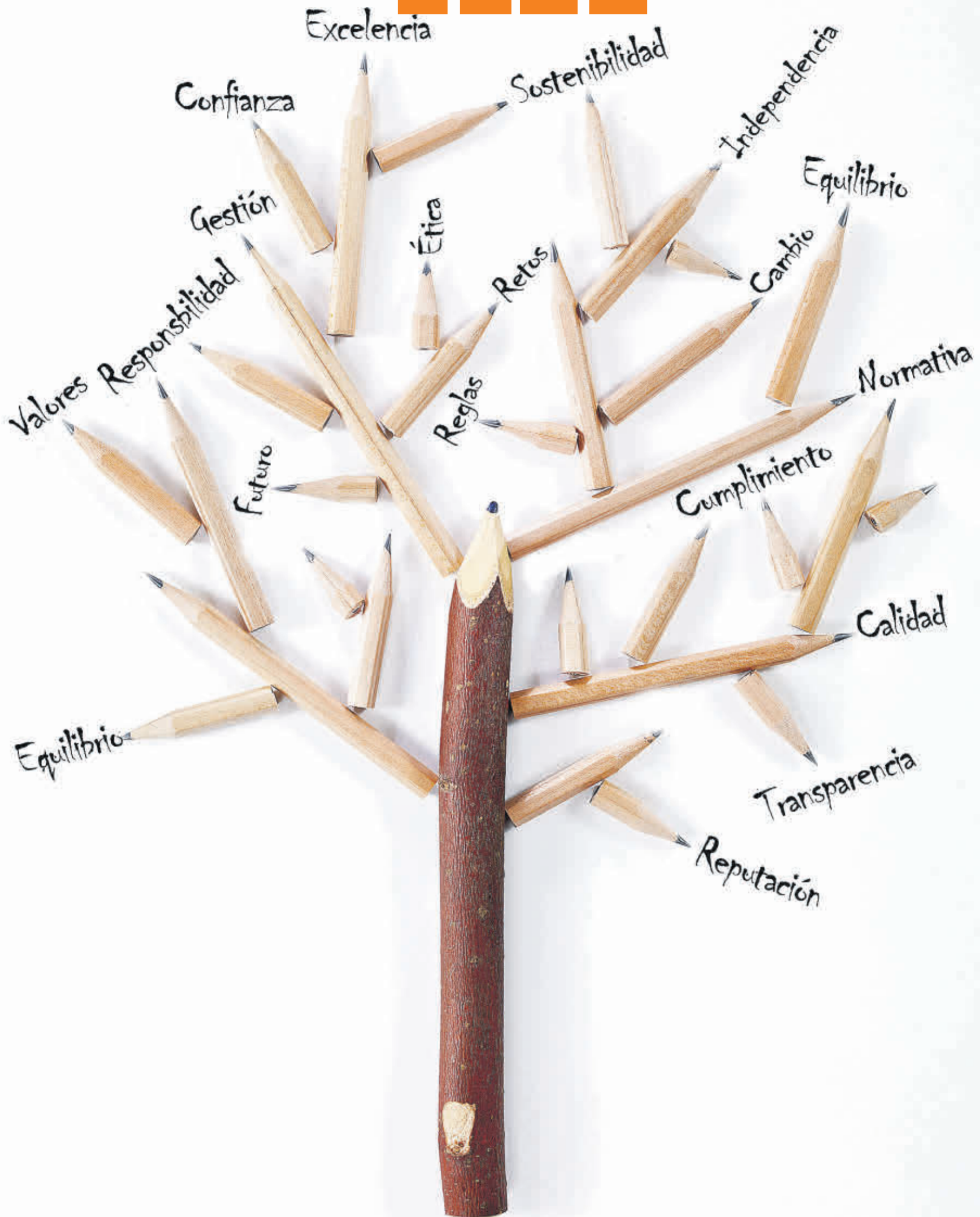


**VII**  
ANIVERSARIO  
**XXII**



# **LAS EMPRESAS, ANTE EL RETO DEL GOBIERNO CORPORATIVO**

# XII ANIVERSARIO



**PABLO ISLA**  
PRESIDENTE DE INDITEX



**BORJA PRADO**  
PRESIDENTE DE ENDESA



**JAIME GARCÍA-LEGAZ**  
PRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO DE AENA



**SALVADOR ALEMANY**  
PRESIDENTE DE ABERTIS



**M<sup>a</sup> DOLORES DANCAUSA**  
CONSEJERA DELEGADA DE BANKINTER



**ANTONIO LLARDÉN**  
PRESIDENTE DE ENAGÁS



**JUAN OSUNA**  
CONSEJERO DELEGADO DE OHL



**IGNACIO GARRALDA**  
PRESIDENTE DE MUTUA MADRILEÑA



**ANTONIO HUERTAS**  
PRESIDENTE DE MAPFRE



**JUAN JOSÉ BRUGERA**  
PRESIDENTE EJECUTIVO DE COLONIAL



**PEDRO MIRO**  
CONSEJERO DELEGADO DE CEPSA



**JUAN VELAYOS**  
CONSEJERO DELEGADO DE NEINOR HOMES



**JOSÉ FOLGADO**  
PRESIDENTE DE RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA



**MARKUS TACKE**  
CEO DE SIEMENS GAMESA RENEWABLE ENERGY

## Impulsores del Buen Gobierno



**MANUEL AZUAGA**  
PRESIDENTE DE UNICAJA BANCO



**JOSÉ LUIS AGUIRRE**  
PRESIDENTE DE IBERCAJA BANCO



**JUAN CARLOS ESCOTET**  
PRESIDENTE DE ABANCA



**LUIS RODRÍGUEZ**  
PRESIDENTE DE BANCO DE CRÉDITO COOPERATIVO SOCIAL



**JOSÉ LUIS PERELLI**  
PRESIDENTE DE EY ESPAÑA



**HILARIO ALBARRACÍN**  
PRESIDENTE DE KPMG ESPAÑA



**JORGE COSMEN**  
PRESIDENTE DE ALSA



**LUIS COMAS**  
VICEPRESIDENTE DE SERVICIOS LEGALES Y BUEN GOBIERNO DE SEAT



**GONZALO SÁNCHEZ**  
PRESIDENTE PWC ESPAÑA



**MIGUEL ANTONANZAS**  
PRESIDENTE DE VIESGO



**MIGUEL STILWELL D'ANDRADE**  
CONSEJERO DELEGADO DE EDP ESPAÑA



**TOMÁS PASCUAL**  
PRESIDENTE DE CALIDAD PASCUAL



**FRANCESC COSANO**  
DIRECTOR GENERAL DE COCA-COLA EUROPEAN PARTNERS IBERIA



**MANUEL MANRIQUE**  
PRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO DE SACYR



**KLAUS MOOSMAYER**  
'CHIEF COMPLIANCE OFFICER' DE SIEMENS AG



**JOSÉ MARÍA TEROL**  
PRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO DE MAZDA AUTOMÓVILES ESPAÑA



**JOSÉ REBOLLO**  
PRESIDENTE DE MICHELIN ESPAÑA PORTUGAL



**ANTONIO HERNÁNDEZ**  
PRESIDENTE DE EBRO FOODS

La mejor noticia de hoy tiene doce años



**"la Caixa"**

*Cambiamos presentes,  
construimos futuros.*

**Desde la Fundación Bancaria "la Caixa"  
felicitamos a *El Economista* por estos 12 años**

La mejor noticia de hoy es que cumplís 12 años.

12 años en los que os habéis convertido en uno de los grandes referentes de la información en nuestro país. Gracias por hacer prensa de calidad. Gracias por estar ahí cada día, acercándonos la realidad y trabajando por un futuro mejor.



**ALFONSO DE SALAS**  
PRESIDENTE EDITOR DE  
EDITORIAL ECOPRENSA

## Líderes en la defensa de la responsabilidad

**E**lEconomista llega a su duodécimo cumpleaños en un contexto económico favorable. La eurozona creció en 2017 a su nivel más alto de la última década, y las principales potencias se encaminan a repetir en 2018 el crecimiento concertado que lograron el año pasado, algo no visto desde 2007. La actualidad, no obstante, no deja de suministrar hechos noticiables, y con ellos nuevos desafíos y preocupaciones.

En el caso del periodismo, el reto sigue siendo afianzar un modelo de negocio perdurable, y en este afán el auge de las noticias falsas no sabemos aún si será un obstáculo imponente o un colaborador inestimable. En efecto, el buen momento que parecen atravesar los hechos alternativos subraya la importancia de los diarios para poner en claro la realidad y desbrozar todo lo que sucede hasta dar con los hechos concretos, sin apellidos.

La creciente influencia de la mentira, difundida por webs periodísticas solo en la superficie y condicionadas por intereses espurios, da la medida del trabajo que los medios rigurosos tenemos por delante. Máxime cuando la desinformación, lejos de ser un mero inconveniente, tiene consecuencias serias para toda la sociedad: sus efectos en los procesos electorales han quedado patentes en los últimos años.

Así, elEconomista afronta 2018 renovando su propósito fundacional de ofrecer a la ciudadanía una información económica veraz, rigurosa y asequible a todos. Tal propósito entronca con una aspiración antigua del periódico y que sirve de leitmotiv de este número espe-

cial que publicamos con motivo de nuestro aniversario: el Buen Gobierno. A falta de una definición canónica, puede decirse que el concepto comprende todas aquellas prácticas que permiten a empresas, organizaciones y gobiernos lograr sus objetivos de la forma más eficiente y responsable.

elEconomista no ha dejado de promover la transparencia y la rendición de cuentas de todos los actores que intervienen en los asuntos económicos. A lo largo de estos 12 años, cuestiones como la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa se han convertido en piezas clave de la estrategia de toda compañía. En paralelo a nuestra labor informativa, Editorial Ecoprensa ha tomado partido con iniciativas pioneras, como el registro, en 2016, de su huella de carbono.

Ese mismo año impulsamos el especial anual sobre sostenibilidad más ambicioso de la prensa española, con un objetivo doble: promover la adopción de políticas respetuosas con el medioambiente y mitigadoras del cambio climático, y recoger los numerosos esfuerzos de las empresas españolas en este ámbito, que a menudo las han convertido en líderes de su sector. También, en mayo de 2017, lanzamos la revista digital Buen Gobierno y RSC, que aplica el rigor informativo de elEconomista a esta parcela decisiva de la actualidad.

Como ven, no escasean las razones que justifican la vigencia del periodismo, y elEconomista prueba que, con esfuerzo, talento y buen hacer, el éxito está al alcance, un año más. 15,1 millones de lectores –de los que 4,2 millones proceden en América– nos avalan.



**AMADOR G. AYORA**  
DIRECTOR DE  
'ECONOMISTA'

## La prensa, imprescindible para evitar noticias falsas

**L**as empresas que no sean éticas no sobrevivirán. Esta sencilla frase está poniéndose de moda en las escuelas de negocio de medio mundo, porque marcará el devenir del desarrollo empresarial. Las empresas se quejan del exceso de regulación, porque frena su actividad y pone trabas a su quehacer diario. Pero lejos de disminuir, la regulación parece que irá en aumento en un futuro para garantizar que las sociedades cumplen con exigentes requisitos éticos y de Buen Gobierno.

Junto al complejo entramado que rige cualquier actividad societaria, está el cumplimiento de normas como la protección de datos, la prevención del crimen organizado, el cuidado del medio ambiente o simplemente el respeto de prácticas laborales que faciliten la armonización del trabajo con la vida personal. En muchas ocasiones no se trata de normas de obligado cumplimiento, pero saltárselas o simplemente descuidar su aplicación durante demasiado tiempo, puede acarrear problemas en el futuro.

La transparencia es otro de los requisitos cada vez más necesaria en las organizaciones empresariales. La máxima de que tu mano derecha no sepa lo que hace la izquierda pasó hace tiempo ya a la historia. Las actuaciones del equipo directivo, desde sus decisiones estratégicas hasta sus remuneraciones directas o complementarias, deben de ser conocidas por toda la plantilla, o en el caso de sociedades cotizadas, por todos los inversores actuales o futuros interesados en comprar sus títulos.

Los abusos cometidos en el pasado, así como la creación de áreas de actividad restringidas al libre mercado, impulsó el nacimiento de empresas de servicios, como las de la economía colaborativa, que unido a la instantaneidad que proporciona la tecnología, están llamadas a transformar el panorama empresarial en unos años.

La tecnología es el última arma con la que cuentan las sociedades pequeñas para competir con las grandes de tú a tú o aventajarlas en iniciativa y prontitud para dar respuesta a las demanda de los ciudadanos. Pero la utilización masiva de datos, el denominado como Big Data, combinada con la inteligencia artificial también debe de observar un comportamiento ético para crecer y expandirse. En las sociedades de la información, todos hemos oído hablar o hemos sido víctimas inconscientes de los abusos cometidos con las noticias falsas (fake news), que propiciaron la llegada de Donald Trump al poder en Estados Unidos o la salida del Reino Unido de la Unión Europea, en el proceso que se conoce como Brexit.

En nuestro país, la manipulación de los altercados entre la policía y los participantes en el referéndum ilegal de Cataluña permitió difundir una imagen irreal o cuando menos exagerada de los enfrentamientos en el proceso electoral del 1-O. Es urgente erradicar este tipo de prácticas, que confunden a la opinión pública y crean visiones distorsionadas de la realidad. En este aspecto, la prensa tradicional tiene que hacer valer su credibilidad para volver a jugar el papel de observador riguroso y recuperar el prestigio ente sus lectores.



# ELLAS.

La gran fuerza de la naturaleza.

En Iberdrola impulsamos a la mujer a través del deporte, como nunca nadie lo ha hecho hasta ahora.

Fútbol  
Bádminton  
Rugby  
Triatlón  
Natación

Gimnasia  
Voleibol  
Balonmano  
Piragüismo  
Hockey



**IBERDROLA**

**IberdrolaVerde.Es**

Impulsor oficial  
de la mujer en el deporte

# Ética y transparencia tras el fracaso del modelo 'egoísta'

La crisis económica demostró que las viejas recetas de Gobierno Corporativo llevaron a la quiebra a muchas entidades, los recelos generados por el oscurantismo en la gestión han hecho más exigentes a quienes tienen intereses en las empresas

Xavier Gil Pecharromán MADRID.

**L**a debilidad mostrada por las grandes organizaciones en los preliminares de la crisis económica de 2007, ha multiplicado las exigencias de transparencia, veracidad, buenas prácticas y comportamiento empresarial responsable por parte de los inversores, consumidores y de la sociedad en general, que no exigen información financiera, sino también de qué forma han obtenido los beneficios.

No se pueden olvidar casos como Enron, WorldCom, Arthur Andersen, Merck, Baring, Madoff, Parmalat, Vivendi o en España, Gescartera, Eurobank, Afinsa y Forum Filatélico, Banesto o Rumasa, entre otros muchos. Hitos del modelo *egoísta*, que solo buscaba beneficios financieros.

Por ello, el Buen Gobierno de las empresas se ha convertido en los últimos años en la base para el funcionamiento de los mercados, ya que favorece la credibilidad, la estabilidad y contribuye a impulsar el crecimiento y la generación de riqueza.

La aplicación rigurosa de un código de Buen Gobierno se ha convertido en garantía de crecimiento sostenible en el medio y largo plazo, ya que ayuda a restablecer la confianza de los inversores, aumenta el acceso al crédito extranjero, atrae el talento y fomenta la imagen de marca.

Según los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, publicados en 2014, esta acción "abarca toda una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su consejo, accionistas y otras partes interesadas. El Gobierno Corporativo proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento".

## Motor del crecimiento sostenible

Los principios de la OCDE contemplan que el marco de Gobierno Corporativo debe proteger los derechos de los accionistas; asegurar el tratamiento equitativo para todos los accionistas, incluyendo a los minoritarios y a los extranjeros. Además, todos ellos deben tener la oportunidad de obtener una efectiva reparación de los daños por la violación de sus derechos.

Por otra parte, se deben reconocer los derechos de terceras partes interesadas y promover una cooperación activa entre ellas y las sociedades en la creación de riqueza, generación de empleos y logro de empresas financieras sustentables; asegurar que haya una revelación adecuada y a tiempo de todos los asuntos relevantes de la empresa, incluyendo la situación financiera, su desempeño, la tenencia accionaria y su administración; y asegurar la guía estratégica de la compañía, el monitoreo efectivo del equipo de dirección

por el consejo de administración y las responsabilidades del consejo de administración con sus accionistas.

En España, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) publicó el 24 de febrero de 2015 el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, elaborado por la Comisión de expertos en materia de Gobierno Corporativo. Este nuevo código, vino a sustituir al Código Conthe de 2006 actualizado en 2013, que asentó sus raíces en la Comisión Olivencia y el Informe Aldama. Previamente, se había puesto en marcha la reforma de la Ley de Sociedades de Capital, a través de la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, para la mejora del Gobierno Corporativo. Y en 2015 se aprobó la nueva Ley de Auditoría.

Por otra parte, el vigente Código Penal consagra la responsabilidad penal de la persona

*Debe proteger los derechos de accionistas, trabajadores, proveedores, terceros y a la sociedad en general*

jurídica y de sus administradores a la vez que establece la posibilidad de constituir modelos de detección y prevención penal en las empresas que sirvan de atenuante o de eximente de la antes mencionada responsabilidad, en caso de que se cometa un delito en el ámbito organizativo de esta. La legislación es cada vez más dura con los que toman decisiones, si no cumplen, el *compliance* o *cumplimiento legal* coincide en muchas ocasiones en objetivos y responsables, pero no debe confundirse con la voluntariedad que rige el Buen Gobierno.

La preocupación por el comportamiento de los directivos no se refiere tanto al cumplimiento normativo, a lo que se considera legal o ilegal, sino más bien a lo que resulta correcto o incorrecto, a lo que afecta a los valores, a la ética. Y esta preocupación ha encontrado respuesta en los códigos que recogen recomendaciones —el llamado *soft-law*—, que sirven para promover el Buen Gobierno en las empresas. Tradicionalmente, se ha considerado que el Buen Gobierno es una receta para empresas cotizadas y grandes corporaciones. Nada más erróneo en la actualidad de los mercados.





**Felicitar por su  
XII aniversario  
a El Economista  
y decirles que  
lo mejor  
está por llegar**

**Algo muy nuestro.  
Como Correos.**



# El cumplimiento normativo ya está en la agenda de las empresas

Las organizaciones están ya concienciadas con su nueva responsabilidad y son muy pocas las que todavía no tienen implantado un plan de prevención de delitos que, si está bien trabajado, les librarán de una posible sanción

Ignacio Faes MADRID.

**T**odavía queda tiempo para que la responsabilidad penal de las personas jurídicas, introducida en la reforma del Código Penal, se asiente y se conozcan todas las implicaciones de los planes obligatorios de cumplimiento normativo para las empresas. Sin embargo, una cosa sí ha quedado clara durante estos meses. Las empresas tienen que contar ya con un plan de prevención—o plan de *compliance*—, implantado y eficaz, para evitar incurrir en la responsabilidad penal, que, en última instancia, puede terminar con el cierre de la empresa.

El 29 de febrero de 2016 salía a la luz la primera sentencia del Supremo—cuyo ponente fue el fallecido José Manuel Maza—en la que se apreciaba la responsabilidad

un asunto más próximo a la responsabilidad social corporativa”. En este sentido, Fernández destaca que, hasta 2010, “las empresas buscaban más los manuales de buenas prácticas. Era un asunto más bien estético que implantado correctamente para su funcionamiento”. En todo caso, apunta que “con el paso de los años hemos visto como se ha formado realmente una cultura de cumplimiento normativo más efectiva que es, precisamente, lo que busca la reforma del Código Penal”.

Por su parte, el magistrado de la Audiencia Nacional Eloy Velasco apunta que “antes archivaba asuntos porque no se sabía quién era la persona que cometía el delito y ahora no”, en relación a la última reforma del Código Penal, que introduce la responsabilidad penal de las personas jurídicas. “Yo no era partidario de aplicarla, porque en España este asunto estaba solucionado, pero ahora empiezo a ver su aplicación práctica”, añadió. Antes de la reforma, las empresas solo tenían responsabilidad en el ámbito civil.

El magistrado subraya la importancia de los planes de *compliance*, o prevención penal, de las empresas. “No vale cualquier tipo. Las entidades tienen que tener las medidas para la prevención del delito previstas, redactadas e implantadas”, destaca. “Si demuestran que se han puesto en marcha

estos mecanismos, se librarán de la sanción”, apostilla.

Para todo ello, ya han surgido incluso certificaciones externas que garanticen que la empresa se comporta de forma diligente y persigue los delitos que puedan producirse dentro de su organización. Por ejemplo, la ISO 37001 es el estándar internacional que especifica los requisitos y proporciona una guía para establecer, implementar, mantener, revisar y mejorar un sistema de gestión antisoborno.

## ¿Quién se encarga?

Uno de los aspectos más controvertidos de la nueva responsabilidad penal de las empresas es la de elegir al encargado de manejar esta nueva materia, lo que se denomina el *compliance officer*. “Debe elegirse bien al representante de la empresa que va a declarar”, manifiesta el magistrado Pablo Ruz. El juez destaca, en este sentido, que los planes de *compliance* deberían incluir un canal de designación de la persona que va a comparecer.

El magistrado señala que el representante necesita un poder específico para poder conformar, en su caso, la pena. “Si no designa a un responsable, podrá comparecer a través del abogado”, concluye.

*En febrero de 2016 salía la primera sentencia del Supremo y, hasta ahora, se van despejando dudas sobre la materia*

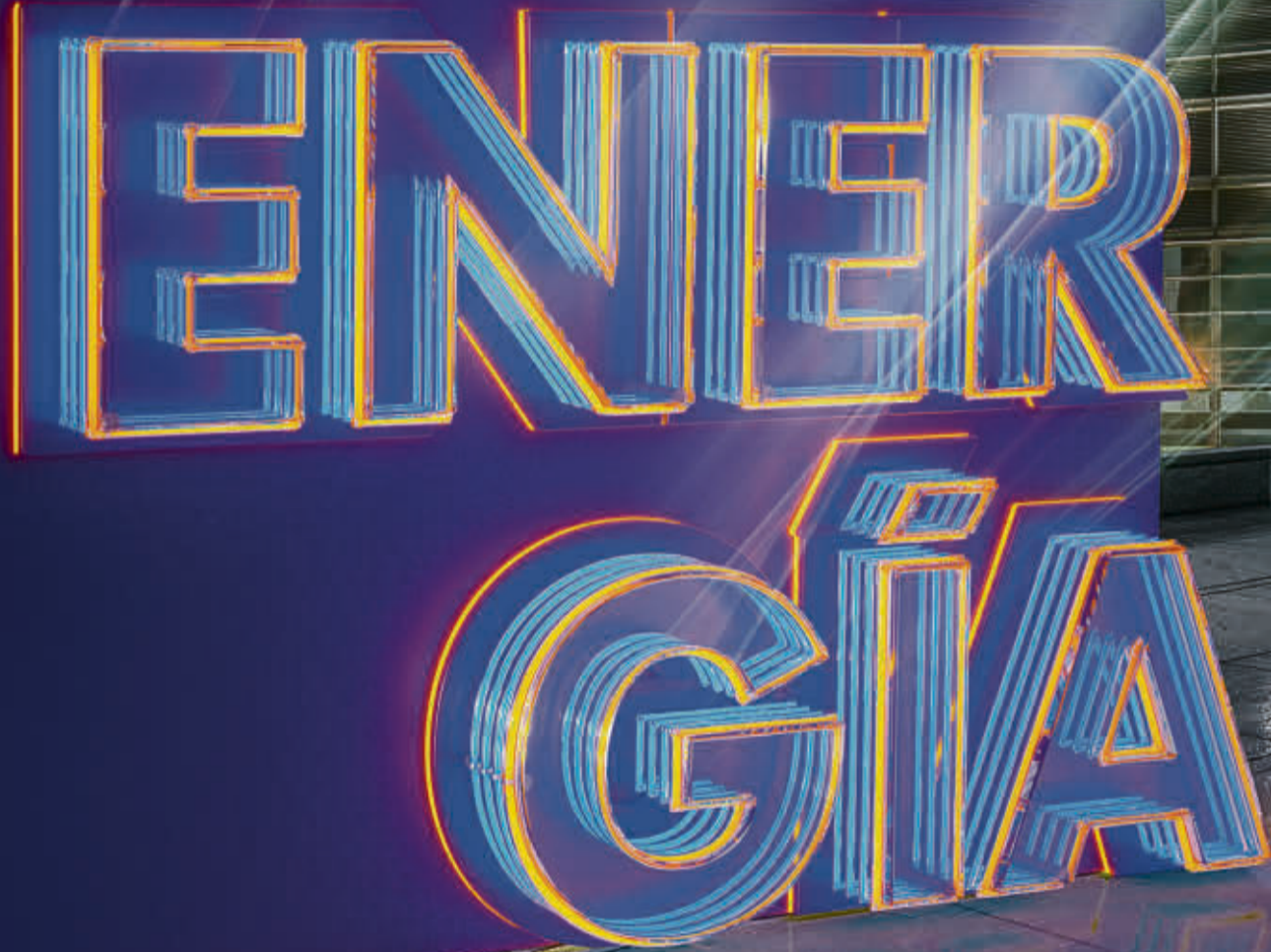
penal de las empresas. Entonces, la novedosa medida dejaba más dudas que certidumbres. Sin embargo, con el paso de los meses, se han ido despejando algunas dudas y las empresas se han puesto en marcha para evitar posibles sanciones. Las organizaciones tienen en su agenda desde hace un tiempo el cumplimiento legal como uno de los aspectos más destacados.

“Las empresas ya están concienciadas con esto”, apunta Begoña Fernández, socia de Regulatory & Compliance de Deloitte Legal. “Es cierto que esta materia es muy nueva pero, además de ser una obligación, las compañías vienen cada vez más a preguntarnos y lo toman ya como un asunto real, de primera línea, antes era





**XII**  
ANIVERSARIO



**ENERGÍA**

Es todo lo que necesitas  
para disfrutar del **XII Aniversario**  
de **El Economista**.

**PABLO ISLA**  
PRESIDENTE DE INDITEX



## Más allá de la norma



a transparencia es clave en la buena gestión empresarial, y la herramienta más eficaz para asegurarla es un Gobierno Corporativo sólido, capaz de articular de forma simple y clara tanto la estructura de la compañía como aquellos valores que se han incorporado a su cultura y que se consideran principios básicos de su política y de su conducta.

Tradicionalmente, el concepto de Gobierno Corporativo se ha resumido en un *corpus* normativo encaminado a confirmar el correcto cumplimiento de las responsabilidades mercantiles, aspecto en el que Inditex siempre ha querido ser pionero, al anticiparse con la implantación de las recomendaciones internacionales correspondientes más exigentes. Pero en nuestro caso, además, hemos querido ir un poco más allá de la pura adopción de procedimientos y códigos adecuados que preserven el cumplimiento de la normativa vigente, con todo lo importante que este aspecto representa hoy en las empresas a través del *compliance*: hemos querido partir de la sincera convicción de que las personas son el aspecto más importante de una organización, su actividad comercial debe añadir valor a las personas con las que se relaciona, y su estrategia tiene que fundamentarse en la sostenibilidad y en la ética.

Desde esta perspectiva, todo el desarrollo normativo por el que se articula la compañía está vinculado a la necesidad de que sea capaz de transmitir estos valores y que, de esta forma, lleguen a todas las personas interesadas en nuestra actividad: empleados, accionistas, clientes, socios, proveedores y sociedad en general. Para conseguir este objetivo, los miembros que formamos parte de la dirección buscamos la transparencia con todos estos grupos de interés, canalizado a través de la articulación de políticas activas que den cauce al cumplimiento real de aquellos valores éticos.

Este edificio que tradicionalmente se denomina de Buen Gobierno, se cimenta en nuestro caso sobre el Código de Conducta y Prácticas

Responsables, donde se recogen los principios básicos que deben guiar nuestra actividad, y que se extiende a nuestra cadena de valor a través del Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores.

Nuestro principal objetivo es pensar y actuar de manera responsable a la hora de crear productos atractivos, éticos y de calidad que sean justos para nuestros clientes, para nuestros empleados, para nuestros proveedores, para las comunidades en las que operamos y para el entorno. Este objetivo está recogido bajo un concepto que denominamos *Right to Wear*, un paraguas ético que cubre todas y cada una de las actividades de la empresa y de sus proveedores, desde la materia prima hasta el reciclado final.

Una de nuestras prioridades en este sentido es la implantación de una economía circular sostenible como referencia. Dado que nuestros clientes se encuentran en el centro de cualquiera de nuestras decisiones, buscamos que los efectos que generamos en todo nuestro ciclo productivo puedan revertir socialmente también de forma positiva.

Para conseguir este objetivo me parece esencial mantener una visión a largo plazo como eje vertebrador del modelo de negocio. Esto significa impulsar el origen sostenible de las materias primas, asegurar la reutilización o el reciclaje de los productos textiles cuando han terminado su ciclo de vida, implantar tiendas capaces de reducir consumos, conseguir un uso racional y equitativo del agua, y eliminar residuos de forma inteligente. En definitiva, incorporar los principios de economía circular a la estrategia de la empresa, que quedan recogidos en nuestra Política de Sostenibilidad Medioambiental, Código *Join Life*, Estrategia de Biodiversidad, Estrategia Global del Agua o en nuestra Política de Productos Forestales, por citar documentos específicos.

Esta focalización en la importancia de las personas hace que, igualmente, desde el punto de vista social, el trabajador se sitúe en el centro de todas las políticas activas. A lo largo de estos años se han ido transmitiendo los más altos estándares laborales en las fábricas de los proveedores con los que trabajamos en más de 50 mercados, que presentan realidades socioculturales diversas y que quedan plasmados además en nuestra Política de Derechos Humanos.

A disposición de todos ellos –fabricantes, proveedores o terceros con relación directa, así como para nuestros empleados–, tienen precisamente un Canal de Denuncias, directo y confidencial, cuyas reclamaciones revisa de forma permanente e independiente el Comité de Ética, que vigila activamente el cumplimiento de todas las políticas de la empresa. Nuestro objetivo es favorecer el desarrollo de nuestros proveedores y fabricantes, para que crezcan y mejoren con nosotros, y que también ellos puedan a su vez generar un impacto positivo en la economía de sus respectivas zonas geográficas. Proponemos un acompañamiento que les facilite alcanzar las mejores prácticas de sostenibilidad en nuestra relación comercial, que fomentamos de la forma más duradera posible.

En este sentido, hemos diseñado programas en materias como la participación de los trabajadores, salud y seguridad laboral, políticas de diversidad, emponderamiento de la mujer, salarios dignos, prácticas de compra responsable, formación de los migrantes y formación y sensibilización.

La empresa del siglo XXI va a estar sin duda definida por aquellas organizaciones que sean capaces de priorizar la sensibilidad social y de articular de forma coherente y ética tanto los estándares de sostenibilidad social y medioambiental como sus principios de gobierno responsable, frente a otros criterios deshumanizadores. En definitiva, por aquellas empresas capaces de trasladar los mejores valores del Gobierno Corporativo a todas las personas con las que se relaciona.

*Nuestro principal objetivo es pensar y actuar de manera responsable a la hora de crear productos atractivos, éticos y de calidad*



**Hacerte la vida más fácil es nuestro mejor premio.**

**Santander elegido Mejor Banco del Mundo y Mejor Banco de España.**

La revista The Banker ha elegido a Santander como **Global Bank of the Year 2017:**

- por el uso innovador de la tecnología,
- por la satisfacción de nuestros clientes,
- y por el sólido crecimiento en 10 mercados clave.

**Santander, contribuyendo al progreso de las personas y las empresas.**



Y también:  
Mejor Banca Privada en España.  
Banco del Año 2017 Americas.  
Banco del Año 2017 Brasil.  
Banco del Año 2017 Chile.  
Banco del Año 2017 Portugal.



BORJA PRADO  
PRESIDENTE DE ENDESA



## Un cambio fundamental e irreversible



asta hace unos años, el Gobierno Corporativo se basaba en un principio generalmente aceptado: los accionistas cumplían su función un día al año en la Junta General y los consejeros un día al mes en las sesiones del consejo de administración en las que, entre otros asuntos relevantes, se formulaban las Cuentas Anuales. Por su parte, sobre la alta dirección de las empresas recaía la gestión societaria diaria, sujeta a un control formal por parte de los órganos de gobierno de la propia compañía. Afortunadamente, las cosas han cambiado. En mi opinión, de forma irreversible. Las últimas reformas legislativas han propiciado una gestión más comprometida por parte de los consejos de administración y una actuación más responsable y rigurosa, en términos cada vez más exigentes y normalizados, haciendo inevitable la profesionalización de sus miembros.

La actuación de los consejos de administración de sociedades, especialmente las que cotizan en bolsa, sólo puede respaldarse con la veracidad, el rigor y la transparencia de la información necesaria para participar en sus órganos de gobierno. Derivado del análisis de informaciones que cumplan estas características, se podrán adoptar decisiones eficaces y exentas de riesgos de toda índole.

En Endesa, desde el punto de vista de los riesgos de nuestra compañía, las normas de gobierno corporativo articulan, en una primera línea defensiva, la toma de decisiones estratégicas de la empresa y la configuración de todas sus políticas corporativas. Tomando conciencia, desde nuestro consejo de administración, de que el cumplimiento equilibrado de sus responsabilidades en materia económica, social y medioambiental es esencial para mantener su posición de liderazgo actual y su sostenibilidad de cara al futuro.

En una segunda línea más ambiciosa, la normativa interna de Endesa incluye un programa de cumplimiento normativo que va más allá de

garantizar el cumplimiento de las leyes. Con el establecimiento de un estricto Código Ético se logra fomentar una verdadera cultura ética de la sociedad, que se transmite estructuralmente desde la actuación del consejo de administración. El resultado es un mejor ambiente laboral que produce un incremento en el rendimiento y motivación de todos los empleados.

El objetivo marcado por Endesa es que su Código Ético y sus normativas en desarrollo acaben impregnando la actuación de todas las personas que forman Endesa, desplegando un efecto expansivo a terceros mediante todas las relaciones y actividades que desarrollamos. En este sentido, creo firmemente que la transparencia y la comunicación empática con los *stakeholders* –proveedores, clientes y otros grupos de interés– y el respeto hacia sus motivaciones, ayudan a lograr una mayor sostenibilidad empresarial de la compañía.

La reputación ética y de conducta responsable de una empresa es uno de sus activos de mayor valor, y se traduce en su tarjeta de visita de cara al mercado. Asimismo, la aplicación de una combinación adecuada de normas corporativas es la garantía de crecimiento sostenible a medio y largo plazo. Los avances y la continua mejora en esta materia generan valor y hacen más competitiva a la empresa, dando confianza a los inversores.

Endesa ha sido pionera en este campo, ya que fue la primera empresa del Ibex 35 que obtuvo de forma simultánea los certificados que acreditan que dispone de un Sistema de Gestión de *Compliance* Penal conforme con la norma UNE 19601:2017 y un Sistema de Gestión Anti-Soborno conforme con la norma UNE-ISO 37001:2017. Sin embargo, el mantenimiento de este marco normativo depende del trabajo constante de adaptación de las normas internas de Gobierno Corporativo a la evolución de los negocios de Endesa.

En este sentido, la compañía permanece constantemente atenta al desarrollo de las mejores prácticas nacionales e internacionales para incorporarlas en sus normas internas de Gobierno Corporativo, y asegurar así, su condición de referente en materia de transparencia y ética empresarial.

Asimismo, existe una labor continua de supervisión y control sobre su adecuación y el cumplimiento de las mismas, coordinado por nuestra Comisión de Auditoría y Cumplimiento, que pretende tener un carácter más preventivo, mejorando el sistema y evitando los riesgos de incumplimiento.

Desde la óptica de los inversores, los principios del denominado Gobierno Corporativo constituyen un elemento absolutamente estructural en la valoración de cualquier compañía cotizada. Cuando los inversores analizan una empresa, además de examinar los fundamentales económicos, sus riesgos y perspectivas o su equipo gestor, también examinan inexcusablemente sus normas de Gobierno Corporativo y la aplicación que de las mismas se hace.

Por ello, no sólo tienen cada vez mayor importancia los denominados *proxy advisors*, sino que empieza a ser común que los grandes fondos de inversión internacionales tengan sus propios departamentos internos para analizar el Gobierno Corporativo de las sociedades cotizadas, especialmente cuando se someten a su criterio determinadas cuestiones, sobre todo en la Junta General. En esta materia, se advierte además un fuerte protagonismo del inversor anglosajón, mucho más activo y preocupado por estas materias.

En definitiva, las normas de Gobierno Corporativo han llegado para quedarse. El respeto a las mismas ya no deriva únicamente de su obligatoriedad legal sino también del sustancial valor añadido que aportan a la empresa.

La reputación ética y de conducta responsable de una empresa es uno de sus activos de mayor valor

# Viesgo, mi compañía de luz



“Porque puedo controlar  
mi consumo de luz desde el móvil”

*Alberto Contador*  
Cliente de Viesgo

**900 11 88 66**  
[viesgoclientes.com](http://viesgoclientes.com)

**VIESGO**

# Naciones Unidas pide una cultura de negocios que mejore el mundo

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU para el año 2030 constituyen, por primera vez, un marco de consenso integral para que las empresas aborden los problemas sociales, medioambientales y económicos del planeta

Ignacio Faes MADRID.

**L**a nueva agenda es una promesa de los líderes a las personas de todo el mundo. Es una agenda para las personas, para acabar con la pobreza en todas sus formas: una agenda para el planeta, nuestro hogar común". Así explica Ban Ki-Moon, exsecretario general de la ONU, la decisión del Organismo de apostar no solo por prevenir el cambio climático, sino también de establecer objetivos viables, basados en el consenso y en la colaboración, para proteger el futuro colectivo como sociedad y el futuro del planeta. Estos objetivos se encuadran en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. La Agenda propone 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas de carácter integrado, que exigen una acción colectiva y colaborativa

*Las organizaciones deben articular ya un propósito claro, vinculado a los grandes retos de futuro de la sociedad*

urgente en el ámbito económico, social y ambiental. Algunos de los objetivos son:

**1** Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo. Según la ONU, para lograr este objetivo de acabar con la pobreza, el crecimiento económico debe ser inclusivo, con el fin de crear empleos sostenibles y de promover la igualdad.

**2** Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenibles. Naciones Unidas pide una profunda reforma del sistema agrario y alimentario mundial si queremos nutrir a los 815 millones de hambrientos que existen actualmente en el planeta y a los 2.000 millones que vivirán en 2050.

**3** Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades. Se necesitan muchas más iniciativas para erradicar por completo una amplia gama de enfermedades y para hacer frente a numerosas y variadas cuestiones persistentes y emergentes relativas a la salud.

**4** Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

**5** Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.

**6** Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.

**7** Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.

**8** Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente. Las sociedades deberán crear las condiciones necesarias para que las personas accedan a empleos de calidad, estimulando la economía sin dañar el medio ambiente.

**9** Reducir la desigualdad en y entre los países. Con el fin de reducir la desigualdad, se ha recomendado la aplicación de políticas universales que presten también especial atención a las necesidades de las poblaciones desfavorecidas y marginadas.

**10** Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

**11** Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. Se debe fomentar el uso eficiente de los recursos y la energía, la construcción de infraestructuras que no dañen el medio ambiente, la mejora del acceso a los servicios básicos y la creación de empleos ecológicos, justamente remunerados y con buenas condiciones laborales.

**12** Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras.



# Felicidades por 12 años de actualidad en números, elEconomista

Hoy queremos dedicaros un gran gesto. Un aplauso por los 12 años que lleváis acercándonos toda la actualidad sobre la situación económica y su impacto a nivel político y social. Y, sobre todo, por seguir haciéndolo con el mismo esfuerzo y entusiasmo del primer día.

**Porque lo importante no es lo que dices, es lo que haces.**

[www.gasnaturalfenosa.com](http://www.gasnaturalfenosa.com)

 **TEATRO REAL**  
200 AÑOS

gasNatural   
fenosa

Hecho y dicho

JAIME GARCÍA-LEGAZ

PRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO DE AENA



## El Gobierno Corporativo en las sociedades de capital público-privado

# D

e entre los muchos aciertos del Programa Nacional de Reformas que aprobó el Gobierno en abril del año 2013, uno de los más destacados fue el impulso a la reforma del Gobierno Corporativo. El objetivo declarado de esa medida era reformar y ampliar el marco del Buen Gobierno Corporativo en España con la finalidad de mejorar la eficacia y responsabilidad en la gestión de las sociedades españolas y, al tiempo, situar los estándares nacionales al más alto nivel de cumplimiento comparado de los criterios y principios internacionales de Buen Gobierno.

Como consecuencia del mismo, en el año 2015 la Comisión Nacional del Mercado de Valores publicó un nuevo código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas que ha orientado la práctica de Buen Gobierno Corporativo no solo de las sociedades sujetas a la supervisión de la Comisión, sino que ese elenco de buenas prácticas se ha trasladado como pauta de gobierno a muchas de las restantes entidades mercantiles.

Este impacto ha sido especialmente relevante en aquellas sociedades en las que conviven dentro de dicho capital el accionista público con el accionista privado. Trascurridos ya tres años desde su implantación existe la perspectiva suficiente para que podamos analizar cuál ha sido el efecto de la introducción de estas pautas del Gobierno Corporativo en la principales sociedades de capital público-privado como son Aena, Cesce, Informa o Cofides.

Debemos de partir de que, como no podía ser menos, no existe una excepción a la aplicación de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo derivada de la naturaleza pública de dicho capital. Por tanto, todas aquellas normas imperativas, recomendaciones o simples buenas prácticas de Gobierno Corporativo se aplican, y se han aplicado, con idéntica intensidad en las sociedades de capital público que en las sociedades puramente privadas. Sin embargo, era patente que alguna de esas prácticas de Buen Gobierno tanto del ámbito nacional como internacional eran aplicadas parcialmente o simplemente desconocidas para sociedades de capital público. La figura del consejero independiente,

el funcionamiento de algunas de las comisiones del Consejo, el alcance de la Responsabilidad Social Corporativa o algunos aspectos de la transparencia y la información que se manejaban en los consejos de administración tenían que ser objeto de reflexión sobre su correcta aplicación por parte del accionista público.

A ello se añade que existe una cuestión inherente a la propia naturaleza de estas sociedades de capital público-privado, mucho más patente en el caso de Aena dada su condición única de sociedad de capital público-privada cotizada, como es tanto la de buscar vías que consigan alinear los intereses públicos con los privados, sobre todo en aquellas sociedades donde el interés público de su actividad es un factor relevante de su propia existencia, como evitar conductas que pueden dar lugar a situaciones de asimetría en el acceso a la información.

Los retos están bien definidos y creemos que han sido abordados de una manera más que satisfactoria. El esfuerzo realizado tanto por los miembros de los consejos de administración de designación pública como privada y, especialmente, por los consejeros independientes ha dado lugar a resultados muy enriquecedores que han colocado a estas sociedades en parámetros muy similares a las sociedades de capital puramente privado.

La cultura de cumplimiento normativo inherente a la mentalidad del consejero designado por el accionista público ha ayudado especialmente a implementar con celeridad las medidas del Buen Gobierno Corporativo. Igualmente el impulso general que en materia de transparencia ha realizado el Gobierno en el ámbito general de las Administraciones Públicas ha ayudado al cambio cultural en el marco de las sociedades mercantiles de carácter público-privado en el que la transparencia y el debate constructivo en el seno de los consejos se ha considerado una consecuencia inherente a la nueva práctica gubernamental.

Evidentemente existen cuestiones pendientes para lograr en estas sociedades la excelencia en el Buen Gobierno Corporativo. Como he apuntado anteriormente, en ocasiones, es complejo equilibrar y alinear los intereses públicos y privados, haciendo convivir los objetivos de interés general propios en una sociedad pública-privada con la obtención del beneficio mercantil que es el objetivo primario de cualquier sociedad mercantil. Ello será una cuestión siempre latente y en la que unos adecuados procedimientos de Gobierno Corporativo son la mejor solución a esta tensión. Sin embargo, los hechos demuestran que estas sociedades han tenido estos últimos años brillantes resultados desde la perspectiva de cuenta de resultados sin que se haya menoscabado el cumplimiento de estos objetivos de interés general que conllevaron su creación y las políticas públicas que los enmarcan.

En todo caso, quedan muchos retos pendientes. Uno de ellos es extender estas prácticas de las sociedades de capital público-privado a todo el sector público empresarial con independencia de que no cuente con la participación el sector privado. Estamos convencidos de que la bondad propia de las prácticas del Gobierno Corporativo una vez iniciada en las sociedades de capital público-privado se extenderá de manera imparable a todo el sector público empresarial español.

*No existe una excepción a la aplicación de las prácticas de Buen Gobierno derivada de la naturaleza pública o privada del capital*



# BBVA | Trader

## Súmate a la evolución del trading online. Nueva plataforma BBVA Trader

Tarifas especiales de lanzamiento desde\*:

3 €	10 €	1 €	0,8 €
Nacional	Internacional	Futuros	Opciones

Y ahora, **3 meses de acceso sin coste para ti** en BBVA Trader Pro\*.

Infórmate y contrátala en [bbvatrader.com](http://bbvatrader.com) o llamando al **902 627 812**

Síguenos en



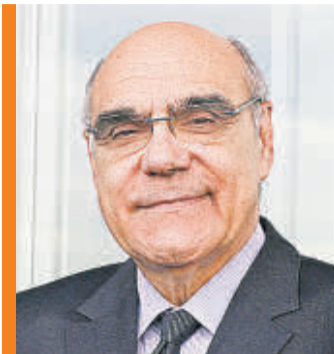
## Creando Oportunidades

\* Tarifas especiales de lanzamiento correspondientes a una promoción. Promoción válida para nuevos clientes o clientes que traspasen una cartera de valores, o no tengan valores depositados en BBVA. Para disfrutar de esta promoción, una vez te hayas dado de alta como cliente en BBVA Trader, es necesario que envíes un correo electrónico a la dirección [bbvatrader@bbva.com](mailto:bbvatrader@bbva.com) indicando tu NIF. Promoción válida para clientes que se adhieran a la misma hasta el 31 de marzo de 2018. Las tarifas especiales serán de aplicación hasta el 31 de diciembre de 2018.

### Aviso importante

El servicio BBVA Trader es una plataforma de mera ejecución de órdenes. No ofrece, por tanto, ni asesoramiento ni recomendaciones basadas en sus características, necesidades u objetivos personales. Los instrumentos financieros que se negocian en esta plataforma son de riesgo alto y muy alto, y en su mayoría de carácter complejo, por lo que solo resultan adecuados para clientes que estén dispuestos a asumir pérdidas y sean capaces de entender sus características, funcionamiento y riesgos. Si te consideras un inversor solo capaz de asumir riesgos bajos o moderados, no te aconsejamos este servicio y, en su lugar, te sugerimos la web de BBVA, donde tienes disponible BBVA Broker.

SALVADOR **ALEMANY**  
PRESIDENTE DE ABERTIS



## *Abertis: Creemos en el Buen Gobierno Corporativo*



Consideramos que el Buen Gobierno Corporativo es un factor determinante para la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de Abertis. La compañía sigue y fomenta las buenas prácticas en esta materia, con la transparencia y la rendición de cuentas como parte esencial de los ejes estratégicos del Plan Director 2015-2020 de responsabilidad social corporativa. Se trata de un compromiso de la compañía que pretende conseguir, mediante un seguimiento de objetivos cuantificables, el desarrollo de una cultura organizacional basada en principios éticos, con un rechazo a toda forma de corrupción y el logro de la excelencia en materia de Buen Gobierno.

Abertis ha proseguido en 2017 con su política de fomento de la diversidad en el seno de sus máximos órganos de decisión. En los últimos años, la compañía ha aumentado el número de consejeros independientes, impulsando la diversidad de género y de procedencias geográficas y sectoriales en su consejo de administración y sus comisiones.

Para ello, el consejo de administración aprobó en 2017 los nombramientos de dos nuevos consejeros en calidad de independientes. Unos nuevos nombramientos que han contribuido a aumentar el porcentaje de miembros independientes y de perfil internacional en el seno del consejo. De esta manera, el consejo de administración de Abertis cuenta en la actualidad con nueve consejeros independientes, lo que representa el 60 por ciento de sus componentes, alineándose así con las mejores prácticas de Gobierno Corporativo.

Al mismo tiempo, la voluntad del consejo en los últimos años también ha sido mejorar la presencia de consejeras. Por ello, el reglamento del consejo de administración de Abertis establece que se favorezca la diversidad de género, de experiencias y de conocimientos. La

política de selección y nombramiento, aprobada por el consejo de administración, tiene como objetivo, entre otros, promover la presencia equilibrada de mujeres y hombres en el consejo y en sus equipos directivos. En aplicación de dichos reglamentos y políticas, en los últimos años se ha fomentado la selección de consejeras hasta alcanzar un porcentaje del 40 por ciento del total del consejo, cumpliéndose sobradamente el objetivo establecido en el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, que fija un mínimo del 30 por ciento para el año 2020. Abertis es la empresa del Ibex 35 con mayor número de mujeres en su consejo.

Por otro lado, la expansión geográfica de Abertis, que genera más del 70 por ciento de sus ingresos fuera de España, pide una mayor diversificación geográfica de los miembros del consejo de administración. Para ello, contamos con consejeros procedentes de diversos países: España, Francia, Italia, Puerto Rico y Portugal.

En nuestro compromiso con la transparencia, Abertis cumple con la normativa de Buen Gobierno aplicable a las sociedades cotizadas y con la práctica totalidad de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno. En cada Junta General de Accionistas informamos sobre el cumplimiento de estas recomendaciones.

Para finalizar, quisiera destacar el trabajo continuado del grupo para que la transparencia, la participación, el comportamiento ético y las buenas prácticas sean las bases que inspiren la cultura de toda la organización. Todo ello es expresión del compromiso de la compañía para extender, en todos sus ámbitos, una cultura basada en principios éticos que, tal como se está demostrado, contribuye positivamente a la generación de valor.

*El consejo de administración de Abertis cuenta en la actualidad con nueve consejeros independientes, el 60% de sus componentes*



# POR MUCHOS AÑOS MÁS JUNTOS DEL LADO DE LOS INVERSORES

DEGIRO felicita a elEconomista por su 12º aniversario



Consiga 500€ gratis en comisiones [degiro.es/500](https://degiro.es/500)

# El Ibex 35 no espera al legislador: camina ya hacia la sostenibilidad

Las grandes empresas se adelantan a la futura legislación que les obligará a tomar decisiones basadas en las buenas prácticas y el cumplimiento normativo y apuestan ya por un desarrollo que mejore el contexto en el que operan

Ignacio Faes MADRID.

**Y**a no pueden mirar para otro lado. Las grandes empresas españolas –cotizadas y del Ibex 35– ya incluyen medidas orientadas a la sostenibilidad y a generar un buen impacto en la sociedad que les rodea. Una buena parte de las medidas ya tienen un carácter de cumplimiento obligatorio, al encontrarse inmersas en el sistema legislativo; otras tienen un claro carácter voluntario, impulsadas por la buena imagen de la compañía, por dar sensación de solvencia o para arraigarse en las zonas donde se desarrollan sus actividades, entre otras muchas razones.

En cualquier caso, 26 de las 35 empresas del Ibex 35, es decir, nada más y nada menos que el 74 por ciento, ya incluye un compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU dentro de su memoria de sostenibilidad. Los objetivos más trabajados por las compañías españolas coinciden en su mayoría con temáticas reguladas en la normativa nacional, por lo que las empresas deben cumplir con determinados requisitos legales, según se desprende de los datos del informe de la Red Española del Pacto Mundial ODS, Año 2. *Análisis, Tendencias y liderazgo empresarial en España*. Así, por ejemplo, en materia de seguridad y salud laboral o en materia de condiciones de trabajo igualitarias entre mujeres y hombres.

Las compañías consideran que la legislación por sí sola es insuficiente para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, como demuestra el hecho de que la brecha salarial entre hombres y mujeres se situase en España en 2014 en torno al 23 por ciento. En nuestro país, cada co-

munidad autónoma tiene un contexto particular, por lo que las empresas de cada zona se enfrentan a retos y desafíos específicos. La tendencia que reflejan las compañías firmantes del Pacto Mundial es generalizada en las diferentes regiones en relación al Objetivo 8 –Trabajo decente y crecimiento económico– y al Objetivo 5 –Igualdad de género–.

Por otra parte, en estas empresas se mira ya con lupa la retribución de los altos ejecutivos y de los consejeros. Las empresas del Ibex 35 cada vez buscan consejeros más profesionalizados para hacer frente a los nuevos retos y mercados. La participación en las comisiones ocupa día a día mayor peso en los ingresos de los altos ejecutivos societarios.

## Mirada a los sueldos

La retribución media en metálico por consejero se situó en 2016 unos 441.000 euros anuales –considerando los 482 cargos de consejero del Ibex–, lo que supone un descenso del 3,4 por ciento respecto a 2015, según las conclusiones del *Informe sobre la remuneración de los consejeros de las compañías del Ibex 35*, realizado por el equipo de Compensación de Consejeros y Directivos de KPMG. Este dato supone que la remuneración media bruta en metálico devengada por los consejos de administración de las sociedades del Ibex descendió, en promedio, un 7,1 por ciento respecto del año anterior.

El importe más significativo de los componentes que conforman la remuneración en metálico agregada –sin planes de ahorro y pensiones– corresponde a la retribución fija, que supone el 62 por ciento del total. El sueldo medio del Ibex por el desempeño de

funciones ejecutivas es de 937.000 euros y lo han recibido 68 consejeros ejecutivos.

Desde la UE siguen llegando directivas nuevas para regular el derecho de voto de las políticas retributivas, el contenido del informe de remuneraciones y la transparencia de los *proxy advisors*, entre otras cuestiones. En esta materia, los avances en los últimos años en España han sido significativos y positivos, según el informe

Los expertos de Deloitte aseguran que el 40 por ciento de las grandes empresas españolas cotizadas ya contempla los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en sus Informes de Sostenibilidad y sus páginas web, pero solo un 20 por ciento tiene iniciativas para medir la contribución en la consecución de estos objetivos. En el caso del Ibex, solo nueve compañías tienen defi-

*El 74% de las compañías del selectivo incluye ya alguno de los compromisos que exige la ONU para mejorar el entorno*

nido un propósito orientado a alguno de los ODS, según el informe de la firma 2030 *Purpose: Good Business and a Better Future*.

“No hay que tener complejo de inferioridad”, apunta Ramón Abella, socio responsable de la Solución de Governance, Risk and Compliance de PwC. “Lo cierto es que las empresas españolas pueden presumir de sus buenas prácticas”, apunta.





*Queremos dar  
las gracias  
a los 85 millones  
de personas que  
durante estos  
10 gracias han  
confiado en el Ave  
MÁDRID-BARCELONA,  
recorriendo  
622 gracias  
a 300 gracias  
por hora.*

10° ANIVERSARIO  
AVE MADRID-BARCELONA.

*No nos podemos quitar el "GRACIAS" de la cabeza.*

**renfe**



M<sup>a</sup> DOLORES **DANCAUSA**  
CONSEJERA DELEGADA DE BANKINTER



## *Transparencia y equilibrio para hacer visible un Buen Gobierno*



Las entidades financieras nos encontramos desde hace ya una década, desde los inicios de la llamada *Gran Recesión*, bajo el foco de un escrutinio constante. Y nos hemos tenido que adaptar a ello. Qué duda cabe que la crisis financiera mundial desatada posteriormente a la quiebra de Lehman Brothers en 2008, y que afectó a España algún tiempo después –aunque de manera aún más abrupta–, provocó múltiples estragos en las diversas economías de los que aún persisten algunos ecos. Y nadie ignora que para la propia banca supuso una prueba de fuego que todavía perdura en algunos aspectos, incluso para entidades que, como Bankinter, pueden sentirse orgullosas de haber superado ese bache sectorial sin efectos directos.

Años después, algunas entidades siguen batallando contra los flecos de los efectos financieros de esa crisis, pero la realidad es que todas estamos afrontando los daños de una consecuencia más intangible pero de vital importancia, como es el descalabro de la reputación de la banca. Tan es así que, una década después, los bancos siguen siendo percibidos, en general, como elementos no exactamente alineados a los intereses de la sociedad. Una situación muy preocupante y en cuya reversión deberíamos sumar mayores esfuerzos.

En este contexto de reputación dañada es en el que tratamos de hacer visibles los avances que registran los bancos en la mejora del Buen Gobierno Corporativo. Dicho contexto, obviamente, no supone una ayuda, pese a que constituimos el sector más avanzado en el cumplimiento de las normas de Buen Gobierno y en el seguimiento de todas sus recomendaciones.

Ejemplo de este avance son algunas de las características del Gobierno Corporativo del banco que dirijo, hace tiempo consolidadas, por otra parte. Entre ellas figura el hecho de que Bankinter aplica una política de retribuciones adecuada y transparente, pero también que la mitad

de su consejo de administración está compuesto por consejeros independientes, o que ya ha cumplido anticipadamente con la recomendación que para 2020 hace el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas sobre la presencia de un 30 por ciento de mujeres en el Órgano de Administración. Una serie de avances que Bankinter incorporó hace ya bastantes años y que cumplen igualmente otra serie de entidades financieras.

Sin embargo, los pasos que los bancos están dando en este campo, cada vez con mayores exigencias regulatorias, no tienen su correspondiente impacto en una mejora de la reputación.

Esta es la razón principal por la que considero claves para el buen gobierno dos cualidades empresariales: la transparencia y el equilibrio. La primera de ellas resulta vital para poder transmitir a la sociedad, a los ciudadanos, el papel de dinamizador económico y de respaldo financiero a empresas y a familias que tienen los bancos. De poco sirven un Buen Gobierno Corporativo, una brillante gestión empresarial y un compromiso de responsabilidad social si todo ello no es percibido por la sociedad como algo eficaz y aportador de valor.

La segunda de estas cualidades, el equilibrio, es, a mi juicio, esencial para el Buen Gobierno Corporativo, como salvaguarda del mismo. Se plasma en aspectos tan concretos de los órganos de gobierno como la diversidad de género y de edad en sus representantes. Estos puntos constituyen flancos débiles de algunas empresas españolas, según apuntan algunos informes de expertos independientes.

En Bankinter, nos creemos las dos cualidades mencionadas y, como no puede ser de otra manera, las ponemos en práctica. Prueba y reconocimiento de ello es nuestro posicionamiento en los diferentes *rankings* e informes de Responsabilidad y Gobierno Corporativo que se elaboran periódicamente por instituciones independientes.

No obstante, opino que siempre hay que tratar de hacer abstracción de los reconocimientos y no quedarse instalado en ellos. No podemos olvidar que siempre hay recorrido de mejora en todos los ámbitos. Y hacia ello encaminamos nuestros esfuerzos.

Sin embargo, esos esfuerzos no tendrán resultado visible para la sociedad si no mejora el entorno reputacional en el que se desenvuelven los bancos. Diez años después de la quiebra de Lehman Brothers, la reputación sectorial no ha sido capaz de alzar el vuelo. Y, desde la banca, debemos ser conscientes de que gran parte del trabajo para mejorarla recae en las propias entidades y en el sector.

*Los bancos siguen siendo percibidos, en general, como elementos no exactamente alineados a los intereses de la sociedad*



12 AÑOS  
JUGANDO UN PAPEL CAPITAL  
**FELICIDADES**

ATRESMEDIA



ANTONIO LLARDÉN  
PRESIDENTE DE ENAGÁS

# La gestión responsable, una oportunidad para las empresas

# S

e cumplen 12 años del nacimiento de *elEconomista*, un tiempo en el que este periódico ha informado con precisión sobre la actividad de las empresas y la forma en que estas se relacionan con la sociedad.

Un cambio del que *elEconomista* ha sido testigo es el mayor interés por conocer el compromiso de las compañías con los aspectos Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG). Según una encuesta de Morrow Sodali entre inversores con más de 24 billones de dólares de activos bajo gestión, tres de cada cuatro consideran que estos datos son muy importantes a la hora de tomar decisiones de inversión o desinversión.

Es una realidad que nuestros grupos de interés nos transmiten con frecuencia. Ya no basta con que las empresas publiquemos cifras económicas. Tenemos la responsabilidad de aportar valor en otros ámbitos y de comunicar este compromiso de una manera eficaz.

En los últimos años ha habido avances en este sentido. Mucho ha cambiado la gestión empresarial desde el llamado *informe Olivencia* de 1998, considerado el primer código de Buen Gobierno de nuestro país. Aquel documento constaba solo de 23 recomendaciones, pero su aportación fue muy relevante, pues sentó las bases del principio “cumplir o explicar”. Esto tuvo como consecuencia un cambio en el rol de los accionistas, que empezaron a exigir, cada vez más, la máxima transparencia.

La aprobación de nuevas recomendaciones hasta llegar al Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas actual ha impulsado un cambio en la forma en que las compañías y los accionistas nos relacionamos. En el caso de Enagás, hemos adoptado las mejores prácticas en Gobierno Corporativo que dan respuesta no solo a estas recomendaciones, sino también a las recomendaciones internacionales más exigentes. Lo hacemos por responsabilidad y por convicción, porque estamos seguros de que el Buen Gobierno repercute positivamente en el funcionamiento de la empresa.

Bajo esta premisa, hemos ido dando pasos hasta llegar a la situación actual. Hoy contamos con un consejo de administración formado por mayoría de consejeros independientes y encabezado por un consejero independiente coordinador. Las dos Comisiones, la de Nombramientos, Retribuciones y RSC y la de Auditoría y Cumplimiento, también están presididas por independientes, en línea con los estándares de Buen Gobierno. Nuestros criterios de selección de consejeros están basados en el cumplimiento de la legislación y las recomendaciones vigentes, así como en los principios de diversidad e igualdad. Para garantizar que estos criterios se cumplen, el Consejo es evaluado por un externo independiente.

Otro aspecto prioritario, que es incluso uno de nuestros valores de compañía, es la transparencia. Para Enagás es la base imprescindible para construir una relación de confianza con nuestros grupos de interés. Ellos deben ser partícipes de las decisiones de negocio y, para ello, la comunicación activa es fundamental, especialmente en una empresa como la nuestra, con uno de los porcentajes de *free float* más altos del Ibex 35.

La comunicación es, además, una valiosa herramienta para conocer con antelación qué se espera de nosotros y qué aspectos debemos tener en cuenta antes de tomar cualquier decisión. Nos concede, por tanto, un margen de tiempo para adaptarnos al contexto socioeconómico y a las necesidades de nuestros grupos de interés.

Es por esto por lo que llevamos cinco años apostando por hacer un informe anual con información financiera y no financiera, siguiendo los principios de reporte integrado. Esto ha sido reconocido recientemente por Report Watch, que ha incluido a Enagás como la primera empresa española del sector *Gas Utilities* en su *ranking* global sobre la calidad de los informes anuales; y por el Informe Reporta, en cuyo *ranking* también figura Enagás en las primeras posiciones.

Además, vamos más allá de las obligaciones que tenemos como empresa cotizada e impulsamos, de manera proactiva, otras iniciativas para fomentar el diálogo. Por ejemplo, además de los habituales *roadshows*, estamos realizando reuniones específicas sobre Gobierno Corporativo con *proxy advisors* para explicarles nuestros avances e identificar posibles áreas de mejora.

También es esencial la comunicación con los accionistas minoritarios. En Enagás tenemos aproximadamente 64.000 en España, y tratamos de responder a sus expectativas escuchándoles y ofreciéndoles información sencilla y clara. Además de poner a su disposición distintos canales de comunicación, organizamos encuentros en los que podemos compartir con ellos la marcha del negocio y los retos de futuro.

Toda esta apuesta por la transparencia y el Buen Gobierno ha sido valorada tanto por nuestros grupos de interés, que nos muestran su reconocimiento en reuniones y encuestas de satisfacción, como por los índices más prestigiosos en materia de sostenibilidad. En 2017 Enagás fue incluida en el *Dow Jones Sustainability Index* por décimo año consecutivo. Reconocimientos como este ponen de manifiesto que ser una empresa responsable es una necesidad que, además, tiene su recompensa. La sociedad, que al fin y al cabo es nuestro mayor grupo de interés, exige legítimamente que las compañías llevemos a cabo las mejores prácticas y aportemos valor a medio y largo plazo. Adoptar ese compromiso es una oportunidad, y en Enagás estamos decididos a seguir trabajando en esa dirección. Confío en que *elEconomista* nos siga acompañando en este camino muchos años más.

Llevamos cinco años haciendo un informe anual con información financiera y no financiera, siguiendo los principios de reporte integrado



# XII ANIVERSARIO

es AQUÍ  
es AHORA



**IFEMA**  
Feria de Madrid

www.ifema.es

## CALENDARIO FERIAS Y CONGRESOS 2018

### ENERO

- 01 **A Winter Story**
- 01-31 **CIRCO MÁGICO**
- 01-31 **Harry Potter™: The Exhibition**
- 17-21 **FITUR**   
Feria Internacional de Turismo
- 23-25 **PROMOGIFT**   
Salón Internacional del Regalo Promocional
- 25-29 **MERCEDES-BENZ FASHION WEEK MADRID**
- 31-04 **BISUTEX**   
FEBRERO  
Salón Internacional de la Bisutería y Complementos
- 31-04 **INTERGIFT**   
FEBRERO  
Salón Internacional del Regalo y Decoración
- 31-04 **MADRIDJOYA**   
FEBRERO  
Salón Internacional de Joyería y Relojería Urbanas y de Tendencia

### FEBRERO

- 01-18 **CIRCO MÁGICO**
- 01-28 **Harry Potter™: The Exhibition**
- 02-04 **MOMAD METRÓPOLIS**   
Salón Internacional de Moda
- 10-11 **JAPAN WEEKEND MADRID**  
Feria del Manga, Anime y la Cultura Japonesa
- 14-15 **NUTRACEUTICALS Europe**  
El evento de los ingredientes funcionales y novel ingredients
- 19-21 **HIP-HOSPITALITY INNOVATION PLANET**   
Salón Profesional para el Sector HORECA
- 20-23 **SICUR**   
Salón Internacional de la Seguridad
- 21-23 **SMART DOORS**   
Salón de Puertas y Automatismos
- 21-25 **ARCOmadrid**   
Feria Internacional de Arte Contemporáneo

### SEMANA DE LA EDUCACIÓN

- 28-04 **AULA**   
MARZO  
Salón Internacional del Estudiante y de la Oferta Educativa
- 01-02 **EXPOEARNING**   
MARZO  
Congreso Internacional y Feria Profesional
- 01-03 **INTERDIDAC + CONGRESO RED**   
MARZO  
Salón Internacional del Material Educativo y Congreso de Recursos para la Educación
- 01-03 **SALÓN INTERNACIONAL DE POSTGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA**   
MARZO
- 03 **SCHOOLS DAY**   
MARZO  
Día de las Familias y los Colegios

### MARZO

- 01-31 **Harry Potter™: The Exhibition**
- 01-04 **CINEGÉTICA**  
Pasión por la Caza y la Pesca
- 02-04 **MOMAD SHOES**   
Salón Internacional de Calzado y Accesorios
- 06-08 **WATM Congress**  
The largest Air Traffic Management exhibition and industry forum in the world
- 07-08 **FARMAFORUM + Biotechforum + Cosmeticsforum + Labforum**  
Foro de la Industria Farmacéutica, Biofarmacéutica, Cosmética y Tecnología de Laboratorio
- 08-11 **SALONE DEL VEICOLO D'OCCASIONE**   
Roma
- 13-15 **INFARMA Madrid**  
Congreso Europeo de Oficina de Farmacia y Salón de Medicamentos y Parafarmacia

### 13-17 FERIA "ESTUDIAR EN ESPAÑA" (COLOMBIA)

- 13 **Medellín**
- 15 **Barranquilla**
- 17 **Bogotá**
- 15-17 **EXPODENTAL**   
Salón Internacional de Equipos, Productos y Servicios Dentales
- 15-17 **IBERZOO + PROPET**   
Feria Internacional para el Profesional del Animal de Compañía
- 16-18 **1001 BODAS Premium**   
MADRID  
Galería de Cristal  
Palacio de Cibeles
- 21-22 **WORLD OLIVE OIL EXHIBITION**  
El Encuentro Mundial del Aceite de Oliva

### ABRIL

- 01-02 **Harry Potter™: The Exhibition**
- 05-08 **VIVE LA MOTO**   
El Gran Salón de la Moto de Madrid
- 07-15 **ALMONEDA**   
Feria de Antigüedades, Galerías de Arte y Coleccionismo
- 11-12 **XI FERIA EMPLEO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD / IV FORO ACTIVACIÓN DEL EMPLEO. COMUNIDAD DE MADRID**
- 13-14 **FRANCHISE & RETAIL FORUM**   
Casablanca
- 13-15 **EXPOÓPTICA**   
Salón Internacional de Óptica, Optometría y Audiología
- 18-20 **GLOBAL ROBOT Expo**  
Feria Internacional de Robótica, Tecnología e Innovación
- 19-21 **EXPOFRANQUICIA**   
Salón Internacional de la Franquicia
- 20-21 **EXPODEPOR**  
Feria del Deporte
- 21-24 **ECCMID 2018**  
28th European Congress of Clinical Microbiology and Infectious Diseases
- 25-26 **OMExpo**  
Digital Marketing, eCommerce & Digital Business
- 28-29 **100 x 100 MASCOTA**   
Feria del Animal de Compañía

### MAYO

- 07-10 **SALÓN DE GOURMETS**   
Feria Internacional de Alimentación y Bebidas de Calidad
- 08-10 **BIT audiovisual**   
Salón Profesional de la Tecnología Audiovisual
- 11-12 **GYM FACTORY**  
La Feria del Fitness e Instalaciones Deportivas
- 17-20 **ARCOlisboa**   
Feria Internacional de Arte Contemporáneo Lisboa
- 18-20 **Expo Eco Salud Madrid**  
Salón de la Salud y Calidad de Vida
- 22-24 **DES 2018-DIGITAL BUSINESS WORLD CONGRESS**  
The Digital Transformation Global Leading Event
- 22-26 **MADRID AUTO PROFESIONAL**   
Salón del Vehículo Profesional y el Renting
- 22-27 **MADRID AUTO**   
El Salón del Automóvil de Madrid
- 25-26 **ExpoDent Chile**   
Punto de Encuentro del Comercio Odontológico Santiago de Chile
- 31-03 **SIMA**   
JUNIO  
Salón Inmobiliario Internacional de Madrid

### JUNIO

- 05-06 **FIF Chile**   
Feria Internacional Franquicias Santiago de Chile

### 05-10 SALÓN DEL VEHÍCULO DE OCASIÓN

- 13-15 **GENERA**   
Feria Internacional de Energía y Medio Ambiente
- FSMS-SOLUCIONES MEDIOAMBIENTALES SOSTENIBLES**
- 13-15 **EsClean**   
Salón Profesional de la Limpieza e Higiene
- 13-15 **SRR**   
Feria Internacional de la Recuperación y el Reciclado
- 13-15 **TECMA**   
Feria Internacional del Urbanismo y Medio Ambiente

- 22-24 **GamerGy**   
E-sports & Gaming Festival
- 22-24 **MULAFEST**   
Festival de Tendencias Urbanas
- 30-05 **TTS 2018**   
JULIO  
27th International Congress of The Transplantation Society (01-05 julio) / 5th Congress of the Spanish Transplantation Society-SET (30 junio-01 julio)

### JULIO

- 07-11 **MERCEDES-BENZ FASHION WEEK MADRID**

### SEPTIEMBRE

- 01-04 **40th ESPEN Congress**  
European Society for Clinical Nutrition and Metabolism
- 06-08 **PUERICULTURA MADRID**   
Salón Profesional Internacional de Productos para la Infancia
- 07-09 **MOMAD METRÓPOLIS**   
Salón Internacional de Moda
- 07-09 **MOMAD SHOES**   
Salón Internacional de Calzado y Accesorios
- 12-16 **BISUTEX**   
Salón Internacional de la Bisutería y Complementos
- 12-16 **INTERGIFT**   
Salón Internacional del Regalo y Decoración
- 12-16 **MADRIDJOYA**   
Salón Internacional de Joyería y Relojería Urbanas y de Tendencia
- 18-20 **MEAT ATTRACTION**   
La Feria del Sector Cárnico
- 20-23 **UNIBIKE**   
Feria Internacional de la Bicicleta
- 23-28 **EUROPEAN MICROWAVE WEEK**  
Passion for Microwave
- 26-27 **eShow**  
E-Commerce - Digital Marketing Exposition & Conference
- 26-27 **MetalMadrid**  
Feria Industrial de la Comunidad de Madrid
- 26-27 **NUTRACEUTICALS-Live**  
El Evento de los Productos Funcionales
- 28-30 **SALÓN LOOK**   
Salón Internacional de la Imagen y la Estética Integral
- Pendiente fecha **JAPAN WEEKEND MADRID**   
Feria del Manga, Anime y la Cultura Japonesa

### OCTUBRE

- 09-11 **CPHI Worldwide**
- 09-11 **BioLive**
- 09-11 **FDI**
- 09-11 **ICSE**
- 09-11 **INNOPACK**
- 09-11 **P-MEC**
- 18-21 **ESTAMPA**   
Contemporary Art Fair
- 19-21 **1001 BODAS**   
Salón de Productos y Servicios para Celebraciones
- 23-25 **FRUIT ATTRACTION**   
Feria Internacional del Sector de Frutas y Hortalizas

### 25-26 ORTO MEDICAL CARE

- Feria de la Ortoprotésica, Productos de Apoyo a la Discapacidad, Servicios Profesionales a la Tercera Edad
- 26-28 **Héroes Cómic Con Madrid**
- 27-29 **SALÓN LOOK Santiago de Chile**   
Salón Internacional de la Imagen y la Estética Integral Santiago de Chile
- Pendiente fecha **MADRID GAMING EXPERIENCE**

### NOVIEMBRE

- 01-04 **BIOCULTURA**  
Feria de Productos Ecológicos y Consumo Responsable
- 01-04 **EXPOTURAL**   
Feria de la Naturaleza, el Clima y el Turismo Sostenible
- 06-08 **CHEMPLAST EXPO**  
La cita anual de la Industria Química y Plástica
- 12-13 **EMPACK**  
Salón del Envase y el Embalaje
- 12-13 **LABEL & PRINT**  
Salón de Impresión y Etiquetado para Packaging
- 12-13 **LOGISTICS & DISTRIBUTION**  
Salón del Almacenaje, Mantenimiento, Logística y Distribución
- 12-13 **PACKAGING INNOVATIONS**  
Salón del Packaging de Diseño
- 13-15 **SIMO EDUCACIÓN**   
Salón de Tecnología para la Enseñanza
- ePower&Building - TODAS LAS SOLUCIONES PARA EL CICLO CONSTRUCTIVO**
- 13-16 **MATELEC**   
Salón Internacional de Soluciones para la Industria Eléctrica y Electrónica
- 13-16 **MATELEC LIGHTING**   
Iluminación y Alumbrado
- 13-16 **VETECO**   
Salón Internacional de la Ventana, Fachada y Protección Solar
- 13-16 **CONSTRUTEC**   
Salón Internacional de Materiales, Técnicas y Soluciones Constructivas
- 13-16 **BIMEXPO**   
La Feria Europea Líder en Servicios, Networking, Conocimientos y Soluciones BIM
- 13-16 **ARCHISTONE**   
Salón Internacional para la Arquitectura en Piedra

- 13-16 **MATELEC INDUSTRY**   
Salón Internacional de Soluciones para la Industria y Smart Factory
- 16-18 **SIMA OTOÑO**  
Salón Inmobiliario de Madrid
- 17-25 **FERIARTE**   
Feria Internacional de Arte y Antigüedades
- 24-25 **BEBÉS Y MAMÁS**  
El Salón de la Futura Mamá, Bebé y Nuevas Familias
- 30-02 **RETROMÓVIL MADRID**   
DICIEMBRE  
XVI Salón Internacional del Vehículo de Época

### DICIEMBRE

- 04-06 **MAC FRUIT ATTRACTION MENA**   
The World's International Fresh Produce Trade Show Brand El Cairo
- 04-09 **JUVENALIA**   
Salón del Ocio Infantil y Juvenil
- 12-16 **ALMONEDA Navidad**   
Feria de Antigüedades, Galerías de Arte y Coleccionismo
- 14-16 **GamerGy**   
E-sports & Gaming Festival

Calendario sujeto a modificaciones, actualizado a fecha 22/02/2018

Confirmar fechas en [www.ifema.es](http://www.ifema.es)

IFEMA - Feria de Madrid · Avenida del Partenón, 5 · 28042 Madrid · 902 22 15 15 · (34) 91 722 30 00 · [lineaifema@ifema.es](mailto:lineaifema@ifema.es)

Feria organizada por IFEMA  
 Certamen internacional certificado por UFI (Asociación Mundial de la Industria Ferial)  
 IFEMA Internacional

Descargue la App de IFEMA



# Integrar el Buen Gobierno será esencial en el futuro de las pymes

Las buenas prácticas constituyen una ventaja competitiva a la vez que una garantía para la supervivencia de la pequeña y mediana empresa, la solidez de su crecimiento y la eficacia de su expansión

Patricia del Águila Barbero MADRID.

**H**ablar de Buen Gobierno en las pymes resulta crucial cuando el principal motor de nuestra economía en España, donde se concentra más de la mitad del empleo, y donde se conforma el grueso del tejido empresarial es en pequeñas y medianas empresas, en concreto el 99,8 por ciento.

Tradicionalmente, y de forma errónea se ha considerado que el Buen Gobierno es una receta aplicable solo a empresas cotizadas y grandes corporaciones. Sin embargo, los expertos inciden en que las buenas prácticas constituyen una ventaja competitiva a la vez que una garantía para la supervivencia de la empresa, la solidez de su crecimiento y la eficacia de su expansión. Por este motivo, adquirir, incorporar e integrar en el eje vertebral de la empresa estrategias y medidas de Buen Gobierno, ya no es una opción si se camina hacia el éxito.

Según muestra el Clúster de Forética en su guía de *Ayuda a pequeñas y medianas empresas*, el top ten de las economías más transparentes crece un 20 por ciento más rápido que las economías más avanzadas. A su vez, las empresas con una buena calificación en Gobierno Corporativo aumentan un 3,76 por ciento la rentabilidad al año y reducen un 1,95 por ciento el riesgo soportado por el inversor, datos que alumbran el horizonte hacia el que deben caminar las pequeñas y medianas empresas.

Sobre este aspecto, la conferencia española de la pequeña y mediana empresa (Cepyme) y el Consejo General de Economistas (CGE) crearon la *Guía de Buen Gobierno para empresas pequeñas y medianas*, un manual práctico que establece unas directrices

básicas para implantar medidas de Buen Gobierno que optimicen su desempeño económico, social y medioambiental, favorezcan la relación con sus grupos de interés y sobre todo, aumenten su competitividad.

## Principios y recomendaciones

Dicha guía establece un total de 12 principios y 26 recomendaciones para pymes. Entre los principios más relevantes se encuentra la necesidad de que las sociedades informen con claridad en la junta general sobre el grado de cumplimiento de las recomendaciones de Buen Gobierno, y que funcione bajo los principios de transparencia y con la información adecuada.

En cuanto al sistema de composición del órgano de administración se debe fomentar la diversidad de conocimientos, experiencias y género, y además dicho órgano se tendrá que reunir con la frecuencia necesaria para el correcto desarrollo de sus funciones de administración y control.

Uno de los aspectos más relevantes que plantea la guía es el de la evaluación periódica del desempeño del órgano y el de sus miembros, así como poner en marcha una función de control y gestión de riesgos que goce de independencia organizativa.

Todo ello, teniendo en cuenta la importancia de un eficiente modelo de comunicación interna y externa, de la mano del factor de dinamismo y flexibilidad intrínseco a las pymes, una cualidad clave para la rápida absorción de las medidas de Buen Gobierno en el seno de sus empleados, incluso

ve si se trata de empresas familiares cuya gestión debe ser separada pero coordinada, y que exige el establecimiento de una serie de principios, normas, órganos gestores y procedimientos que constituyen lo que tradicionalmente se conoce como Buen Gobierno Corporativo y familiar.

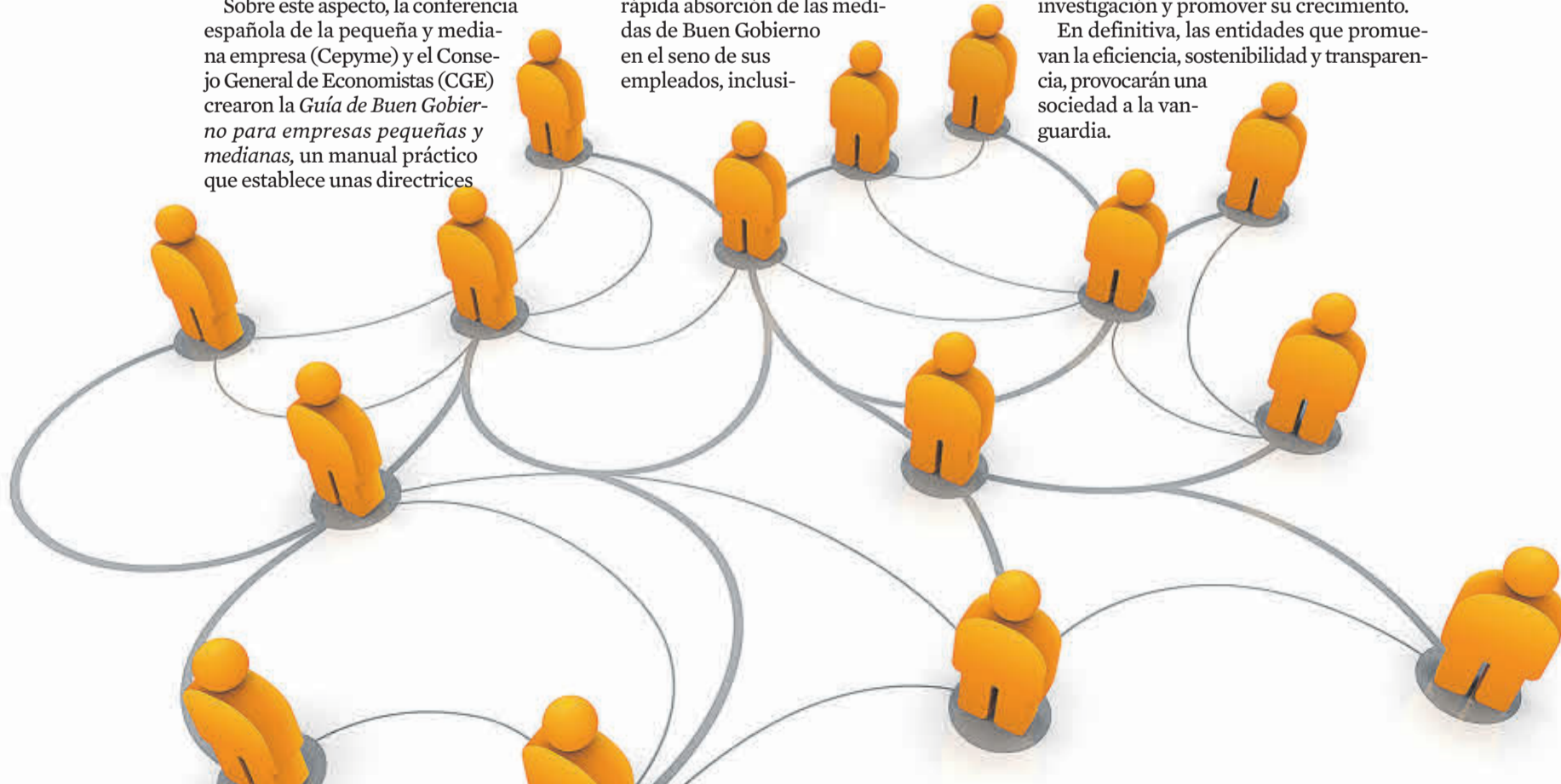
Entre las recomendaciones que aporta la guía figura promover un adecuado ambiente de control, elaborar las cuentas anuales de tal forma que presenten una imagen fiel, y extender el principio de transparencia a las políticas fiscales. Sobre el órgano de administración, los expertos recomiendan hacer una evaluación al año y adoptar un plan de acción estratégico, además de establecer políticas de control y gestión de riesgos que prevean medidas para mitigar el impacto.

No obstante, el impulso a la dimensión de

*Las empresas deben adoptar un plan estratégico, políticas de control y gestión de riesgos que mitiguen impactos*

las empresas en España sigue siendo un asunto pendiente, puesto que el tamaño medio es de cinco trabajadores, cifra que dista de países del entorno europeo como Alemania, con 12 trabajadores de media. Por ello, impulsar el crecimiento con medidas de Buen Gobierno produciría más propensión a invertir en investigación y promover su crecimiento.

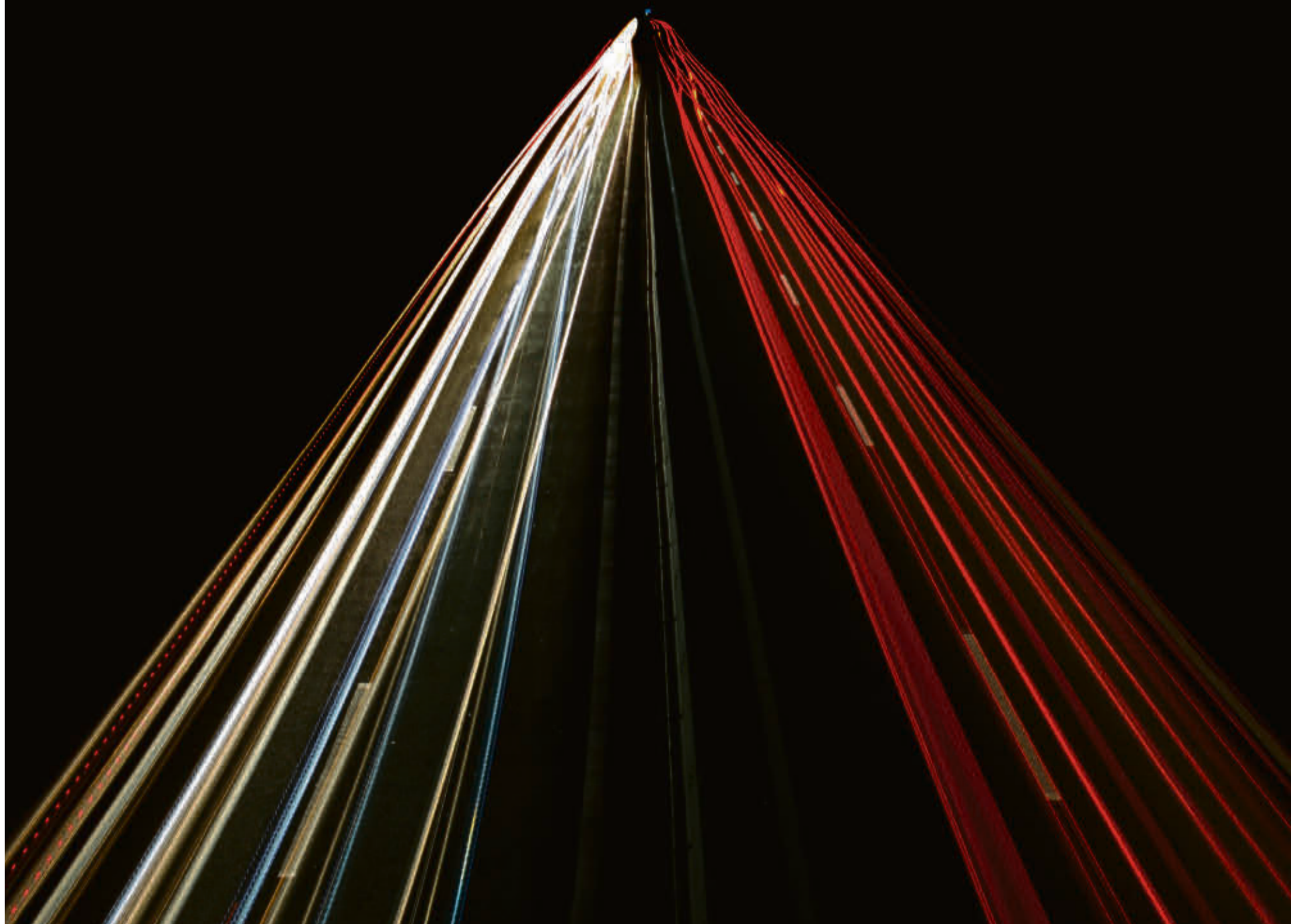
En definitiva, las entidades que promuevan la eficiencia, sostenibilidad y transparencia, provocarán una sociedad a la vanguardia.



## Juntos movemos el mundo.

Los caminos nos hacen avanzar. Y en Abertis invertimos en ingeniería y tecnología inteligente para dar respuesta a las necesidades de movilidad del mundo. Contribuimos en la búsqueda de la máxima seguridad para cada trayecto y ofrecemos soluciones para mejorar el tráfico en cada territorio en el que operamos. Todo ello hace de nosotros un aliado fiable para las administraciones, que invierte y gestiona de forma eficiente, creando valor para la sociedad. En definitiva, ayudamos a la sociedad a ir hacia adelante.

 **abertis**  
cumplimos nuestros compromisos





**JUAN OSUNA**  
CONSEJERO DELEGADO DE OHL

## *El Buen Gobierno como generador de valor*

pautas de comportamiento profesional, ético y responsable que deben guiar a todas las personas que integran la organización, en el ejercicio de su actividad. Asimismo, expresa los compromisos colectivos adquiridos por el grupo, el respeto de los derechos humanos y laborales y la integración de los empleados en la cultura corporativa.

Complementariamente, OHL dispone de una política anticorrupción que fortalece su compromiso para realizar negocios con integridad. Esta política refleja el firme compromiso de la compañía de tolerancia cero respecto de cualquier forma de corrupción. Asimismo, cuenta con un modelo de organización y gestión para la prevención de delitos. Este modelo incluye controles del sistema de información financiera y está diseñado para prevenir la comisión, entre otros, de los delitos asociados a la gestión de los recursos financieros.

Otro componente clave del Buen Gobierno consiste en la gestión eficaz de los riesgos. A través de avanzados sistemas de análisis y control, se persigue minimizar la exposición a riesgos estratégicos, financieros, de cumplimiento y operativos, contribuyendo a garantizar el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad de cada proyecto y velando por que la nueva contratación se ajuste a los parámetros de control de riesgos fijados por los órganos de dirección. Asimismo, el grupo cuenta con una dirección de Auditoría Interna que presta apoyo a la organización, de manera objetiva e independiente, en el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades.

En materia de RSC, desde mayo de 2017, la Comisión de Nombres y Retribuciones de OHL asume las funciones en materia sobre RSC que, desde 2010, venía asumiendo la Comisión de Auditoría y Cumplimiento; mientras que el Comité de Sostenibilidad, presidido por el CEO del grupo, es el máximo órgano gestor delegado para la coordinación de las políticas y estrategias de sostenibilidad.

A este respecto cabe destacar que la compañía mantiene, desde el año 2003, un compromiso voluntario con el desarrollo sostenible y la creación de valor económico, social y ambiental allí donde opera, a través de la adhesión a las principales iniciativas y directrices lideradas por organizaciones como las Naciones Unidas (el Pacto Mundial, los Principios Rectores de Empresas y Derechos Humanos, y los Objetivos del Desarrollo Sostenible), las Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para empresas multinacionales, la Declaración Tripartita de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Norma internacional ISO 26000 de RSC.

Gracias a estos mecanismos y reglamentos internos, el grupo mantiene una posición de liderazgo en materia de Gobierno Corporativo entre las principales empresas constructoras españolas, según el *Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC)* de las sociedades cotizadas, elaborado por la CNMV y correspondiente al ejercicio 2015. Asimismo, rige su comportamiento de acuerdo con las recomendaciones establecidas en el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, emitido por la misma entidad.

Así, los compromisos voluntarios adquiridos en los ámbitos de los derechos humanos y laborales, la protección ambiental, la ética empresarial y la transparencia en la difusión de la información configuran el marco propio de actuación de OHL, con un modelo de empresa que crea valor compartido y contribuye al bienestar y el progreso de las generaciones presentes y futuras.

a instauración de una cultura basada en un marco normativo propio que defina el comportamiento empresarial y fomente la práctica de la transparencia, el acceso a la información y el control de riesgos, son algunos de los principios sobre los que se asienta el Buen Gobierno, concepto anglosajón originado a inicios de la década de los 90 e importado a nuestro país a finales de ésta. Dicho concepto es, también, un factor esencial para la generación de valor empresarial, a la vez que refuerza la confianza en las empresas por parte de sus grupos de interés y la sociedad en general.

En el caso de OHL, la compañía mantiene su voluntad de avanzar en el Buen Gobierno teniendo como prioridad la transparencia en el cumplimiento de las recomendaciones en esta materia, constituidas en valores corporativos que guían la conducta de todos sus directivos y empleados en el desarrollo de su actividad, a la vez que facilita la relación de la compañía con los mercados, sus accionistas y el resto de *stakeholders*. Y para fortalecer esta práctica, el grupo, ha creado el cargo de consejero coordinador, a través del cual se refuerza el control del Buen Gobierno en el máximo órgano de administración de la sociedad.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento impulsa las reglas y procedimientos de la compañía a través del desarrollo de una normativa que mejora la eficacia en el desempeño de su actividad, en sintonía con su visión y misión y evalúa y supervisa el ejercicio y cumplimiento de las mismas. En este sentido, el grupo fue una de las primeras grandes empresas constructoras en implantar un Código Ético, cauce para el desarrollo y protección de sus valores corporativos.

Desde el primer reglamento que vio la luz en 1999 hasta la aprobación del Código Ético, cuya última revisión data de 2015, se demuestra un compromiso firme con los valores de Buen Gobierno a los que se adapta de forma continuada. El Código Ético desarrolla los modelos y

*En nuestra  
compañía hemos  
creado el cargo  
de consejero  
coordinador, a  
través del cual se  
refuerza el  
control del Buen  
Gobierno*

EL CORTE INGLÉS, S.A. C/ Hermosilla 112, 28009 Madrid



¿Quieres acertar?

Tarjetas Regalo de El Corte Inglés

# EL REGALO PERFECTO



Con las Tarjetas Regalo de El Corte Inglés acertarás siempre. Elige la más adecuada para cada ocasión y decide su importe. Desde el regalo perfecto para una boda, al mejor regalo de cumpleaños. Además, con La Tarjeta Regalo Cine puedes regalar el ver películas de estreno en los mejores cines. Simplemente perfecta.

TUS COMPRAS EN tienda | web | móvil





**IGNACIO GARRALDA**  
PRESIDENTE DE MUTUA MADRILEÑA

## *Buen Gobierno, transparencia y desarrollo sostenible*



En los últimos tiempos las organizaciones hemos tenido que adaptarnos con celeridad a los cambios del entorno, atendiendo consumidores más digitales, conectados, informados y cada vez más exigentes. Al igual que esta nueva realidad nos ha exigido hacer las cosas de manera diferente en el plano tecnológico para adecuarnos a las nuevas exigencias del mercado, también nos ha demandado un cambio importante en la forma de actuar con nuestros públicos de interés.

Esta transformación no pasa, por tanto, únicamente por la tecnología, sino por la forma de hacer las cosas, ya que ambas líneas de actuación persiguen lo mismo: garantizar a la empresa su desarrollo sostenible en el tiempo. Hoy en día, más que nunca, los directivos y las empresas tenemos la obligación de ser transparentes en nuestra gestión para, de esta forma, poder asegurar a los ciudadanos que el sistema de valores que dice tener nuestra empresa se corresponde con la realidad. Y para eso, creo que es esencial tener unos principios éticos sólidos y aplicarlos sin titubeos a la hora de dirigir las organizaciones. Graves son las consecuencias si no lo hacemos así y, por desgracia, hay muchos ejemplos de ello.

Desde hace ya varios años el rol de observadores no recae solo en las autoridades o los medios de comunicación convencionales, sino en una nueva clase de exigentes escrutadores reunidos alrededor de Internet y de las redes sociales, que se encargan de encumbrar o, por el contrario, de erosionar las reputaciones de las empresas y de los directivos que las gestionan.

Conseguir superar el filtro solo será posible con un nivel de transparencia en la gestión que asegure a los ciudadanos que los valores de la empresa se corresponden con los hechos. Será entonces cuando operará con toda su fuerza la vieja máxima de “no hagas nada que no quieras que se sepa”.

En Mutua Madrileña aplicamos siempre la transparencia tanto en lo referente a las condiciones de nuestros productos y servicios como en nuestra información financiera y contable. Contamos con productos sin letra pequeña, claros, honestos, de la máxima calidad y competitivos en precio. Buscamos siempre la máxima transparencia en la relación con nuestros asegurados con el objetivo de que tengan toda la información sobre los productos y servicios a contratar. Además, ponemos a su disposición múltiples canales de comunicación para poder aclarar cualquier duda que tengan.

Para acreditar la bondad de la conducta empresarial solo existe el camino de la transparencia, porque gracias a ella la sociedad podrá comprobar que nuestros actos se corresponden con los valores y las convicciones que decimos tener. Por eso nuestra compañía fue pionera en el sector al publicar anualmente las remuneraciones individuales de los miembros del consejo de administración y de su presidente. También asumimos las mejores prácticas de Gobierno Corporativo de las empresas cotizadas y elaboramos voluntariamente nuestro informe anual a este respecto, de acuerdo con las recomendaciones de la Unión Española de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras (Unespa) en su Guía de Buen Gobierno de las Entidades Aseguradoras, entre otras medidas.

Pero la transparencia en Mutua permea en otros muchos ámbitos de la empresa. Así, Mutua ha sido la primera empresa aseguradora en certificar la no existencia de brecha salarial. Para ello ha sido necesario elaborar un indicador propio, basado en índices de referencia internacionales, que ha sido revisado y certificado por PwC. La conclusión de la auditora confirma que Mutua es una compañía que garantiza la equiparación salarial entre hombres y mujeres, un aspecto que refuerza nuestro compromiso con la igualdad de oportunidades, con la que estamos plenamente comprometidos desde hace muchos años.

En concreto, desde el año 2008, en Mutua contamos con un Plan de Igualdad cuyo principal objetivo es potenciar una cultura abierta no discriminatoria y eliminar barreras que puedan frenar el desarrollo profesional de la mujer y contribuir a sensibilizar a la sociedad en esta materia. Esta acción en materia de Buen Gobierno corporativo promueve, entre otros aspectos, la igualdad de oportunidades para acceder al empleo, igualdad en el tratamiento de las promociones o la igualdad retributiva.

En definitiva, el Buen Gobierno de Mutua se ejemplifica en nuestra estrategia siempre basada en la transparencia, el respeto, la sostenibilidad, en la estricta operativa interna de control y prevención de situaciones de conflictos de interés y operaciones vinculadas, en las distintas comisiones y órganos de supervisión del cumplimiento de todos nuestros compromisos en materia de gobierno corporativo... Todo ello conforma un modelo de Buen Gobierno en el que hemos avanzado mucho en estos años pero que deseamos seguir desarrollando.

Por suerte, cada vez somos más las empresas que integramos el Buen Gobierno como un factor clave en nuestra gestión, una filosofía que contribuye, sin lugar a duda, a consolidar el crecimiento rentable y sostenido de las compañías. En Mutua esperamos servir de ejemplo en este sentido, gracias a nuestra gestión responsable.

*Es esencial tener unos principios éticos sólidos y aplicarlos sin titubeos. Graves son las consecuencias si no lo hacemos así*

Más de 100 años  
comprometidos  
con el crecimiento  
y el progreso



Autopista I-405. Tramo State Route 73 a Interstate 605. EEUU.

Mejora de la línea ferroviaria entre Lund y Arlöv (Malmö). Suecia.



Hospital de Burgos. España.



La fuerza de un gran grupo internacional  
de concesiones y construcción

[www.ohl.es](http://www.ohl.es)

ANTONIO HUERTAS  
PRESIDENTE DE MAPFRE



## No hay negocio sin ética

S

Si se miran los informes anuales que las empresas publicaban hace 10 años, salvando a las cotizadas, y los que se están publicando en la actualidad, la sensación que le queda al lector es la misma que se tiene ahora cuando ves a alguien que busca una cabina telefónica para hacer una llamada (si es que la encuentra, porque ya casi no quedan).

No tiene nada que ver lo que las empresas informamos hoy con lo que contábamos hace unos años, y no por una cuestión intencionada. Simplemente, en aquel momento, los estándares de exigencia eran otros, y por cierto, para muchos, no para Mapfre, en aquel momento se consideraban excesivos.

¿Qué es lo que ha cambiado? No hay un solo punto de ignición que disparara esta transformación en la que estamos inmersos. De forma más o menos consciente, todos nos hemos puesto en marcha en una misma dirección: la transparencia.

Las empresas hemos asumido el reto de mejorar la relación con nuestros grupos de interés. Antes los teníamos en el entorno de la compañía, y ahora cada vez, queremos tenerlos más presentes e implicados en nuestro proyecto empresarial, para lo cual, tenemos que hacerles partícipes de lo que hacemos y generar con ellos relaciones de confianza. Les pongo un ejemplo, nosotros trabajamos con más de 139.000 proveedores de servicios en todo el mundo. Hace años les formábamos para que se relacionaran con nuestros clientes con el elevado estándar de exigencia de Mapfre. Ahora vamos más allá, y les estamos formando y homologando para que, además, asuman como propios nuestros valores y nuestros compromisos (éticos, medioambientales, etc.) y nos ayuden a generalizarlos entre la sociedad.

Todos buscamos embajadores de marca, nuestros empleados, nuestros clientes satisfechos, incluso nuestros accionistas, son los mejores prescriptores de Mapfre que podemos encontrar. Y para lograrlo, nece-

sitamos darles herramientas, siendo la más eficaz la información transparente sobre Mapfre. Lo que antes eran temas tabú para las organizaciones, hoy se publican explicando no solo cómo se ha alcanzado un determinado resultado, sino también la metodología para calcularlo o los controles que han operado sobre ese dato o esa información.

Otro tanto pasa con los compromisos que asumimos, nuestros principios éticos, el modelo de sostenibilidad, la política de Responsabilidad Social Corporativa... todo ello forma parte ya de la actividad de Mapfre, informamos y reportamos sobre lo que somos y sobre cómo lo hacemos. Es más, lo que en la era de las cabinas telefónicas se conocía como *Memoria Anual*, hoy se concibe y se presenta como un Informe Integrado donde lo primero que decimos sobre Mapfre es que para nosotros no hay negocio sin ética, y donde las empresas explicamos nuestro negocio en relación al impacto y la huella social que estamos dejando en la sociedad.

Hoy, las empresas como Mapfre tomamos nuestras decisiones de negocio pensando en que también nos hemos comprometido con los objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 de Naciones Unidas, entre otros. Y lo más importante es que no lo hacemos por una mayor exigencia o presión por parte de los supervisores o de las administraciones, sino porque creemos que contribuir a mejorar el mundo en que nos desenvolvemos, nos fortalece como negocio, mejora nuestra rentabilidad, y refuerza nuestra reputación ante los ciudadanos, que también están demandando otro tipo de relaciones con su entorno, incluyendo a las empresas.

Hoy los clientes, lo ciudadanos, los empleados, en general todos los grupos de interés, también están exigiendo modelos de relación basados en la transparencia. En un reciente libro sobre la *Generación Z* que he prologado, recogía que son precisamente los más jóvenes, los nacidos a partir de 1994, los más reivindicativos también en cuestiones como el Buen Gobierno de las empresas, siendo la reputación una de las cuestiones que más valoran cuando piensan en los sectores o compañías en los que quieren trabajar.

Esta mayor exigencia nos reta, nos acelera en nuestros compromisos internos y externos, y nos eleva el umbral de exigencia respecto a la que espera de nosotros más allá de lo que es nuestra actividad.

Las administraciones públicas, las instituciones que gobiernan la actividad de las empresas, especialmente si éstas cotizan en los mercados financieros, también han hecho su trabajo y ahora entienden mejor cómo debe ser el enfoque sobre estas cuestiones para ganar en eficacia. La obligatoriedad que estaba detrás de las primeras regulaciones, ha ido dando paso a un esquema más transparente, con un umbral normativo estándar, elevado pero común, y una serie de recomendaciones más elevadas que las empresas pueden cumplir o no, pero que están obligadas a recoger en sus informes sobre Buen Gobierno bajo el principio de "aplica o explica", lo cual permite que sus grupos de interés tengan una mayor información sobre cada empresa a la hora de emitir su valoración sobre la misma.

*No tiene nada que ver lo que las empresas informamos hoy con lo que contábamos hace unos años, y no por una cuestión intencionada*



Toma el control con  
**INFORmanager**  
[www.informanager.es](http://www.informanager.es)



La nueva Solución de Información Financiera exclusiva para adelantarte a los riesgos



**DASHBOARD**

Para una visión completa de la situación de tus clientes y de la deuda viva que tiene tu empresa



**GESTOR DE CARTERAS**

Permite la agrupación y análisis de empresas según la estructura que elijas



**ALERTAS**

Para que estés informado en tiempo real de los cambios que te interesen



**ANÁLISIS DE PAGOS**

Servicio único y exclusivo que permite conocer y comparar la situación de pagos de las empresas



**ADMISIONES**

Obtén una recomendación sobre una operación comercial basada en nuestro know-how y en tus políticas de riesgo



**DOCUMENTOS**

Un espacio en la nube donde almacenar tus informes y dashboards

Preparados para ganar

**INFORMA**

Información de Empresas

[www.informa.es](http://www.informa.es)

XIII  
ANIVERSARIO

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA



ISTOCK

# La Responsabilidad Social Corporativa retorna rentabilidad

Las empresas se han dado cuenta de que para subsistir en el tiempo y competir es preciso responder a todas las personas y entidades de interés con las que se relacionan en su actividad económica, medioambiental y social

Xavier Gil Pecharromán MADRID.

**L**a Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es la habilidad de una empresa para responder de forma rentable a todos los públicos de interés con los que se relaciona, empezando por los más importantes: accionistas y empleados.

Una empresa responsable y con Buen Gobierno Corporativo es aquella que dispone de un buen comportamiento ético; esto supone tener mecanismos para gestionar incidencias éticas mediante la existencia de un comité o comisión de ética y una política escrita de anticorrupción. También, transparencia y Buen Gobierno a través de la implementación de determinadas políticas e informes de Gobierno Corporativo y controlando su riesgo.

Por otra parte, debe tener una responsabilidad con los empleados, desarrollando programas de gestión del talento y conciliación, y gestionando la diversidad e igualdad de oportunidades para los trabajadores de la empresa; el compromiso con el medio ambiente y el cambio climático a través de la medición y gestión del impacto medioambiental, comprando productos responsables y posicionándose frente a cualquier cambio climático; y la contribución a la comunidad disponiendo de sistemas de evaluación del impacto social y de requerimientos sociales precisos para la cadena de suministro, así como programas para el entorno.

Los inversores socialmente responsables, además de rentabilidad financiera, están interesados en el menor riesgo asociado a la sos-

tenibilidad, que genera tener en cuenta en las decisiones de inversión los factores medioambientales, sociales y de Gobierno Corporativo. De hecho, las compañías con mejor calificación en estos factores resultan ser más resistentes y atractivas a largo plazo, algo que, cada vez más, consideran tanto bancos como fondos.

## La rentabilidad es el premio

Las empresas se han dado cuenta de que los criterios éticos son útiles para valorar la calidad de los activos en los que se invierten, además la aparición de leyes internacionales destinadas al Buen Gobierno y *ratings* que se encargan de medir el compromiso social y ambiental de cualquier inversión provoca que cada vez sean más las empresas que se centren en mostrar unos buenos resultados a nivel ambiental y social. La rentabilidad a la hora de obtener financiación más asequible es el premio.

En sus comienzos, allá por los años noventa del pasado siglo, se consideraba que la RSC iba a resultar una moda pasajera. Las primeras actuaciones fueron muy criticadas, porque se limitaban a simples operaciones deslavazadas de comunicación corporativa o de acción social, o marketing, reputacionales, de protección ambiental, de patrocinios, o de becas o de compromiso social.

Sólo las entidades que entienden qué es la RSC pueden diferenciarse de su competencia. Esta distinción se manifiesta en los resultados tenidos gracias a una actitud responsable, más allá del cumplimiento le-

gal, en tres aspectos fundamentales: económico, medioambiental y social.

La RSC pierde buena parte de su relevancia si se realiza, pero no se comunica, pero perderá su credibilidad si se produce el efecto contrario y hay una sobreinformación. Para las sociedades mercantiles y todo tipo de organizaciones es de vital trascendencia que su RSC sea percibida como real y no impostada, sin exageraciones ni excesos.

Un buen apoyo para alcanzar este difícil equilibrio los aportan índices como el prestigioso *Informe Merco*, que recoge anualmente la clasificación de las compañías con mejor Responsabilidad Social Corporativa (RSC), a partir de 18 variables.

Los expertos de Deloitte aseguran que el 40 por ciento de las grandes empresas españolas cotizadas ya contemplan los Objetivos

*Las compañías con mejores calificaciones en estos factores son más resistentes y atractivas a largo plazo*

de Desarrollo Sostenible (ODS) en sus Informes de Sostenibilidad y sus páginas web, pero solo un 20 por ciento tiene iniciativas para medir la contribución en la consecución de estos objetivos. En el caso del Ibex 35 solo nueve compañías tienen definido un propósito orientado a alguno de los ODS de la ONU, según el informe de la firma *2030 Purpose: Good Business and a Better Future*.

**iberCaja** 

HABLAMOS  
CON  
HECHOS

# ADAPTARSE ES LLEVAR NUESTRO **COMPROMISO** DE DARTE EL MEJOR SERVICIO ALLÍ DONDE TÚ ESTÉS

En **Ibercaja** innovamos para ofrecerte soluciones financieras que se adaptan a tus necesidades, estés donde estés y cuando lo necesites.

¡Felicidades a elEconomista.es  
en su XII aniversario!



INNOVAMOS CADA DÍA  
PARA ESTAR SIEMPRE  
CONECTADOS A TI



**JUAN JOSÉ BRUGERA**  
PRESIDENTE EJECUTIVO DE COLONIAL

## *Hacia la excelencia en el Buen Gobierno Corporativo*



En los últimos años están cobrando una importancia creciente la implantación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, un término que rige el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa.

Colonial, como compañía cotizada transparente y comprometida, trabaja continuamente en el mantenimiento de la adecuación del Gobierno Corporativo de la sociedad a las mejores prácticas nacionales e internacionales. Por ello, en julio de 2016 la Comisión de Nombramientos y Retribuciones de Colonial constituyó la Unidad de Gobierno Corporativo, que nació con el objetivo de implantar las mejores prácticas en materia de Gobierno Corporativo. Año a año, mantenemos nuestro compromiso de seguir avanzando en el desarrollo de un modelo de gobierno basado en los principios de eficiencia, cumplimiento normativo y transparencia, y que esté alineado con las principales normas y estándares internacionales.

Como prueba de este compromiso, el último informe de RSC que presentamos, fechado a 31 de diciembre de 2016, reflejaba el cumplimiento de 58 de las 64 recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (cuatro no le son aplicables), aprobado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) el 18 de febrero de 2015. Este código es un excelente instrumento para impulsar y poner en valor la gestión adecuada y transparente de las sociedades cotizadas, además de ser una gran herramienta para transmitir confianza a los inversores.

Otro punto clave para reforzar las buenas prácticas empresariales es asegurar una conducta ética, íntegra y transparente en toda la organización.

Colonial está comprometida con los principios de la ética empresarial y con la transparencia en todos sus ámbitos de actuación. No solo

perseguimos el interés social, de conformidad con lo dispuesto en la legislación vigente y en las normas de Gobierno Corporativo, sino que también trabajamos para establecer vínculos firmes y permanentes con sus grupos de interés basados en una conducta ejemplar.

Todos los empleados del grupo, tanto de España como de Francia, deben respetar y actuar de acuerdo con sus correspondientes códigos éticos (Código Ético del Grupo Colonial y Charte de Deontologie Groupe Societé Foncière Lyonnaise). Paralelamente, dado que las actuaciones de los proveedores y colaboradores pueden afectar a la reputación de la compañía, solo se invita a participar en las licitaciones a aquellos posibles proveedores que tienen unos estándares éticos equivalentes a los nuestros.

Otro aspecto importante del Buen Gobierno Corporativo es el apartado referido a compensación y retribución. En este capítulo, la política del Grupo Colonial se caracteriza, en primer lugar, por estar basada estrictamente en la igualdad de oportunidades y, en segundo lugar, por su competitividad en relación al mercado.

Además, todos los trabajadores tienen acceso a los beneficios sociales que ofrece la compañía, entre los que destaca el pago de un seguro médico no sólo para el empleado, sino también para un beneficiario, y la posibilidad de adherirse a un seguro de vida adicional y con mejoras en comparación al obligatorio por convenio.

Para nosotros es importante atender las expectativas de nuestros grupos de interés e incorporarlas en nuestra estrategia para ganar y mantener su confianza. Además de nuestros trabajadores, otra pieza clave para nuestra compañía es la comunidad inversora, con la que nos esforzamos en establecer una relación de confianza basada en la transparencia.

Como resultado de este esfuerzo, hemos obtenido diferentes reconocimientos en materia de *reporting* financiero y hemos sido distinguidos como una empresa puntera en transparencia. La asamblea anual de la European Public Real Estate Association (EPRA), que agrupa y representa más de un centenar de inmobiliarias cotizadas europeas, calificó en 2016 a Colonial con las máximas distinciones en las categorías de *reporting* financiero que premia cada año.

En concreto, Colonial fue distinguida por su excelencia y transparencia en la comunicación de información a los mercados de capitales con el EPRA Gold Award – Financial Reporting y EPRA Gold Award – Sustainability Reporting, convirtiéndose en la única cotizada española con máxima calificación en ambas categorías. Asimismo, obtuvimos el Most Improved Award en el *reporting* de sostenibilidad.

La obtención de las máximas calificaciones en mejores prácticas de comunicación financiera por parte de la EPRA ha supuesto un gran hito para nosotros como compañía, no solo por cómo certifica el sector cotizado la calidad y transparencia de nuestra información ante los inversores y accionistas, sino también por el reconocimiento que supone al esfuerzo realizado por todo el equipo de Colonial para lograr estos ambiciosos objetivos.

Un esfuerzo que seguimos realizando diariamente junto a los demás objetivos trazados en nuestra hoja de ruta para mejorar las prácticas de gobernanza y seguir caminando hacia la excelencia en el Buen Gobierno Corporativo.

*Debemos atender las expectativas de nuestros grupos de interés e incorporarlas en nuestra estrategia para mantener su confianza*

# listos para la revolución de los recursos

En 2050, en el mundo vivirán 9.000 millones de personas, la mayoría en grandes ciudades. Este crecimiento de la población plantea dos grandes retos: el acceso al agua y la gestión eficiente de los residuos. Por eso en SUEZ innovamos para crear soluciones hídricas alternativas y transformar los residuos en nuevas fuentes de energía. Nuestro objetivo: garantizar a las generaciones futuras el acceso a los recursos naturales.

[www.suez.es](http://www.suez.es)



PEDRO MIRÓ

VICEPRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO DE CEPSA



## La transparencia como eje de la gestión empresarial

# E

n los últimos años hemos sido testigos del fortalecimiento de los mecanismos que velan por la transparencia y las buenas prácticas en materia de Gobierno Corporativo, debido, fundamentalmente, a la grave crisis financiera y la pérdida de confianza que esta generó a nivel mundial. Y todo ello acompañado por el comportamiento en ocasiones poco ético o irresponsable de referentes de nuestro sistema socioeconómico. Las enseñanzas extraídas de este escenario han sido muy valiosas en términos prácticos de gestión empresarial. Las bases de transparencia y Buen Gobierno existen desde antes de la crisis, pero es cierto que se han reforzado a raíz de ella. Una organización transparente muestra sus procesos, sus políticas, su gobierno; se muestra tal y como es, y esa actitud genera credibilidad y confianza en la sociedad.

El auge regulatorio que se está produciendo, tanto en el ámbito público-privado como en el empresarial-institucional, tiene por objetivo precisamente recuperar esa confianza. En este sentido, la transparencia sobre aspectos del Gobierno Corporativo y los órganos que lo componen resultan de vital importancia para generar valor en toda compañía. Un Gobierno Corporativo sólido, junto con unas buenas prácticas, aportan seguridad económica y jurídica y contribuyen al crecimiento sostenible de una organización.

Estos avances, sin duda, nos hacen más competitivos y garantizan la gestión responsable, sostenible y transparente, el compromiso con nuestros grupos de interés, así como la generación de valor a largo plazo.

El marco regulatorio en el que estamos inmersos garantiza unos parámetros de transparencia y Buen Gobierno que son referentes a nivel global. A pesar del ello, en Cepsa, el comportamiento ético aspira a niveles de excelencia superiores a los estrictamente fijados por Ley. En nuestra trayectoria histórica, hemos demostrado siempre un alto nivel de compromiso con los valores de seguridad, sostenibilidad, liderazgo,

solidaridad y mejora continua. Estos valores son los pilares sobre los que se define nuestra conducta en la toma de decisiones. La gestión empresarial y profesional de nuestra actividad se rige bajo los principios de transparencia, integridad, honestidad, respeto e igualdad.

En este sentido, quiero destacar el trabajo que realizamos extendiendo estos principios hacia nuestros grupos de interés y en todas las operaciones que realizamos en los países en los que operamos. Especialmente, llevamos a cabo un gran esfuerzo para fomentar que nuestros colaboradores externos (socios, *joint ventures* no operadas, contratistas, proveedores, consultores, etc.), que en muchos casos son una extensión de Cepsa y actúan en nuestra representación, desarrollen y apliquen programas éticos que sean coherentes con nuestros estándares.

En Cepsa, la transparencia siempre ha sido un principio básico de nuestra cultura. Nuestra convicción en sus principios ha sido decisiva para mostrarnos tal como somos, ante nuestros públicos de interés (internos y externos), y ante una sociedad que participa de manera activa en la creación de climas reputacionales.

A pesar de no cotizar en bolsa, nuestra estructura sigue las recomendaciones establecidas en el nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas en España, así como la normativa vigente relativa a las empresas de capital y las mejores prácticas y estándares internacionales en esta materia. Sobre estas bases, revisamos y actualizamos de forma continua nuestras normas de Gobierno Corporativo, con el objeto de implementar las nuevas recomendaciones y aplicar las mejores prácticas. Nuestro Código de Ética y Conducta es el marco de referencia para el desarrollo de nuestra práctica profesional. En él recogemos los principios básicos, estándares y comportamientos a seguir por todo el capital humano de la compañía y resume las normas legales y éticas que deben prevalecer en nuestra actividad.

Las directivas éticas que componen nuestro Código comprenden todos los ámbitos de actuación relacionados con nuestra actividad y nuestro entorno, desde los conceptos más generales como el compromiso con los derechos humanos, la seguridad y la protección del medio ambiente, hasta los más concretos y relacionados con la transparencia como los conflictos de intereses, la relación con gobiernos y autoridades, y la defensa de la competencia.

Cepsa opera en muchos países donde las leyes de dichas jurisdicciones y costumbres locales pueden requerir guías adicionales a las recogidas en nuestro Código. En caso de discrepancia entre los requisitos locales y el mismo, siempre se aplica el más estricto y nunca se siguen prácticas que infrinjan nuestros valores.

El comportamiento ético es fundamental, pero igual de importante es velar por su cumplimiento. Esta supervisión activa es otra de nuestras prioridades. En esta línea, hemos implantado un Modelo de Cumplimiento Corporativo a nivel global que nos permite identificar los riesgos de cumplimiento y establecer medidas preventivas, de control y de sanción a las conductas que pudieran derivar en responsabilidad empresarial o de los empleados.

Todas estas medidas demuestran cómo la transparencia y el Buen Gobierno son dos conceptos inherentes a Cepsa. El compromiso con el comportamiento ético y la gestión responsable es el eje de nuestra gestión empresarial y señas de identidad básicas de nuestra reputación como compañía energética integral.

*El marco regulatorio en el que estamos inmersos garantiza unos parámetros de transparencia y Buen Gobierno*



Documento publicitario

# Acompañarte

Marc López & Rafa Nadal  
(campeones olímpicos de dobles)

**Compromiso Empresas** es una manera de trabajar, la de Banco Sabadell. Asignándote un gestor para ayudarte a planificar la manera de hacer crecer tu negocio, un gestor especialista en empresas, por supuesto, y que no cambiará salvo que tú quieras que cambie. Porque **trabajar como si fuéramos uno** es uno de nuestros compromisos, aunque tenemos muchos más.

Infórmate en [bancosabadell.com/acompañarte](http://bancosabadell.com/acompañarte) o en tu oficina más cercana.

**B Sabadell**  
Estar donde estés

# Dudas y carreras: así se adaptan las compañías a la protección de datos

La nueva normativa comenzará a aplicarse el 25 de mayo de manera obligatoria y los últimos estudios revelan que sólo el 10% de las grandes compañías está preparada pese a los esfuerzos de difusión de la Agencia Española

Ignacio Faes MADRID.

**E**s la nueva revolución que afectará a todas las empresas. El 25 de mayo de 2016 entró en vigor el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), que sustituirá a la actual normativa vigente y que comenzará a aplicarse el 25 de mayo de 2018 en España.

Sin embargo, las compañías parece que han dejado para el último momento su adaptación a la normativa. Solo el 10 por ciento de las grandes empresas españolas —las que tienen más de 250 empleados— está ya preparada para asumir la nueva regulación sobre protección de datos en la UE que entrará en vigor el próximo 25 de mayo, frente a una media europea del 20 por ciento.

Así lo revela el documento presentado por los directivos de Microsoft Antonio Budía y Héctor Sánchez y el analista de International Data Corporation (IDC) Emilio Castellote, cuyo objetivo es determinar qué parte del tejido empresarial público y privado español está listo para cumplir con el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR, por sus siglas en inglés), a cien días de su aplicación en Europa.

El GDPR supone una actualización de la normativa de protección de datos, vigente desde 1995, que ha quedado obsoleta debido a “una evolución sustancial de las tecnologías”, tal y como han explicado estos expertos.

La vulneración de determinados preceptos del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), que sustituirá a la actual normativa vigente y que comenzará a aplicarse el 25 de mayo de 2018, puede conllevar multas de hasta 20 millones de euros.

Uno de los aspectos clave que introduce la nueva normativa es la del delegado de protección de datos (DPO, por sus siglas en inglés: *data protection officer*). “La importancia de que los DPO reú-

nan la cualificación profesional y los conocimientos requeridos ha llevado a la Agencia a desarrollar un Esquema de certificación de DPO, un sistema que dota de garantías y certidumbre tanto a los futuros delegados de protección de datos como a las organizaciones que vayan a contar con sus servicios”, subraya Mar España, directora de la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD).

La norma no precisa los casos en los que será necesario contratar con el DPO a través de determinar una cantidad de datos tratados, personas afectadas por el tratamiento o el ámbito de los mismos, sino que ofrece una descripción general de los supuestos en que será obligatorio.

Por otra parte, la Unión Europea incluirá también los metadatos que se generan en Internet como objeto de vigilancia en su legislación de protección de datos. En concreto, la nueva Propuesta de Reglamento de privacidad electrónica (*e-privacy*) incluye ya este punto como uno de los aspectos que se deben proteger, además de los datos personales que ya exige el propio Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) europeo. “Hay un gran debate planteado acerca del examen

*Europa incluirá también los metadatos que se generan en Internet como objeto de vigilancia*

jurídico que ha de darse a los metadatos y del consentimiento que debe exigirse en su tratamiento”, explicó José Luis Piñar, catedrático de Derecho Administrativo y exdirector de la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) durante una jornada organizada por el despacho Andersen Tax & Legal.

“Además, se está configurando un régimen de consentimiento más riguroso que el que se ha establecido en el Reglamento General”, añadió. En este sentido, Piñar recordó que el consentimiento tiene que ser explícito. “Las casillas premarcadas no son consentimiento”, dijo.

En todo caso, Piñar explicó que toda esta materia se quiere conducir a través del modelo general que establece el RGPD, que será de obligatorio cumplimiento el 25 de mayo de 2018. Sin embargo, avanzó que la norma no estará preparada para esa fecha, aunque confía en que esté para antes de final de año.





# TOPS ON TOP



Cindy Crawford on Silestone Eternal Calacatta Gold

A product designed by Cosentino®



On Top



Descubre más en [silestone.com](http://silestone.com) | Síguenos  

# Las grandes empresas, obligadas a reportar su actividad no financiera

El Decreto-Ley, que entró en vigor el pasado 26 de noviembre de 2017, busca medir, supervisar y gestionar el rendimiento de las compañías en cuestiones sociales, medioambientales y el impacto que tienen en la sociedad

Patricia del Águila Barbero MADRID.

**B**ajo el principio de “cumple o explica”, el Gobierno aprobó el pasado 26 de noviembre el Real Decreto Ley en Materia de Divulgación de Información no Financiera como transposición de la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014.

Bajo esta filosofía, obliga a las grandes empresas y grupos empresariales a informar de aspectos sociales, diversidad, de medio ambiente, respeto a los Derechos Humanos y lucha contra la corrupción dentro del informe de gestión que acompaña a las cuentas anuales. Este decreto ley modifica el Código de Comercio y el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital y la Ley de Auditoría de Cuentas.

Además, amplía el contenido exigido en el informe anual de gobierno corporativo que deben publicar las sociedades anónimas cotizadas, en aras de mejorar la transparencia facilitando la comprensión de la organización empresarial y de los negocios

de la empresa. En caso de que la sociedad no aplicase una política de diversidad, no existe obligación alguna de establecerla, aunque la declaración sobre gobernanza empresarial deberá explicar claramente el motivo por el que no se aplica.

En general, la información que debe constar en el informe hará referencia a las medidas adoptadas para promover la igualdad de género, condiciones de trabajo, el diálogo social, el respeto de los derechos sindicales, la seguridad en el lugar de trabajo y las medidas de diálogo y protección con las comunidades locales.

## Compromiso medioambiental

En lo que atañe a cuestiones medioambientales, las empresas tendrán que aportar información detallada sobre efectos actuales y previsibles de su actividad en el medio ambiente, salud y seguridad, uso de la energía renovable o no renovable, emisiones de gases de efecto invernadero, consumo de agua y contaminación atmosférica.

Respecto a las cuestiones sociales y relativas al personal, la información facilitada en el estado deberá hacer referencia a las medidas adoptadas para garantizar la igualdad de género, la aplicación de convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo, las condiciones de trabajo, el diálogo social, el respeto del derecho de los trabajadores a ser informados y consultados, el respe-

to de los derechos sindicales, la salud y seguridad en el lugar de trabajo y el diálogo con las comunidades locales y las medidas adoptadas para garantizar la protección y el desarrollo de esas comunidades.

En cuanto al ámbito de los Derechos Humanos, el informe deberá incluir información sobre impactos potenciales y reales de la actividad de la empresa al respecto, así como las disposiciones aplicadas para impedir abusos y medidas para mitigarlos, gestionarlos y repararlos.

En relación con la lucha contra la corrupción y soborno, las empresas deberán añadir información sobre los procedimientos y recursos de control interno dedicados a prevenir estas conductas.

Esos cambios normativos afectan a empresas grandes con consideración de enti-

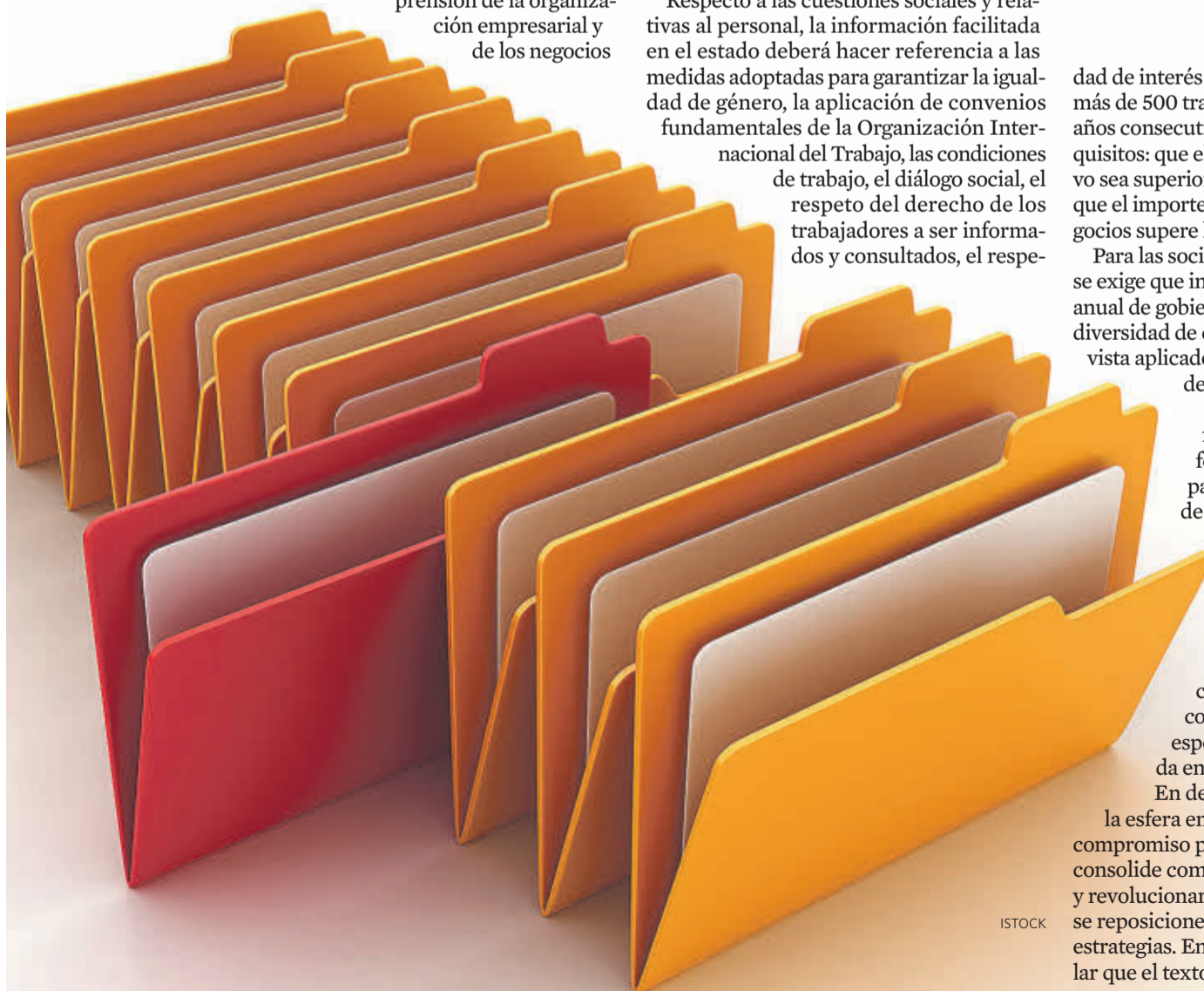
## Los cambios normativos afectan a grandes firmas con una media de más de 500 trabajadores

dad de interés público con una media de más de 500 trabajadores y que durante dos años consecutivos reúnan al menos dos requisitos: que el total de las partidas del activo sea superior a 20 millones de euros, y que el importe neto de su cifra anual de negocios supere los 40 millones de euros.

Para las sociedades anónimas cotizadas se exige que incluyan, dentro del informe anual de gobierno corporativo, políticas de diversidad de competencias y puntos de vista aplicados en la elección del consejo de administración relativas a edad, género, discapacidad, formación o experiencia profesional. En este contexto, el papel de los auditores será el de comprobar si se ha aportado el informe no financiero o no; expresar una opinión con respecto a la información de reporte obligado relacionada con los principales riesgos y los indicadores no financieros, y comprobar si la información específica ha sido proporcionada en el informe no financiero.

En definitiva, la obligatoriedad en la esfera empresarial de reflejar su compromiso provoca que este avance se consolide como un instrumento rompedor y revolucionario de cara a que las empresas se reposicionen con respecto a sus propias estrategias. En esta línea, es relevante señalar que el texto no obliga a tener políticas concretas, pero bajo la idea de “cumple o explica”, la entidad tendrá que explicarse de forma clara y motivada.

ISTOCK





## Creceamos con tu confianza

En MAPFRE, queremos seguir siendo tu aseguradora de confianza. Con más de 37 millones de clientes en 45 países trabajamos por un crecimiento sostenible en el ámbito social, económico y medioambiental.



[mapfre.com](http://mapfre.com)



**MAPFRE**

Tu aseguradora global de confianza



JOSÉ FOLGADO  
PRESIDENTE DE RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA

## Lograr la confianza a través del Gobierno Corporativo

# E

n Red Eléctrica, entendemos el Gobierno Corporativo como la alineación de los intereses de accionistas, consejo de administración, equipo directivo y demás personas empleadas, con un valor compartido que incorpore criterios económicos, sociales, ambientales y de Buen Gobierno. Ello contribuirá a la sostenibilidad, solvencia y buena reputación de la compañía, además de promover la confianza, la estabilidad, el progreso y el desarrollo económico y social de nuestro mundo.

Sin duda, constituye un objetivo permanente del consejo de administración seguir en la vanguardia del Buen Gobierno Corporativo, tan valorado además por nuestros accionistas. Por eso, ponemos nuestro empeño, cada año, en escuchar al mundo inversor, a los *proxy advisors*, a nuestros asesores, a los especialistas y evaluadores en la materia y, en general, a todos los grupos de interés que tienen algo que decir en este ámbito. Sabemos que es un valor compartido por la sociedad en su conjunto y que es fiel reflejo de los pilares que han de sostener el mundo empresarial, que son la ética, la transparencia y la integridad.

Un buen ejemplo de este diálogo permanente, conocido como *engagement*, fue la decisión que tomamos en el mes de marzo del 2012, con motivo de mi reelección como consejero. Nos comprometimos a adoptar determinadas medidas de contrapeso a las facultades y competencias del cargo entonces unificado de presidente/CEO, que facilitarían el camino hacia la separación definitiva de los cargos en el momento en el que el nuevo modelo organizativo estuviera suficientemente maduro para ser implantado de forma efectiva.

Además, nos comprometimos a nombrar un consejero independiente coordinador, decisión que adoptamos voluntariamente en el año 2013, cuando en España aún no era una práctica habitual en las compañías del Ibex 35. Por otra parte, nos comprometimos, también de forma voluntaria, a mantener un porcentaje mayoritario de consejeros inde-

pendientes en las comisiones del consejo de administración y, en todo caso, presididas por independientes, situación que se mantiene en la actualidad.

Antes de someter la separación de ambos cargos a una Junta General Extraordinaria de Accionistas convocada exclusivamente al efecto y de forma voluntaria, en el 2015, el consejo analizó en detalle el nuevo modelo organizativo que se iba a implantar. Consideró que, además de contribuir al adecuado equilibrio de poderes en la composición del consejo de administración y a mejorar la estructura de Gobierno Corporativo de la compañía, facilitaría el cumplimiento de los objetivos y estrategias contemplados en el plan estratégico del grupo y ayudaría al adecuado desarrollo sostenible de sus diversas áreas de negocio. El tiempo nos está dando la razón, pues el nuevo modelo de separación de cargos está funcionando de forma muy eficiente, gracias también a la magnífica coordinación que existe entre el consejero delegado y yo para el ejercicio de nuestras respectivas responsabilidades.

Avanzar en la adopción e implantación de las mejores recomendaciones internacionales en materia de Buen Gobierno constituye, sin duda, un objetivo prioritario en la gestión empresarial de esta compañía, algo que ha sido reconocido por la prestigiosa publicación inglesa *Ethical Boardroom Magazine* cuando, por segundo año consecutivo, nos ha concedido el premio a la mejor empresa europea de nuestro sector en materia de Gobierno Corporativo.

La sostenibilidad, entendida de manera amplia bajo criterios sociales, ambientales y de Buen Gobierno, debe ser un factor clave del negocio empresarial. Así lo entiende Red Eléctrica y así nos lo están reconociendo profesionales y evaluadores internacionales de primer nivel. En este sentido, quiero destacar que Red Eléctrica ha sido distinguida en el 2017 por el *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) como la mejor empresa europea y del mundo en este ámbito, en el sector *Electric utilities* y en el supersector *utilities* (sector eléctrico, agua y gas), con una puntuación de 93 puntos, superior incluso a la del último ganador. Asimismo, la organización EFQM, que nos ha evaluado recientemente, nos ha otorgado más de 700 puntos, lo que nos sitúa entre las empresas españolas y europeas más reconocidas en excelencia y calidad.

Continuamos trabajando en nuestro compromiso con la sostenibilidad como estrategia para impulsar los negocios del grupo; la revisión continua de los Planes de Contingencia para la sucesión del presidente del consejo y del consejero delegado, la promoción de la diversidad en sentido amplio en los órganos de Gobierno Corporativo bajo estándares internacionales, y la revisión de la actual política de remuneraciones de los consejeros cuyo plazo termina este año, por citar algunos ejemplos.

Queremos seguir contando con la confianza de nuestros accionistas, de los mercados y de la sociedad en su conjunto, como modelo de organización íntegra, comprometida, transparente, excelente, flexible y con rápida reacción al cambio, capaz de generar valor ante nuevas oportunidades que surjan en los sectores en los que operamos, aplicando nuestros valores, nuestra cultura y nuestra forma de hacer las cosas.

*Continuamos trabajando en nuestro compromiso con la sostenibilidad como estrategia para impulsar los negocios del grupo*

# COMPROMETIDOS CON NUESTROS VALORES

Porque creemos en los medios de difusión de la información, en el periodismo objetivo y en la sociedad del conocimiento.

Creemos en la profesionalidad, en la transparencia y en el esfuerzo por mejorar cada día.

Por eso y mucho más felicitamos a **EL ECONOMISTA** por su 12 aniversario.



**Unicaja Banco**



**JUAN VELAYOS**

CONSEJERO DELEGADO DE NEINOR HOMES

# Gobierno Corporativo: el equilibrio entre economía y sociedad



ada día más, las empresas tienen que mantener permanentemente actualizados a sus grupos de interés o *stakeholders* sobre la gestión del negocio. Es decir, no solo a sus accionistas, como se ha hecho tradicionalmente, sino también a sus clientes, proveedores, empleados y comunidades en las que desarrollan su actividad. Las compañías no pueden vivir a espaldas de los intereses de estos grupos y deben de saber identificar eficazmente, en primer lugar, a quienes integran estos colectivos, para posteriormente escucharles, con el objetivo de conocer sus necesidades y poder darles una respuesta efectiva.

Una de las principales exigencias que demandan en la actualidad los grupos de interés hacia las empresas es que se doten de una estructura sólida de Gobierno Corporativo que les ayude a tomar decisiones informadas que garanticen un equilibrio entre los objetivos económicos y sociales, permitiendo la generación de valor sostenible.

Prueba de ello, son algunos de los escándalos empresariales acaecidos en los últimos años, consecuencia, en gran medida, de estructuras de Gobierno Corporativo débiles o directamente inexistentes o de sistemas de gestión imprudentes.

Como es sabido, estos escándalos han obligado a los Estados a imponer a las compañías la adopción de determinadas estructuras de gobierno, con carácter obligatorio, por vía legislativa, y con carácter voluntario, vía recomendaciones (o lo que se conoce como “*soft law*”) de Buen Gobierno.

De este modo, hoy en día podemos hablar de dos velocidades en materia de Gobierno Corporativo. Hay empresas que lo entienden como una obligación regulatoria más y se limitan a cumplir la legalidad para cubrir el expediente, frente a aquellas que, por el contrario, dan un paso más allá, situando el Gobierno Corporativo como eje central de su estrategia empresarial. El Buen Gobierno que consiste en un *tick in the box* no

es Buen Gobierno. Debe de nacer desde la convicción de las más altas instancias de las compañías, del compromiso y la responsabilidad de los órganos de administración y de los altos directivos con el buen hacer. De este modo, el Buen Gobierno ha de partir de lo más alto y, desde allí, extenderse al resto de la organización.

En Neinor Homes nos hemos propuesto liderar la transformación del sector promotor hacia un modelo más profesionalizado y responsable. En nuestra aspiración por convertirnos en la promotora de referencia en España, hemos creado una compañía que se apoya sobre pilares fundamentales como la transparencia, el rigor, la ética y la adecuada gestión de riesgos.

Con este propósito, orientamos nuestras prácticas de Gobierno Corporativo para alcanzar los máximos estándares de cumplimiento y competitividad, no limitándonos a cumplir la legalidad, sino yendo más lejos, adoptando de forma voluntaria las recomendaciones de referencia en materia de Buen Gobierno y buscando continuamente las mejores prácticas nacionales e internacionales para incorporarlas en nuestra estructura.

Nuestro foco está permanentemente puesto en la gestión de riesgos, la lucha contra la corrupción, la prevención de delitos o los sistemas de control interno de la información financiera, por mencionar algunos, con herramientas como el mapa de riesgos, el código ético, tanto propio como de terceros, el canal de denuncias, las políticas de prevención de riesgos penales, gestión de conflictos de interés y partes vinculadas, seguridad en la información, etc.

En Neinor Homes tenemos un compromiso con el Buen Gobierno y asumimos con orgullo e ilusión la responsabilidad de desarrollar e implementar las mejores políticas y procedimientos que permitan que podamos satisfacer las necesidades de nuestros accionistas, clientes, empleados, proveedores y las comunidades en las que intervenimos e incluso anticiparnos a ellas.

En definitiva, políticas que garanticen la estructura más sólida de Gobierno Corporativo de la que podamos dotarnos para dar respuesta a los retos cada vez mayores a los que nos enfrentamos y generar valor sostenible para todos nuestros grupos de interés.

*Nuestro foco está permanentemente puesto en la gestión de riesgos, la lucha contra la corrupción y la prevención de delitos*

# Piénsalo.



Vente a la Mutua con cualquiera de tus seguros  
**TE BAJAMOS SU PRECIO  
SEA CUAL SEA**

**902 333 333**

[www.mutua.es](http://www.mutua.es)

  
**MUTUAMADRILEÑA**

Seguros de auto, motos y vida riesgo de Mutua Madrileña Automovilista, S.S.P.F. y hogar de MM Hogar de Seguros y Reaseguros, S.A.U. Sujetos a normas de suscripción y precios según tarifas de MM y MM Hogar en nuevas contrataciones de consumidores entre 12/02/2018 y 30/06/2018 o descuento mínimo de 10€ en primera anualidad. Bases [www.mutua.es](http://www.mutua.es)



MARKUS TACKE  
CEO DE SIEMENS GAMESA RENEWABLE ENERGY

## Somos 'ciberseguros'

U

na estrategia de Gobierno Corporativo, articulada en torno a los principios de transparencia e independencia, es una de las piezas clave para garantizar la excelencia en la gestión. En este sentido y como parte de esta estrategia, un enfoque integral en el ámbito de la ciberseguridad se ha convertido en los últimos años en una herramienta fundamental para fortalecer el Gobierno Corporativo en las empresas.

Algunos de los organismos mundiales más relevantes refutan esta tendencia. Según el *Informe del Foro Económico Mundial sobre Riesgos Globales* en 2017, los delitos relacionados con los ciberataques y con el robo o fraude de datos han aumentado de forma exponencial en los últimos años. Se sitúan actualmente entre los diez mayores riesgos para la sociedad, para los gobiernos y para las empresas, una clasificación que comparten con riesgos del calibre de los ataques terroristas, el tráfico ilegal de mercancías o los movimientos migratorios involuntarios a gran escala, entre otros.

El incremento de los incidentes relacionados con la ciberseguridad ha propiciado el reconocimiento definitivo de dos fundamentos generales, aplicables también al ámbito del Gobierno Corporativo. En primer lugar, debido a su impacto y probabilidad, este tipo de riesgos están cobrando la misma relevancia dentro de los consejos de administración que otros riesgos estratégicos, operacionales, financieros o de cumplimiento normativo. En segundo lugar, cada vez más la ciberseguridad se entiende y se aborda como un problema de gestión de riesgos en toda la empresa y no se limita a determinados departamentos.

El desarrollo de la industria 4.0 abre nuevas oportunidades digitales, tales como el Internet de las Cosas, para fortalecer el servicio al cliente y la eficiencia empresarial. Como resultado, los modelos previos de seguridad de la información han quedado desfasados para combatir los riesgos cibernéticos de las empresas. Únicamente desde un enfoque

integral es posible mantener un nivel de riesgo adecuado para proteger los sistemas y datos críticos, asegurar el cumplimiento normativo y aumentar la confianza de los clientes.

Bajo este concepto *holístico* debe articularse un modelo de gobernanza corporativa en materia de ciberseguridad fundamentado por los siguientes principios: el compromiso de los máximos órganos de la compañía, el apoyo de la organización, la *cadena de confianza* con todos nuestros *stakeholders* implicados en el entorno digital, así como un marco estandarizado de gestión. Por nuestra escala –con 25.000 empleados y 50.000 turbinas instaladas en todo el mundo– en Siemens Gamesa tenemos en cuenta estos principios de forma global y los hemos integrado en nuestro sistema de gestión de la ciberseguridad.

Con respecto al primer punto, al compromiso de los órganos de gobierno, estos riesgos se incluyen y controlan como parte de nuestro sistema de gestión de riesgos corporativos (*Enterprise Risk Management*), reportándolos periódicamente al consejo de administración. Del mismo modo, hemos nombrado un director de Ciberseguridad para la coordinación entre los distintos departamentos de la compañía con el fin de mantener una línea de reporte única.

En términos de apoyo organizacional, se ha implementado un Comité de Seguridad cuya labor consiste en asegurar que todas las estrategias y decisiones relacionadas con la seguridad digital, independientemente del departamento en el que se desarrollen, vayan en la misma dirección. Además, este comité se encarga de dar respuesta a los requerimientos que puedan venir de cualquier unidad de negocio de la propia empresa o de otros *stakeholders*, evitando los posibles riesgos derivados de un vacío de responsabilidades en este ámbito.

De igual modo, en Siemens Gamesa estamos en permanente contacto con nuestros clientes y proveedores para garantizar que desde el primer momento se tienen en cuenta los requisitos de ciberseguridad en toda la cadena de suministro de productos y servicios. Es más, también hemos llegado a acuerdos con agencias gubernamentales para contribuir a la mejora de la ciberseguridad en toda la sociedad. La cooperación es clave para la construcción de una *cadena de confianza* que no se puede lograr desde el trabajo aislado de las entidades u organismos.

En relación a los modelos de gestión, resulta fundamental mantener los más altos estándares de calidad en todos los ámbitos de nuestro negocio. Con respecto a la ciberseguridad, nuestros sistemas de gestión se basan en los principales estándares internacionales: ISO 27001 para la seguridad de la información e IEC 62443 para la seguridad de los productos y soluciones.

En resumen, la ciberseguridad contribuye a fortalecer nuestra estructura de Gobierno Corporativo como parte de un esfuerzo continuo para salvaguardar los intereses de todos nuestros *stakeholders*, de acuerdo con las mejores prácticas y estándares internacionales. Nuestro objetivo es garantizar que sus activos y los nuestros estén adecuadamente protegidos para el futuro.

En relación a los modelos de gestión, resulta fundamental mantener los más altos estándares de calidad en todos los ámbitos





**Que se quede  
el infinito sin  
estrellas**

**O que pierda  
el ancho mar  
su inmensidad**

**Pero el negro  
de tus ojos  
que no muera**

**Y el canela  
de tu piel  
se quede igual**

**Me importas tú.**

# La igualdad de género en el ámbito corporativo, el gran reto de España

El refuerzo de la diversidad dentro del eje vertebral de las compañías y la correcta comunicación en el plan estratégico de la empresa, es una de las tendencias y exigencias de Buen Gobierno de presente y de futuro

Patricia del Águila Barbero MADRID.

**L**a participación de las mujeres en las altas esferas del poder empresarial se ha incrementado en España en los últimos años. No obstante, el camino hacia la igualdad todavía sigue siendo más lento de lo demandado por la sociedad.

Así lo reflejaba hace un año Eurostat, la agencia estadística de la Unión Europea, con motivo del Día Internacional de la Mujer. España salía relativamente bien parada en esas comparaciones, pues el porcentaje de mujeres en cargos directivos asciende al 37 por ciento, dos puntos por encima de la media: algo más de 76.000 directivas, de un total de unos 208.000 puestos ejecutivos.

Sin embargo, la batalla no cesa cuando los datos deslumbran en la brecha salarial, es decir, la diferencia en el salario por hora medio bruto que ganan hombres y mujeres en toda la economía. Según datos de la Comisión Europea de final de 2017, en pleno siglo XXI, una mujer gana en España un 14,9 por ciento menos que un hombre, cifra que asciende al 16,3 por ciento en el caso de la media de la Unión Europea.

No obstante, la brecha salarial total entre géneros, la diferencia entre los ingresos anuales medios de mujeres y de hombres, teniendo en cuenta tres tipos de desventajas a las que se enfrentan las mujeres: un menor salario por hora, menos horas de trabajo remunerado, y unas tasas de empleo inferiores (por ejemplo, cuando interrumpen su carrera para cuidar de los niños o de familiares), la brecha salarial total entre géneros en España se sitúa en el 35,7 por ciento, casi cuatro puntos

superior en los Veintiocho, en el 39,6 por ciento.

El *Peterson Institute for International Economics* y EY realizaron en 2016 una investigación sobre la paridad de género en el entorno corporativo, donde se pone de manifiesto que contar con más mujeres en el mundo de los negocios puede aumentar significativamente la rentabilidad de las compañías. El informe *Is Gender Diversity Profitable?* analizó los resultados de aproximadamente 21.980 empresas que cotizan en bolsa a nivel mundial en 91 países durante 2014. El análisis sugiere que las mujeres aumentan la diversidad de competencias y aptitudes de una organización. En el estudio se destaca que una organización rentable en la que el 30 por ciento de sus líderes son mujeres, podría aumentar hasta seis puntos porcentuales su margen neto. A pesar de esto, el 60 por ciento de las compañías participantes (13.017 empresas) no contaba con mujeres en los consejos de administración, y el 50 por ciento (11.802) no tiene ninguna mujer en puestos ejecutivos C-Suite, y menos del 5 por ciento (945 organizaciones) tiene una directora general.

## El caso español

En el caso de España, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, estableció que las personas de cada sexo no superen el 60 por ciento ni sean menos del 40 por ciento, y fijaba un plazo de ocho años para que las empresas incorporaran mujeres con el objetivo de alcanzar, al menos, el 40 por ciento del total de sus integrantes. Además, la Ley establece que será de aplicación a toda persona, física o jurídica, que se encuentre o actúe en territorio español.

El estudio recoge que de las 96 empresas locales españolas analizadas solo el 14 por ciento tiene representación femenina en los consejos de administración, el 13 por ciento cuenta con mujeres en puestos ejecutivos y apenas el 3 por ciento tiene a una mujer desempeñando el rol de CEO.

De este modo, ni la ausencia de mujeres

como candidatas a cargos puede parecer una excusa, ni la realidad parece ser ficción, pues no solamente en el ámbito empresarial existen diferencias en el desempeño profesional entre hombre y mujeres.

En el sector de la Abogacía y la Justicia, la primera encuesta realizada en España por Metroscopia sobre igualdad en el sector asegura que el 63 por ciento de las letradas está por debajo de la media de ingresos del sector, frente al 48 por ciento en el caso de los hombres que trabajan como abogados. Pero no solo ocurre en altos cargos, el informe *Inversión con un enfoque de género: una oportunidad para el ecosistema de la empresa social europea*, que elaboró el Instituto de Innovación Social de Esade, y la Fundación EY, solo el 26 por ciento de las mujeres emprendedoras sociales consigue toda la financiación externa que busca, frente al 46 por ciento de hombres que sí la llega a reunir.

No hay nada que demuestre mejor el largo camino que queda por recorrer que el hecho de que uno de cada tres ejecutivos en Europa sea una mujer, que gana solo el 75 por ciento del sueldo de un hombre. El *XIII Informe de Juntas Generales de Accionistas en Empresas del Ibex 35*, del Foro de Buen Gobierno, advertía de que en igualdad y al ritmo de incorporación de consejeras en el Ibex, la paridad tardaría en llegar 47 años.



Una mujer gana de media en España un 14,9% menos por hora que un hombre, según la Comisión Europea

El Foro de Buen Gobierno advierte de que al ritmo de incorporación de consejeras, la paridad al Ibex llegaría en 47 años

# UN BRÓKER LÍDER MUNDIAL. 10 AÑOS EN ESPAÑA

Cuando elige un proveedor de CFD, necesita que tenga una reputación en la que confiar.

Si elige IG, proveedor de CFD nº 1 en España por número de mercados ofrecidos, tendrá acceso a:

- Una avanzada plataforma para invertir en más de 15000 mercados
- Soporte en su operativa con expertos del sector
- La tranquilidad de invertir con una empresa establecida a nivel mundial

Forme parte de nuestros próximos 10 años. Descubra más en [IG.com](http://IG.com)

**IG.com**

CFD: ACCIONES | DIVISAS | ÍNDICES



**10 AÑOS**

# La contratación pública se suma a las exigencias del Buen Gobierno

La Ley de Contratos del Sector Público, que entrará en vigor el próximo día 9 de marzo, incluye en los contratos públicos y en las licitaciones consideraciones y exigencias de tipo social, medioambiental y de innovación.

Xavier Gil Pecharromán MADRID.

**E**l próximo 9 de marzo de 2018 entrará en vigor la Ley L9/2017, de 8 de noviembre de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo que amplía las entidades sujetas y establece medidas para lograr un mejor cumplimiento de los objetivos públicos.

La norma incluye en los contratos públicos consideraciones de tipo social, medioambiental y de innovación y desarrollo. Así, se impone al órgano de contratación la obligación de introducirlas, pero se le otorga libertad para decidir si las incluye en cada contrato en concreto como criterio de adjudicación o como condición especial de ejecución. En ambos casos, su introducción debe estar

les, se siguen regulando los contratos reservados a centros especiales de empleo, si bien se va a favorecer a las empresas que acrediten que cumplen con determinados estándares de igualdad entre hombre y mujer y de medidas de protección de discapacitados.

Así, recoge como causa de prohibición de contratar con las entidades del sector público no cumplir el requisito de que al menos el 2 por ciento de los empleados de las empresas de 50 o más trabajadores sean trabajadores con discapacidad. En el ámbito de la innovación y de las más innovadoras, destaca especialmente la introducción del nuevo procedimiento de asociación para la innovación.

## Medidas anticorrupción

También introducen medidas de lucha contra el fraude y la corrupción, donde, además de medidas concretas como la ampliación del ámbito de aplicación de la Ley y del número de casos de prohibiciones de contratar, o la supresión del procedimiento negociado por cuantía, se incluyen nuevas normas tendentes al fomento de la transparencia en los contratos.

En esta línea se incluye la creación de un nuevo perfil de contratante, en virtud del cual deberá aparecer publicada en In-

ternet toda la información contractual de cada ente público y la publicación en el *Registro Público de Contratos* de todos ellos sin distinción entre el tipo, su cuantía o el procedimiento seguido.

Con el objetivo de conseguir una simplificación y reducción de las cargas administrativas, se mantiene el uso de la declaración responsable, pero se amplía el espectro de casos en los que se puede utilizar. Todo ello a la espera del desarrollo del *Documento Europeo Único de Contratación* por parte de la Unión Europea. Además, se fomenta el empleo de la contratación electrónica, con la idea de llegar a la realización efectiva de *zero paper*.

Una medida concreta de esta renovada importancia de los principios sociales y medioambientales es el endurecimiento de la regulación sobre las ofertas *anormalmente bajas*. Se prevé que los órganos de contratación rechacen las ofertas si se comprueba que la baja está motivada en el incumplimiento de las obligaciones aplicables en materia medioambiental, social o laboral.

La Ley va hacia el establecimiento de un modelo de *compliance* en el ámbito de la contratación pública similar al penal, para permitir a los operadores que puedan quedar exonerados de las prohibiciones de contra-

## Prohíbe la contratación con empresas de más de 50 empleados que no tengan un 2% de trabajadores discapacitados

supeditada a que se relacionen con el objeto del contrato a celebrar.

En el ámbito medioambiental, se exigen certificados a las licitadoras, como condición de solvencia técnica, esto es, para acreditar la experiencia o el *buen hacer*.

Respecto de los temas socia-



tar, e insistiendo en la relevancia que en la Directiva 24/2014 tiene el *cumplimiento* por el licitador de las obligaciones laborales, sociales y medioambientales.

Este sistema de *compliance* se diferencia del penal en que el primero se exige una vez producida la infracción y generada la prohibición de contratar. Sin embargo, los especialistas recomiendan contemplar ambas posibilidades para minimizar los riesgos de incurrir en infracciones que puedan cometer en la expulsión de la licitación pública.



ADAPTAMOS LA ENERGÍA A TU EXIGENCIA,  
PARA QUE TU COCHE, TU CASA Y TU EMPRESA  
SEAN MÁS EFICIENTES.



**CEPSA**

*Tu mundo, más eficiente.*

MANUEL  
AZUAGA

PRESIDENTE DE UNICAJA BANCO



## El Buen Gobierno Corporativo en las entidades bancarias

**A** lo largo de la última década hemos asistido a una etapa de intensos y profundos cambios en los planos de supervisión y regulación que afectan a las entidades bancarias y en los que el ámbito del Gobierno Corporativo ha ocupado una posición preponderante. Las modificaciones introducidas han ido orientadas a mejorar la configuración y la aplicación de los procedimientos e instrumentos con los que aquéllas cuentan y a fomentar las mejores prácticas; en definitiva, a garantizar su Buen Gobierno y su seguimiento por las partes interesadas.

El ejercicio del Buen Gobierno debe asentarse en el proceso de toma de decisiones, sustentado en un modelo de gobernanza que observe un exhaustivo control del riesgo y una estricta vigilancia interna, y garantice una relación ecuánime con los distintos grupos de interés.

Dentro de ese patrón, la función del consejo de administración adquiere el máximo protagonismo, mediante: 1) la elaboración de políticas y la fijación de objetivos estratégicos, 2) el establecimiento de una estructura organizativa y de un marco de gestión que facilite su desempeño, 3) la alineación de la cultura corporativa con un comportamiento socialmente responsable, 4) la definición del marco de apetito al riesgo, ajustado al perfil, tamaño y modelo de negocio, así como 5) su gestión y control *ex ante* y *ex post*, con base en el modelo de las tres líneas de defensa (gestión de riesgos, control de riesgos y cumplimiento normativo, y auditoría interna).

Atendiendo a la complejidad y especialización adquiridas por el negocio financiero, la composición y la estructura de dicho órgano de gobierno resultan determinantes. Partiendo de la idoneidad de sus miembros, dotados de los conocimientos, capacidades y experiencia necesarios para el ejercicio de su cargo, tanto desde el punto de vista individual como colectivo, el consejo de administración requiere contar con especialistas en las áreas relevantes y conocedores de los distintos ámbitos en los que se opera. Asimismo, y a efectos de garantizar la toma en consideración de los intereses de la propiedad accionarial en su conjunto, cobra una gran trascendencia la incorporación de consejeros independientes. Dichos consejeros serán quienes presidan, además de representar la mayoría, las comisiones de apoyo creadas por el consejo de administración para facilitar el desempeño eficaz de sus funciones.

La existencia de una política de remuneraciones alineada con la prevención del riesgo, junto con la divulgación de información relevante y útil que garantice mayores cotas de transparencia y credibilidad en el ejercicio de una actividad fundamentada en la confianza entre las partes interesadas, constituyen, igualmente, prácticas sobre las que se asienta el Buen Gobierno Corporativo en las entidades bancarias.

*Las decisiones deben sustentarse en un exhaustivo control del riesgo y una estricta vigilancia interna*

JOSÉ LUIS  
AGUIRRE

PRESIDENTE DE IBERCAJA BANCO



## Gobierno Corporativo, motor de excelencia

**D**urante los últimos años, especialmente como reacción a grandes escándalos financieros internacionales, se ha hablado y tratado mucho sobre el gobierno corporativo, sobre el buen gobierno corporativo de las sociedades, a través del establecimiento de grandes principios y guías de *softlaw* primero y, cada vez, mediante su incorporación al elenco de obligaciones que deben cumplir, en particular, las entidades financieras. Sin embargo, no debemos caer en el equívoco de pensar que el buen gobierno corporativo es una moda, una especie de mantra que se repite, como meras declaraciones de intenciones o una mera aspiración. Un sistema de buen gobierno corporativo, con bases sólidas, de aplicación real en el día a día de una entidad es, en realidad, el motor impulsor de nuestra forma de hacer, de nuestra forma de ser: la forma de llegar al propósito organizacional de la entidad.

Un buen gobierno corporativo es, en definitiva, el elemento vertebrador e hilo conductor de los valores y principios que inspiran y reflejan nuestro modo de hacer. Por eso, cuando una empresa supera los 140 años de Historia, como es el caso de Ibercaja, las personas que forman, que formamos, parte de los órganos de gobierno y del equipo directivo son depositarios de un extraordinario legado, valores que han sido determinantes para superar la pasada crisis que ha diezmando el sistema bancario español y que deben transmitir a través de toda la organización. Pero no solo ellos: todas las personas que integramos Ibercaja, en nuestros respectivos ámbitos de competencias y responsabilidades, formamos parte de ese sistema de gobierno corporativo y, por tanto, hacemos propios y aplicamos esos principios, en los que la previsión, la prudencia y la profesionalidad han sido determinantes. Son valores que hemos fomentado en la cultura del banco a lo largo de su historia, sabiendo conjugar de forma leal y honesta la obtención de resultados con las aspiraciones de nuestros grupos de interés. Hoy, somos una entidad honrada, y sostenible, como nos avalan nuestros hechos.

Por todo ello es motivo de orgullo presidir una entidad como Ibercaja: no se han precisado ayudas públicas (las percibidas indirectamente como consecuencia del proceso de reestructuración bancaria se han devuelto íntegramente, más los correspondientes intereses), no se han comercializado productos “tóxicos” y se han relevado ordenadamente los equipos de gobierno, eligiendo entre las personas más preparadas de la organización. Asimismo, en la plantilla, fomentamos el mérito y la equidad. Valga como prueba que el 52 por ciento de las promociones las protagonizan las mujeres, que ocupan el 40 por ciento de los puestos de responsabilidad.

La tecnología también reconfigura nuestra actividad ejercicio. La profusión de canales directos de comunicación y la velocidad de transmisión de datos y conocimientos lleva a una mayor y mejor capacidad de respuesta en las decisiones que tomamos. A la vez, llaman a la puerta innovaciones disruptivas, que van a incidir en nuestro negocio. Tenemos una organización preparada para adaptarse a estas nuevas reglas del juego: nuestro sistema de gobierno interno es sólido, pero flexible, y con una demostrada capacidad de adaptación al medio.

Hoy, los llamados *millennials*, por ejemplo, se incorporan a la población activa con su propia cultura de trabajo, inspirada en las firmas tecnológicas de nuevo cuño. Y esperan del gobierno de las empresas la capacidad para crear entornos profesionales que atraigan su talento en el marco de esta cultura corporativa innovadora, con liderazgos muy transversales.

En este ejercicio, Ibercaja lanza nuevo Plan Estratégico 2018-2020 que incorpora coordinadas que traen innovación y más transparencia, y que se suman a los valores fundacionales. El buen gobierno corporativo no es ajeno a ellas. Porque también nos debemos a las cuatro Fundaciones propietarias de Ibercaja, grupo de interés que aplica la devolución a la sociedad de los beneficios obtenidos por la actividad bancaria. Este nuevo proyecto estratégico va a reforzar las bases de Ibercaja como proyecto propio, que, fiel a su trayectoria, quiere seguir siendo referencia por solvencia, servicio, contribución al desarrollo, resultados y buen gobierno corporativo.

*Es el elemento vertebrador e hilo conductor de los valores y principios que inspiran nuestro modo de hacer*

sacyr.com

Hemos unido  
dos océanos

para unir más  
a las personas

Tras casi siete años de duro trabajo y después de superar multitud de retos técnicos, hemos concluido la construcción de un nuevo paso entre dos océanos, el Pacífico y el Atlántico, a través de un juego de esclusas más grandes y más eficientes diseñadas expresamente. **El nuevo Canal de Panamá, obra liderada por Sacyr, es el proyecto de Ingeniería civil más importante de nuestro siglo** y ha sido posible gracias a la contribución de más de 40.000 personas que han puesto su trabajo y su empeño en este gran hito que supondría una fuente de riqueza para Panamá y para toda la Humanidad. Además, contribuirá a preservar el medio ambiente gracias al importante ahorro de energía que produce y a la enorme reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>. Con el nuevo Canal de Panamá hemos abierto otro camino en la construcción de un futuro y un mundo mejor para todos.

**30**  
AÑOS **Sacyr**

JUAN CARLOS  
**ESCOTET**  
PRESIDENTE DE ABANCA



## Abanca: la confianza a través del Gobierno Corporativo

Entre las muchas definiciones que cabría hacer sobre lo que es una empresa, una de ellas utiliza el símil de un vehículo en el que los diferentes *stakeholders* (accionistas, clientes, empleados, consejo de administración, directiva, y proveedores) viajan hacia su destino colectivo, que no es otro que la generación de valor mediante la asignación eficiente de capital, en el que cada uno de ellos puede cumplir sus objetivos particulares. Según esta definición, el Gobierno Corporativo sería al mismo tiempo el navegador GPS que nos guía, el código de circulación que debemos cumplir y la póliza de seguro que nos protege frente a las posibles eventualidades acaecidas en el curso de nuestro trayecto. Si atendemos a todo ello, no es posible enfatizar en exceso la importancia del Gobierno Corporativo para la buena marcha de cada empresa y, en última instancia, a través del efecto acumulativo de la actividad de todas ellas, para la salud de la economía de un país.

La actividad empresarial (especialmente en banca, pero también, en mayor o menor medida, en cualquier otro sector) es fundamentalmente una cuestión de confianza. Buscamos relaciones de confianza a largo plazo con nuestros clientes y proveedores, con los organismos reguladores y con la comunidad inversora. Sin confianza no hay intercambio libre y dinámico de bienes y servicios. Por lo tanto, se daña la competitividad. Y, con ello, la generación de valor. Esto es: la empresa fracasa en su intento de mejorar la vida material de las personas.

Por el contrario, la adopción e implementación de unos principios adecuados en materia de toma de decisiones y control, cumplimiento, gestión de riesgos, rendición de cuentas y relación entre los distintos órganos de gobierno restablece la confianza dotando a la empresa de las herramientas necesarias para crecer sosteniblemente, proteger el valor, armonizar los intereses de los diferentes *stakeholders*, y, de esta forma, contribuir al bien social.

Así lo entendimos en Abanca en 2014, en el momento en el que diseñamos nuestro proyecto diferencial: si queríamos crear una entidad financiera que cumpliera debidamente su misión, debíamos empezar por instaurar un modelo de Gobierno Corporativo basado en la responsabilidad y la transparencia, y por lo tanto en la confianza. Adicionalmente, combinamos este impulso con la puesta en marcha de una potente estrategia de Responsabilidad Social Corporativa, herramienta que resulta indisociable del proyecto de Abanca.

Decisiones como la creación de un consejo de administración basado en la profesionalidad y la independencia, la renovación de la alta dirección y la aplicación de nuevas políticas de gobierno corporativo pusieron las bases de la transformación que la entidad ha experimentado en estos años, gracias a la cual crece de manera sana y prudente y es una de las mejor capitalizadas del sector en España. Y, sobre todo, aquellas decisiones nos mantienen en la situación adecuada para replicar en el futuro nuestros logros en materia de rentabilidad y solvencia de manera recurrente y duradera.

*El Gobierno Corporativo es el GPS que nos guía y el código de circulación que debemos cumplir*

LUIS  
**RODRÍGUEZ**  
PRESIDENTE DE BANCO DE CRÉDITO  
COOPERATIVO SOCIAL



## Un entorno ético reduce la incertidumbre

Los avances en transparencia y buenas prácticas en el ámbito de la gobernanza son objeto de atención de nuestros grupos de interés y constituyen una prioridad para el Grupo Cooperativo Cajamar, que contemplamos desde la perspectiva de nuestro Sistema Ético de Gestión, referente único en el sistema financiero español. El desarrollo de nuestra actividad en un entorno ético reduce la incertidumbre, haciendo más previsible el escenario futuro y fortaleciendo la confianza generada en nuestros grupos de interés. La minimización de riesgos y costes empresariales se relaciona con la reducción del impacto social negativo, de los costes sociales surgidos de la ineficiencia y de las externalidades negativas que puedan derivarse. Mientras que la maximización de la creación de valor compartido y de valor cooperativo está relacionada con la maximización de los vínculos ético-sociales con los grupos de interés y con la sociedad en su conjunto, creando valor tanto para nuestro grupo como para el conjunto de la sociedad.

Así pues, las buenas prácticas de Gobierno Corporativo son fundamentales para la consecución de este doble propósito de minimizar riesgos y maximizar la creación de valor. En definitiva, el Gobierno Corporativo es la garantía de un ordenado y ético comportamiento societario. Es por ello que el Grupo Cooperativo Cajamar viene desarrollando de forma continuada un conjunto de políticas, medidas e instrumentos tanto internos (protección de los derechos de los socios y accionistas, composición y funcionamiento del Consejo, información corporativa) como externos (comportamiento en los mercados de capitales, en el mercado de trabajo), al objeto de proteger a los accionistas, inversores y socios cooperativistas, manteniendo la minimización del coste de agencia en términos éticos y de eficiencia, y teniendo presente el diálogo constante con los grupos de interés como componente esencial del principio de cooperación.

Cabe destacar la propia estructura de gobierno de nuestro grupo, con una importante presencia de consejeros independientes y el fortalecimiento del control de gestión y del principio de independencia de funciones a través de una adecuada estructura organizativa que tiene como fin que el propio consejo de administración, a través del Comité de Auditoría y del Comité de Riesgos, sea el órgano que asume esta responsabilidad. Ambos comités están presididos por consejeros independientes y en el ejercicio de sus funciones cuentan con el apoyo directo de la dirección general de Auditoría Interna, la dirección de Control Global del Riesgo y la dirección de Cumplimiento Normativo.

El Grupo Cooperativo Cajamar está adherido de forma voluntaria al Código de Buenas Prácticas Tributarias propuesto por la Agencia Tributaria, dejando claro nuestro posicionamiento de tolerancia cero frente a la corrupción en todas sus formas. Y asimismo tenemos en consideración la Guía de la EBA sobre Gobierno Interno, las recomendaciones incluidas en el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de la CNMV, así como los Principios de Gobierno Corporativo para Bancos del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.

*Las buenas prácticas son fundamentales para minimizar riesgos y maximizar la creación de valor*



**XII**  
ANIVERSARIO



**Spanish Ports**  
LOGISTICS  
MADE PERFECT



## Spanish Ports THE PERFECT EUROPEAN CONNECTION



**PRINCIPAL HUB DEL SUR DE EUROPA,**  
EN LA ENCRUCIJADA DE LAS PRINCIPALES RUTAS MARÍTIMAS.



**CONECTADOS CON LAS PRINCIPALES REDES DE TRANSPORTE DE EUROPA.**



**545 MILLONES DE TONELADAS DE MERCANCÍAS MANIPULADAS.**



**EFFICIENT AND COMPETITIVE.**  
PENSANDO EN CLIENTES EXIGENTES, OPERATIVOS **24 HORAS, 365 DÍAS AL AÑO**



[www.puertos.es](http://www.puertos.es)

Avda. del Partenón, 10  
28042 Madrid - España  
T +34 915245500  
F +34 915245501

**Puertos del Estado**



**JOSÉ LUIS PERELLI**

PRESIDENTE DE EY ESPAÑA



## Las buenas prácticas empresariales, clave para el crecimiento

**E**l Buen Gobierno Corporativo y la transparencia empresarial suponen una oportunidad de crecimiento para las compañías en un mercado global y altamente competitivo. Generan confianza y seguridad jurídica –claves para obtener financiación–, mejoran su posicionamiento, fortalecen los procedimientos internos y hacen confluír los intereses de los accionistas y administradores. La reforma del Código de Buen Gobierno de Sociedades Cotizadas y la Ley 31/2014 de reforma de la Ley de Sociedades de Capital, así como las recomendaciones de la OCDE en esta materia, están induciendo que las buenas prácticas empresariales se sitúen como uno de los temas centrales en las agendas de las empresas y sus consejos de administración, de los inversores y reguladores. Implican, en términos generales, establecer relaciones de transparencia entre la dirección de la compañía, sus accionistas y clientes, inversores, proveedores, acreedores y empleados, así como definir los objetivos de la compañía y el camino hacia su consecución, tomando muy en cuenta factores como la sostenibilidad o la ética.

Tal es su relevancia que, según un estudio de EY, un 97 por ciento de los inversores institucionales ha cancelado o reconsiderado una inversión ante un marco insuficiente de Gobierno Corporativo, haciendo que los estándares de gobernanza empresarial determinen el acceso a la financiación, entre otros muchos aspectos. De esta manera, y para ofrecer un marco con garantías que promueva el crecimiento, desde EY consideramos fundamental que las empresas analicen el estado de sus normas de Gobierno Corporativo, de una manera comparativa con respecto de la competencia, y que midan la efectividad de sus sistemas internos de control, con especial atención a la ciberseguridad. Asimismo, va a ser determinante avanzar hacia un *reporting* corporativo completo y estructurado, extremar la diligencia por parte de los miembros del Consejo en la toma de decisiones y diseñar una política de retribución adecuada. Por último, la responsabilidad fiscal que recae en el Consejo conlleva la implementación de mecanismos de control y gestión de los riesgos fiscales.

En este ámbito, es significativo señalar la necesidad de avanzar hacia un marco de Gobierno Corporativo global y estable, que incluya normativas comunes a nivel internacional que eviten que las empresas que operan en diversas jurisdicciones deban afrontar exigencias de Buen Gobierno y transparencia dispares. Sin duda, todo ello contribuirá a la consolidación de un mercado global transparente y comprometido con la creación de valor para sus accionistas, y para la sociedad. En definitiva, las buenas prácticas empresariales de Gobierno Corporativo y transparencia son elementos de confianza para el mercado, los accionistas, reguladores y demás grupos de interés, tanto a corto como a largo plazo, por lo que deben tomarse muy en consideración no solo por las compañías sujetas a requerimientos legales y de supervisión en este ámbito, sino también por todas aquellas que tengan vocación de liderazgo. Solo éstas podrán forjar un mundo que requiere metas cada vez más ambiciosas.

*Es fundamental que las empresas analicen el estado de sus normas de Gobierno Corporativo*

**HILARIO ALBARRACÍN**

PRESIDENTE DE KPMG ESPAÑA



## Consejos que funcionan bien

**E**sta es la época del año en la que los consejos de administración de las compañías cotizadas hacen su examen de conciencia anual. Me refiero a los procesos de autoevaluación del consejo recogidos en las recomendaciones en la materia y de los que las compañías deben dar cuenta en los informes anuales de Gobierno Corporativo. La lectura de lo que los informes dicen acerca de los procesos de evaluación ofrece una ventana privilegiada desde la que se observan ciertas similitudes.

Tal y como sucede en otros ámbitos, las fronteras de lo que se entiende por Buen Gobierno Corporativo son cambiantes. Aunque la música no ha variado en exceso en las últimas décadas, sí lo ha hecho la letra; por eso, la idea que tenemos hoy acerca de un consejo que funciona bien es relativamente distinta de la que hubiéramos tenido hace 25 años.

Estamos de acuerdo en que hoy continúan siendo rasgos distintivos de los consejos que mejor funcionan el dedicar el tiempo suficiente a la deliberación estratégica, a la reflexión acerca de en qué medida la compañía está preparada para dar respuesta a los riesgos a los que se enfrenta o a la supervisión y la retribución de los directivos. Pero en los últimos años hemos visto también ganar espacio en los consejos a materias que tienen que ver con la ética, con la cultura corporativa y con la interacción entre la compañía y la sociedad. Por ejemplo, las últimas recomendaciones en materia de Gobierno Corporativo que se encuentran en periodo de consulta en el Reino Unido ponen el foco en la necesidad de reforzar el diálogo del consejo con los empleados de la compañía así como en su papel de garante de la cultura de la empresa.

Esta mayor preocupación de los consejeros y los consejos por estas cuestiones no es casual. Es, quizá, el lógico resultado de unos años en los que la confianza social en las compañías no ha pasado por su mejor momento. Y sin confianza social las empresas no pueden tener un éxito sostenido en el tiempo. Por eso, podemos pronosticar desde nuestro conocimiento profundo del funcionamiento de los consejos y atendiendo a los resultados de los procesos de evaluación, que este será un asunto cada vez más presente en las sesiones de los órganos de gobierno de las empresas. Esta es, en todo caso, una buena noticia para la sociedad y para el conjunto de sus empresas y la perdurabilidad de sus proyectos en largo plazo.

*Las fronteras de lo que se entiende por Buen Gobierno Corporativo son cambiantes*

# DANDO ENERGÍA A TU FUTURO

**En Redexis Gas estamos comprometidos con el desarrollo económico, la eficiencia energética y el respeto al medioambiente.**

Nos dedicamos a la construcción y operación de modernas redes de transporte y distribución de gas natural, **capaces de impulsar una energía limpia, eficiente y sostenible.**

El gas natural es una energía que genera ahorros y confort a las familias y dota de competitividad a negocios e industrias.



Descubre hoy todo lo que ganas con el gas natural,  
llama a Redexis Gas: **900 811 339**  
[www.redexisgas.es](http://www.redexisgas.es)

 **TEATRO REAL**  
200 AÑOS

  
**Redexis**  
gas

JORGE  
COSMEN  
PRESIDENTE DE ALSA



## Valores centenarios para un mundo nuevo

**A**unque siempre han existido empresas y empresarios que han imprimido a su actividad un sincero compromiso con la sociedad para generar desarrollo y bienestar, ha sido en las dos últimas décadas cuando se ha generado un consenso en la comunidad económica internacional en torno a las bases que sostienen las mejores prácticas del Buen Gobierno Corporativo.

Ahora están perfectamente definidos los conceptos fundamentales para una gobernanza ética y transparente. Pero si la esencia de esos principios y valores no hubieran estado en el ADN de Alsa desde sus orígenes, habría sido imposible que nuestra compañía fuera hoy la que es, y que sea reconocida como una de las empresas españolas más responsables, según los más recientes y prestigiosos monitores empresariales.

En Alsa disponemos de unos sólidos valores corporativos fuertemente arraigados y compartidos por el equipo directivo y el conjunto de nuestros empleados. Están relacionados con la excelencia, la seguridad, los clientes, las personas, la comunidad y el medio ambiente. Estos valores inspiran nuestra Política de Sostenibilidad (<https://www.alsa.es/sobre-alsa/politica-sostenibilidad>), que contiene nuestros compromisos con todos los grupos de interés y que hemos actualizado recientemente con motivo de la obtención del Sello de Excelencia Europea EFQM 500+.

El desarrollo de esta Política de Sostenibilidad se traduce en diversas iniciativas en los distintos ámbitos de gestión de la compañía, tales como: el establecimiento de una política de Cumplimiento, que vela por el comportamiento ético; la promoción de la transparencia con nuestros accionistas e inversores, el cumplimiento impecable de los contratos con las administraciones, el compromiso por seguir generando las mejores experiencias de viaje para nuestros clientes y cumplir sus expectativas, teniendo tolerancia cero con cualquier comportamiento que ponga en riesgo su seguridad; el compromiso con nuestros empleados, detectando y promocionando el talento interno, la formación, y favoreciendo la igualdad de oportunidades y la conciliación de la vida familiar y profesional avanzando en nuestra certificación EFR y la contribución al progreso de la comunidad, colaborando con el tercer sector y desarrollando políticas de responsabilidad social y de defensa de medio ambiente y lucha contra el cambio climático.

A lo largo de nuestra larga historia, Alsa siempre ha aprovechado las transformaciones sociales y tecnológicas para crecer de forma sostenible. Ahora se nos abren ámbitos de mejora tan ilimitados como la transformación digital y los derivados de nuestra apuesta por la innovación. Pero seguimos necesitando nuestros valores centenarios como la honestidad, la humildad y la humanidad, en los que basamos el Buen Gobierno desde generaciones, para seguir mirando con garantías de futuro a este nuevo mundo.

*En Alsa disponemos de unos sólidos valores corporativos fuertemente arraigados y compartidos*

LUIS  
COMAS

VICEPRESIDENTE DE  
SERVICIOS LEGALES Y BUEN GOBIERNO DE SEAT



## Confianza y transparencia, bases del progreso

**T**ras la dura crisis económica que hemos vivido en España y en el conjunto de las economías occidentales, la palabra confianza está en boca de todos. Si algo hemos aprendido de esta etapa es que la confianza resulta fundamental para el funcionamiento de nuestro sistema. La sociedad no avanzaría sin confianza. El sector empresarial tampoco. Ya en el presente, el sector industrial y empresarial se enfrenta a una serie de cambios profundos en diferentes ámbitos: económico, medioambiental, tecnológico, demográfico y social. Una evolución que cambiará la realidad de las compañías que forman nuestra industria. En este contexto, y con la experiencia del pasado, no cabe duda que la confianza y la ética empresarial adquieren una importancia vital para asegurar la sostenibilidad del crecimiento de las empresas.

Precisamente, para poder crecer y progresar, en base a una confianza sólida, las compañías responsables trabajamos bajo una política de Buen Gobierno que nos define como empresas y que nos marca una forma de actuar en torno a altos estándares de transparencia y legalidad. Promover y afianzar una cultura de integridad y profesionalismo ético resulta esencial para el devenir de una entidad. Y en Seat estamos convencidos de ello. Y es que, y permítanme hablar brevemente de nosotros, como el mayor productor de vehículos de España, una de las principales empresas empleadoras y una entidad de interés público, Seat tiene una gran responsabilidad. Una responsabilidad que afecta tanto al consejo de administración o comité ejecutivo, como a cualquier empleado que desempeña su carrera en la compañía. Esta circunstancia nos lleva a estar plenamente comprometidos con la aplicación de buenas prácticas de cumplimiento y Gobierno Corporativo, que permitan que toda la organización desarrolle su actividad de forma rigurosa y honesta.

En ese sentido, me gustaría destacar que, en abril de 2017, creamos la nueva vicepresidencia de Servicios Legales y Buen Gobierno de Seat, con el objetivo de fomentar y consolidar la cultura de la transparencia en toda la organización, a todos los niveles. Además, un año antes, en 2016, el consejo de administración creó la Comisión de Auditoría, Cumplimiento y Buen Gobierno (CACBG), un órgano responsable de supervisar la implantación de la política de transparencia de Seat, así como de velar por la implementación y supervisión de los modelos de organización desarrollados en la compañía para fomentar el Buen Gobierno, la prevención de riesgos y la cultura del cumplimiento y las actuaciones acordes con la ley.

Dos buenos ejemplos que, junto a otras decisiones adoptadas tras una profunda reflexión, definen la voluntad y firme compromiso de Seat con –y vuelvo al principio– generar confianza a todos sus grupos de interés. Y es que en Seat creemos que sin confianza y transparencia, no hay progreso.

*Si algo hemos aprendido de la crisis es que la confianza es fundamental para el funcionamiento del sistema*

# CULTIVAMOS UN MUNDO MEJOR PARA TODOS

Porque somos el primer productor de energía con biomasa agrícola y forestal de España, la mejor energía renovable.

Porque el medio ambiente nos importa y mucho, apostamos por la energía renovable con biomasa, generadora de empleo y riqueza rural, y la que más ventajas tiene para el sistema energético.

Porque somos líderes en gestión integral y responsable de superficies forestales, ayudamos a mitigar el cambio climático, a prevenir incendios, crear empleo rural y cuidar nuestros bosques.

Porque generar energía con biomasa agrícola evita las quemadas en nuestros campos, que son perjudiciales para el medio ambiente.

**Trabajamos con la naturaleza, por eso la sostenibilidad es una prioridad para Ence.**

GONZALO  
SANCHEZ  
PRESIDENTE PWC ESPAÑA

## Lecciones y consecuencias de la crisis

Las malas prácticas de Gobierno Corporativo fueron uno de los factores clave en la crisis económica y financiera de 2008-2013. La deficiente gestión del riesgo, la inadecuada composición de los consejos de administración, la imprudente política de remuneraciones y la falta de transparencia contribuyeron, primero, a desatar la crisis, y después a agrandarla y a expandirla por todo el mundo. A raíz de la crisis, las presiones para que las empresas perfeccionen sus mecanismos de Buen Gobierno se han multiplicado.

En España, la Ley de Sociedades de Capital de 2014 supuso un gran avance en la implantación de medidas obligatorias. La publicación en 2015 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, con recomendaciones en este caso de carácter voluntario, fue otro de los hitos en el impulso del Buen Gobierno Corporativo. Europa también ha sido activa en la promulgación de distintos reglamentos y directivas, tanto de alcance global como especialmente en el sector financiero, con extensiones tan importantes como la entrada en vigor de MiFID en sus dos versiones. En EEUU, la principal reacción a la crisis fue la aprobación de la Ley Dodd-Frank.

¿Hacia dónde apuntan estas iniciativas? Las repercusiones de este activismo regulatorio son múltiples, pero muchas de las medidas refuerzan las obligaciones de los consejos de administración, señalados, no sin razón, como el corazón del Gobierno Corporativo. La competencia, la independencia, la transparencia, la supervisión efectiva, la clara asignación de responsabilidades, la diversidad y un régimen de incentivos adecuado son algunos de los principios sobre los que descansa el nuevo cuerpo normativo que regula la actividad de los consejeros de las empresas.

Progresos, por tanto, ha habido. El cambio está en marcha. Sin embargo, todavía queda mucho por hacer. En muchas empresas subsisten resistencias culturales que impiden el pleno establecimiento de los principios del Gobierno Corporativo. Un reciente informe publicado por PwC sobre las empresas en EEUU subraya lo lejos que están las prioridades de los directivos respecto a las expectativas de los inversores en temas tan sensibles como la diversidad de género, el debate interno o el cambio climático.

En este sentido, hay que tener en cuenta que la buena conducta empresarial no es cuestión (solo) de códigos y leyes. La buena conducta emana de unos valores éticos firmemente arraigados en las personas y en las instituciones. Solo en un sólido marco moral de referencia pueden prosperar las buenas prácticas de Gobierno Corporativo. Además, es preciso asegurar que los agentes económicos comprenden que el Buen Gobierno va más allá del puro cumplimiento normativo e impacta positivamente en aspectos críticos del desempeño de la compañía, como en la gestión del riesgo, en la rentabilidad o en la calificación crediticia de las compañías. De este modo, el Gobierno Corporativo será un instrumento efectivo para gestionar mejor las empresas, aumentar su valor real en el largo plazo y transmitir confianza a la sociedad.

*Las malas prácticas de Gobierno Corporativo fueron uno de los factores clave en la crisis económica*

MARTA  
IZQUIERDO  
DIRECTORA GENERAL IG ESPAÑA

## Exigir el máximo nivel de Buen Gobierno a los proveedores

Los Contratos por Diferencia (CFD) han vivido un espectacular crecimiento en la última década. IG, con más de 40 años de experiencia, se instaló en España hace 10 años y ha sido testigo de la evolución del sector y la creciente demanda de estos productos: se calcula que unos 36.000 españoles invierten cada año con este derivado que permite beneficios en mercados alcistas y bajistas sobre acciones, índices, divisas, materias primas o las populares criptomonedas, con el *bitcoin* a la cabeza. Pero, para invertir con seguridad, es imprescindible trabajar con brókeres responsables que respeten los principios de transparencia y protección al inversor, en definitiva, de Buen Gobierno.

Los CFD son un producto complejo por ser apalancado, es decir, la posición se abre con una fracción de su valor nominal, y por tanto los posibles beneficios o pérdidas pueden superar el depósito inicial. Este concepto debe ser correctamente explicado a los inversores, sobre todo en las primeras operaciones. Lamentablemente, existen proveedores que, domiciliados en otros países, no están sujetos a la supervisión de CNMV y aplican una política mucho más laxa en sus mensajes publicitarios y las aperturas de cuenta, sin una evaluación previa de la conveniencia y la situación financiera del cliente.

En ocasiones, las entidades menos cumplidoras permiten abrir cuenta sin haber identificado al cliente. Pese a que el inversor pueda percibir esto como una forma rápida de acceder al mercado, debería valorar el riesgo que supone que una entidad acepte transferencias bancarias sin haber comprobado la identidad, incumpliendo por tanto la regulación en prevención de blanqueo de capitales, y el riesgo de no poder recuperar esos fondos posteriormente. A esto se añade que, generalmente, estas entidades piden a sus clientes que envíen fondos a cuentas bancarias en otros países, perdiendo así la protección de mantener su capital en España. Los proveedores que actúan con buenas prácticas, mantienen el dinero de sus clientes en cuentas españolas donde además los fondos están segregados.

Estas prácticas dan una pésima imagen a un sector polarizado entre las compañías que cumplen la regulación de forma estricta, incluso con procesos internos que van más allá de las exigencias regulatorias como es el caso de IG, frente a los *chiringuitos* financieros sobre los que tan a menudo advierte la CNMV.

Desde IG consideramos que la información y la protección al inversor deben ser la piedra angular de nuestra actividad, y no nos limitamos a cumplir con los requisitos regulatorios, sino que añadimos mecanismos adicionales que garantizan que todos nuestros clientes conocen las características del producto y están debidamente protegidos por nuestras políticas de conflictos de interés y ejecución de órdenes. Pero en última instancia debe ser el inversor quien exija el máximo nivel de Buen Gobierno a sus proveedores, y en este sentido quizás aún falta camino por recorrer en la educación financiera en España.

*Para invertir con seguridad es imprescindible trabajar con brókeres responsables*

**XII**  
ANIVERSARIO

Información  
Dedicación  
Actualidad

**2006** ————— **2018**

Aniversario  
Experiencia  
Profesionalidad

Felicidades por 12 años de periodismo.

**Liberbank**  
Corresponde

MIGUEL  
**ANTOÑANZAS**  
PRESIDENTE DE VIESGO



## *Buen Gobierno: el mejor modo de generar valor social*

La confianza se gana a partir de los hechos. En Viesgo consideramos que contar con un Gobierno Corporativo sólido es una de las claves que nos hacen un actor relevante en el sector energético español y que merezca la confianza de más de 735.000 clientes. En estos momentos no hay duda de que la aplicación de los principios de Buen Gobierno Corporativo resulta no solo beneficiosa, sino muy necesaria para la sostenibilidad del crecimiento empresarial y la creación de valor. Para garantizar un funcionamiento ético y transparente hemos implementado una serie de políticas y mecanismos que aplican no solo a las personas que formamos Viesgo sino también a nuestros proveedores a través del Código Ético de Viesgo. Hace tiempo que el enfoque del Gobierno Corporativo ha evolucionado desde un concepto cerrado de *shareholders* al más amplio de *stakeholders*, que sin olvidar el papel central de los accionistas tiene también en cuenta al resto de partes interesadas y afectadas por las decisiones empresariales. Hacer las cosas bien es más transparente y eficiente. Trabajar de forma planificada, automatizada dentro de lo posible, e inteligente cada vez que haya que tomar decisiones, reducirá las posibilidades de errores en los comportamientos. Por eso, como compañía consideramos necesario estar también adheridos al Código de Buenas Prácticas Tributarias, alineado con los principios y directrices de actuación en materia fiscal de la compañía.

Pero para nuestra compañía Buen Gobierno no solo significa funcionar internamente de forma ordenada, ética y leal a los grupos de interés, sino garantizar que ese buen funcionamiento revierta a favor de la sociedad. Y nuestra principal preocupación son las personas y por eso nos distinguimos por ser una de las pocas grandes compañías con una comisión específica del consejo dedicada a la seguridad, salud y medio ambiente. Porque estamos convencidos de que el Buen Gobierno resulta indisoluble a nuestra estrategia de responsabilidad corporativa, está contemplada en nuestro plan de negocio y forma parte de nuestra misión y de nuestros valores, entre los que incluimos la responsabilidad junto a la innovación, el liderazgo y la excelencia.

La RSE de Viesgo tiene por pilares la preservación y protección de la salud y del medio ambiente, la lucha contra la exclusión social de las personas y colectivos más vulnerables y la apuesta por la innovación. Esta debe estar siempre dirigida a crear herramientas y procesos que hagan la vida más fácil a nuestros clientes y nos permitan establecer con ellos una relación de confianza. Y es que, en nuestra decisión de colocar al cliente en el centro, resulta prioritario contribuir al bienestar y progreso de quienes confían en Viesgo, especialmente de los colectivos más vulnerables.

*El Buen Gobierno resulta indisoluble a nuestra estrategia de responsabilidad corporativa*

MIGUEL  
**STILWELL D'ANDRADE**  
CONSEJERO DELEGADO DE EDP ESPAÑA



## *Consejeros independientes*

Dentro de los múltiples avances que se han conseguido en los últimos años en materia de Buen Gobierno Corporativo, sin duda uno de los más relevantes ha sido el de la consolidación creciente de la figura de los consejeros independientes. Esta clase de consejeros, caracterizada por no estar vinculada con el equipo directivo ni con los núcleos accionariales de control de la compañía, aporta al consejo de administración una visión independiente, ajena y distinta a la que pueden representar los consejeros dominicales y ejecutivos, es decir, los que representan a los accionistas o son los gestores de la sociedad.

Pero el consejero independiente no sólo aporta esa visión, sino que, además, trae calidad a los consejos de administración, ya que, en puridad, su designación debe hacerse atendiendo a sus condiciones personales y profesionales. En definitiva, el consejero independiente es nombrado por sus méritos y puede desempeñar sus funciones sin verse condicionado por sus relaciones con los accionistas ni con los ejecutivos de la sociedad. Otra importante función del consejero independiente es la de poder hacer valer en el consejo de administración los intereses de los pequeños accionistas de las sociedades cotizadas, quienes a menudo pueden estar en riesgo de ser olvidados frente a los intereses de los accionistas de control o la posición de los ejecutivos de la compañía.

Desde la creación de la figura del consejero independiente de forma paulatina se ha incrementado su número en los consejos de administración de las sociedades cotizadas, hasta llegar a ser mayoría en muchos de ellos. Además, la regulación de consejero independiente ya no solo se encuentra en los Códigos de Buen Gobierno Corporativo a modo de recomendación, sino que ha llegado a tener naturaleza legal, teniendo cabida en las últimas reformas de la legislación de sociedades para la mejora del gobierno corporativo.

Fruto de esta evolución ahora ya podemos tener mucho más claro qué es y qué no es un consejero independiente, al estar reguladas legalmente sus características y establecerse expresamente supuestos en los que no podrá considerarse independiente al consejero. También se han reforzado sus funciones, como es el caso de la figura del consejero coordinador o que se atribuya al consejero independiente, por imperativo legal, la presidencia de la Comisión de Auditoría y de la Comisión de nombramientos y retribuciones en las sociedades cotizadas.

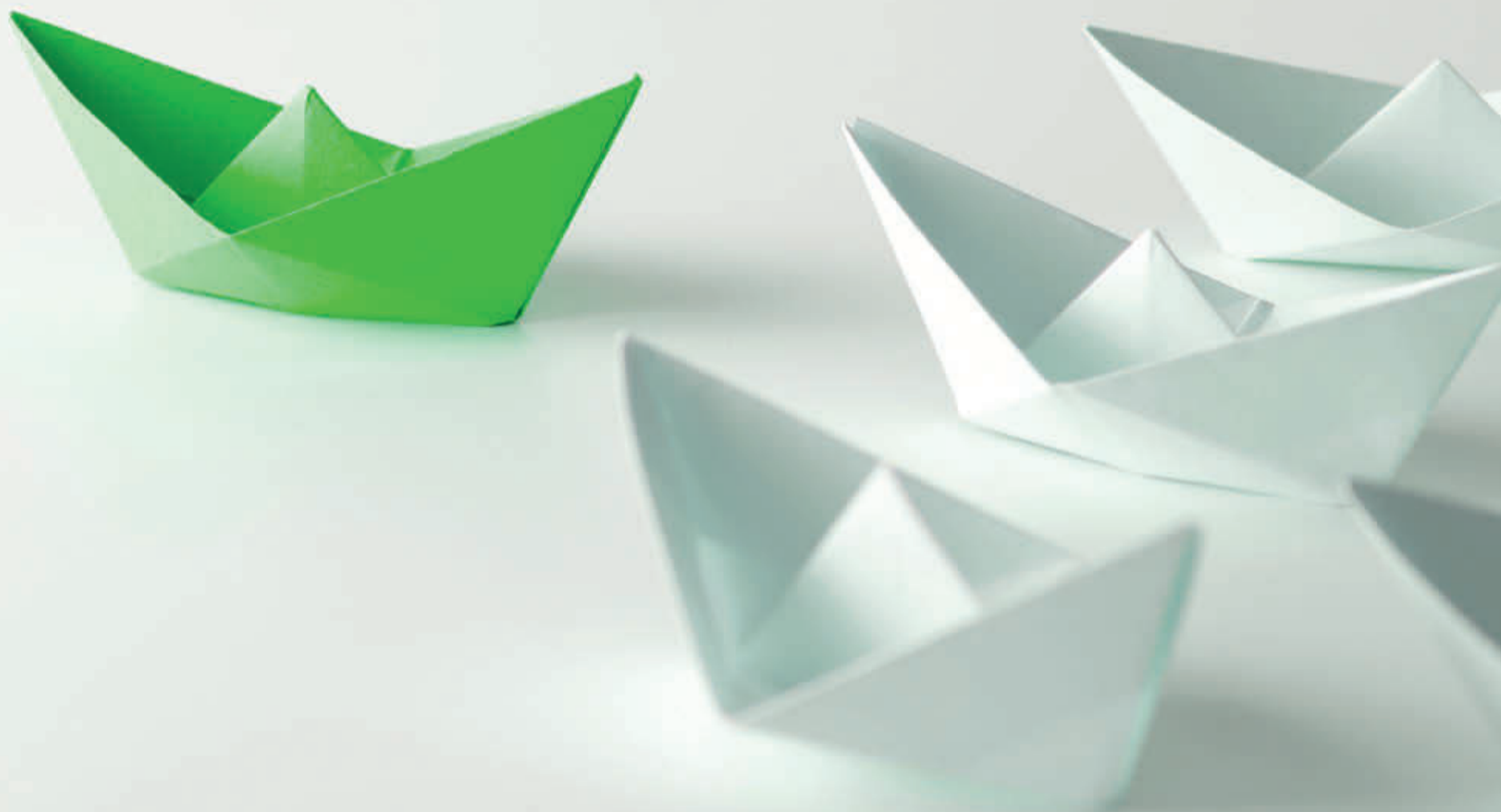
En definitiva, los consejeros independientes cada vez tienen más relevancia para el mejor funcionamiento de los consejos de administración de las sociedades cotizadas y su aportación no debe analizarse en términos de confrontación frente a lo que representan los consejeros dominicales o ejecutivos, sino como un complemento necesario para profundizar en la gestión más efectiva de los administradores de la sociedad. En conclusión, todas las clases de consejeros deben estar alineados para defender los intereses de la sociedad, sean independientes, ejecutivos o dominicales.

*El consejero independiente aporta una visión independiente, ajena y distinta a la de otros consejeros*





# Comprometidos con el buen gobierno



Primer Colegio de Farmacéuticos en implantar un Modelo de Prevención y Detección de Delitos (Compliance)

Certificación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información de AENOR

Marca Madrid Excelente

Certificaciones de calidad y medio ambiente de AENOR

Publicación de memoria de RSC

**TOMÁS  
PASCUAL**  
PRESIDENTE DE CALIDAD PASCUAL



## Empresas familiares: Buen Gobierno por partida doble

La responsabilidad social ha sido uno de los mayores y más eficaces revulsivos contra la crisis. Desde los malos tiempos, las propias dificultades y el quebranto económico sufrido por los ciudadanos los ha vuelto mucho más sensibles hacia la dimensión responsable y solidaria de las empresas. Es cierto que desde entonces han crecido el recelo y la desconfianza sociales, pero también es un hecho que empresas, ciudadanos y demás grupos de interés hemos conseguido definir unos principios de gobierno empresarial mucho más inclusivos, participativos y responsables.

Las empresas familiares podemos sentirnos doblemente orgullosas de nuestra labor en este intervalo. Durante la época más crítica, tuvimos un empeño especial por preservar los puestos de trabajo y la viabilidad de cada proyecto. No es un asunto menor, porque de cada diez empresas españolas, nueve lo somos familiares, y además aportamos casi siete de cada diez empleos privados, según datos del Instituto de Empresa Familiar. Además, en la recuperación estamos siendo especialmente proactivos para dotar de contenido, compromiso y colaboración social a cada proyecto empresarial. Creemos que la confianza es el necesario primer paso para interesar y atraer a cualquier cliente, prescriptor, inversor, proveedor, profesional o académico.

Coherentes con ese enfoque, en Calidad Pascual acabamos de crear una Comisión de Responsabilidad Social Corporativa. Se trata de un órgano de dirección que se coordina con el consejo y a la vez controla y supervisa el conjunto de las iniciativas corporativas. Queremos trasladar un modelo ético, responsable y excelente de gestión a nuestra forma de hacer negocios, de respetar el medio ambiente y de optimizar la eficiencia de nuestra cadena de valor. Es un objetivo tan complejo como necesario, donde de antemano contamos con el entusiasmo y la contribución activa de todos nuestros profesionales. Aun así, la perspectiva adecuada a la que conviene atender es la que lleva desde la sociedad y sus ciudadanos hacia cada empresa. Cualquier compañía debe dar respuesta (e incluso adelantarse) a la responsabilidad social que se espera de ella; no intentar condicionarla ni desviarla, porque en ese caso no tendrá éxito. Conviene recordar que la responsabilidad y los compromisos sociales tienen su evidente correlato reputacional, e influyen cada vez más directamente en la evolución del propio negocio.

Desde el comienzo de la crisis hasta ahora, buena parte del proceso de recuperación ha estado protagonizado por ese avance de la responsabilidad social. Han sido doce años estimulantes, que coinciden con los que cumple este suplemento de *elEconomista*. Aun así, tengan por seguro que, para las empresas y para esta propia publicación, lo mejor está por llegar.

*Cualquier compañía debe dar respuesta a la responsabilidad social que se espera de ella*

**FRANCESC  
COSANO**  
DIRECTOR GENERAL DE COCA-COLA  
EUROPEAN PARTNERS IBERIA



## El Gobierno Corporativo genera valor real

Las empresas del siglo XXI deben considerar el Gobierno Corporativo como una parte esencial de su gestión, de manera que todos sus procesos se realicen de acuerdo con las buenas prácticas con todos sus *stakeholders*.

En la actualidad, en España el tejido empresarial está integrado mayoritariamente por pymes cuyos modelos de gobierno son los de la empresa familiar. Pero es frecuente que estas empresas tengan que dar el paso de la *localidad* a la *globalidad*, transitando de un modelo empresarial, a veces familiar, al de una gran empresa cotizada de ámbito internacional.

En Coca-Cola European Partners Iberia hemos experimentado lo que supone transformar empresas de características familiares e implantación local en corporaciones cotizadas de carácter europeo. En el año 2013 se fusionan los ocho embotelladores de Coca-Cola en España y Portugal dando lugar al embotellador ibérico Coca-Cola Iberian Partners. Y en 2016 se firmó la constitución de Coca-Cola European Partners, la fusión de los tres embotelladores europeos. Se pasó de tener presencia en territorios locales concretos a tener presencia en más de 13 países y servir a más de 300 millones de consumidores. Esto, obviamente, ha necesitado de un importante cambio de mentalidad y adaptación empresarial.

Este proceso de transformación ha pasado por la constitución de un modelo de Gobierno Corporativo adecuado y transparente que permitiera cumplir con la visión y la misión de la empresa, y, al tiempo, favoreciera la credibilidad y la generación de riqueza. Pero, el objetivo, no fue ni es, la mera obtención de beneficios. Evidentemente los accionistas han de sentir en todo momento que la inversión realizada está sobradamente justificada. Pero, además, también la sociedad debe aprobar las operaciones y las actuaciones de la empresa. Para dar respuesta las normativas establecidas por los gobiernos, organismos reguladores y otros requerimientos de índole social, el Gobierno Corporativo define cómo se separan las funciones de gestión y gobierno de la sociedad. Se deben cumplir una serie de normas y procedimientos que regulan cómo se estructuran y funcionan sus órganos de gobierno, teniendo en cuenta el tamaño de la empresa y su accionariado. Pero, además, es necesario establecer los mecanismos que, como las auditorías, velan por la veracidad de la información financiera. A todo ello han de añadirse programas de ética y políticas de transparencia con los accionistas, trabajadores y la comunidad.

En definitiva, el objetivo final es que el Gobierno Corporativo de las empresas genere valor real para sus accionistas, sus empleados y la sociedad.

*Las empresas del siglo XXI deben considerar el Gobierno Corporativo como parte esencial de su gestión*

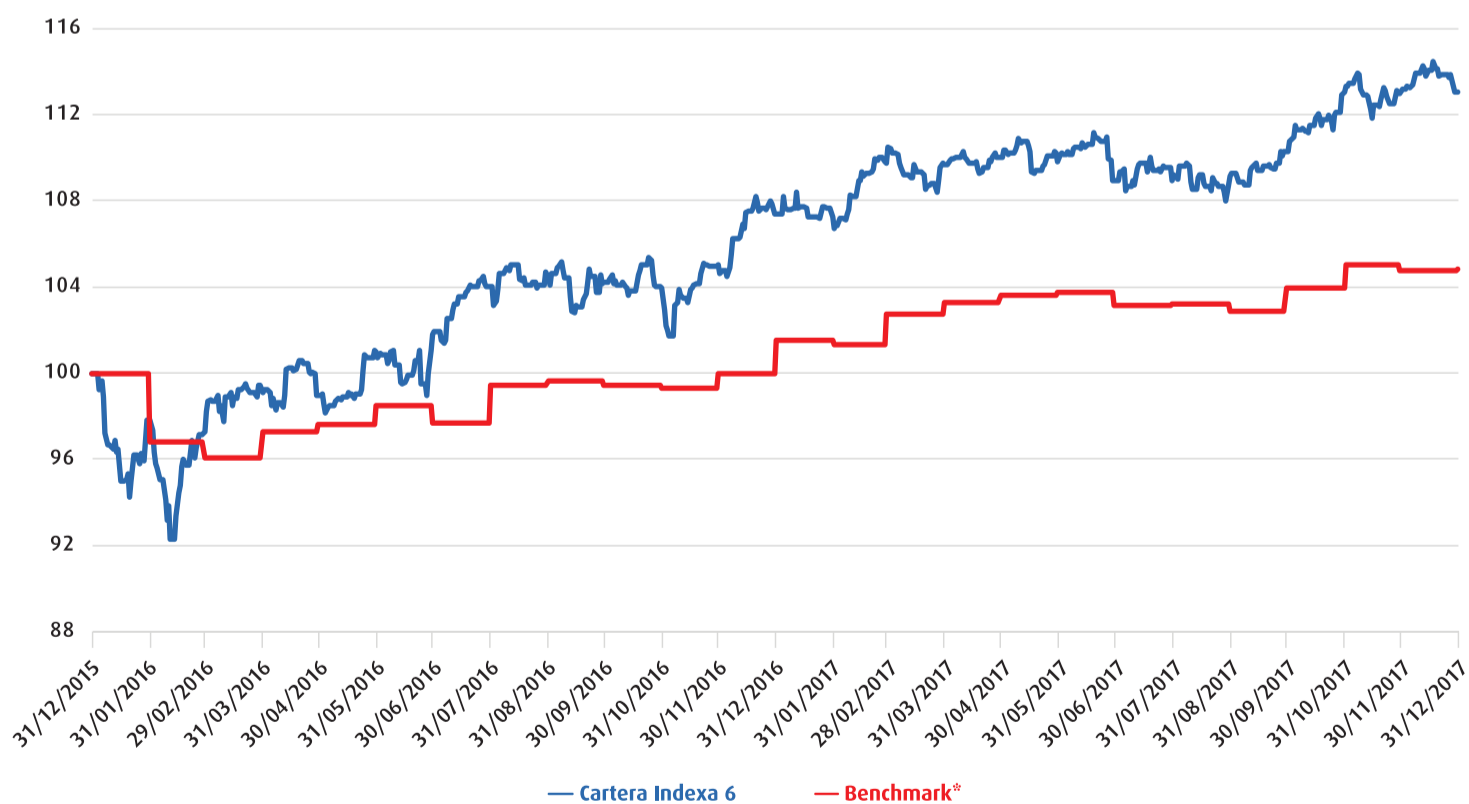
## Menos costes, Más rentabilidad

Carteras de fondos indexados  
Planes de pensiones

 **indexacapital**

[indexacapital.com](http://indexacapital.com)

Evolución de la cartera modelo media en Indexa (nº6, de 10 a 100 mil euros), desde 31/12/2015 hasta 31/12/2017.  
Rentabilidad neta acumulada: +13,0% (+6,3% TAE) y volatilidad\* de 6,6%:



\* Benchmark: el índice de referencia es el índice de fondos españoles de renta variable mixta internacional calculado por Indexa sobre datos de Inverco. Inverco es la asociación española de instituciones de inversión colectiva y fondos de pensiones. Es el índice que mejor representa la rentabilidad media de los fondos para un perfil de riesgo moderado a alto en España. Recuerda que las rentabilidades históricas no constituyen una garantía de rentabilidad futura. Volatilidad: se calcula en base a datos diarios de rentabilidad y se anualiza. Indexa Capital AV, CNMV nº257. Más detalles y rentabilidad de las otras carteras disponibles en <https://indexacapital.com/es/stats>.

MANUEL  
MANRIQUE

PRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO DE SACYR



## Sacyr y su labor de Buen Gobierno

Sacyr está altamente comprometido con la construcción de un Gobierno Corporativo acorde con las mejores prácticas internacionales. Desde el año 2015, la compañía está inmersa en un programa estratégico que está suponiendo la transformación de una constructora diversificada pero principalmente local en un grupo enfocado en una serie de actividades *core* con un enfoque global. Esta transformación tiene como motores de impulso la innovación, la digitalización de los procesos y la apuesta por el talento. Como parte de esa transformación, que dará lugar en el año 2020 a un grupo completamente sostenible y referente en sus mercados *home* gracias a un portafolio de negocios con escala y foco, también el gobierno corporativo está avanzando en la misma línea. El consejo de administración adopta año a año nuevas medidas que redundan en una mayor transparencia de sus procesos; la Unidad de Cumplimiento cumple de forma puntual con todas sus obligaciones con un ámbito internacional cada vez más amplio y profundo; el Código de Conducta se ha extendido a toda la organización y se aplica y aumenta el número de recomendaciones del Código de Buen Gobierno que se implementa dentro de las estructuras de Gobierno Corporativo.

Existe una Política y un Plan de Responsabilidad Corporativa en Sacyr aprobados por el consejo de administración y como reflejo de todas estas medidas está la mejora sensible que hemos tenido en el índice Merco de reputación corporativa en 2017. Este resultado positivo es fruto del trabajo de todas las personas que trabajan en Sacyr y que cada vez más, gracias a estas políticas, tienen más en cuenta la opinión de los grupos de interés a la hora de planificar y ejecutar los proyectos que llevamos a cabo en 30 países de todo el mundo. Sin estas políticas adecuadas y su correspondiente aplicación sería imposible, por ejemplo, desarrollar las infraestructuras en países como Colombia, Chile o Estados Unidos, que tienen altos estándares de diálogo con los grupos de interés afectados por las mismas. El Comité de RSC de Sacyr, en el que participan profesionales implicados de todas las áreas corporativas y los negocios, es el instrumento a través del cual se coordinan y ponen en valor todas estas medidas. Además, Sacyr participa en plataformas de empresas que nos estimulan a implementar las mejores prácticas y compartir experiencias de éxito en materia de Buen Gobierno.

Sabemos que nos queda un camino largo para seguir avanzando en todos estos frentes que conforman el Buen Gobierno de una compañía y una cultura corporativa enfocada a ese objetivo, la cual los inversores nacionales e internacionales cada vez valoran más para tomar sus decisiones de inversión. El consejo de administración está firmemente comprometido con la transformación de Sacyr en un grupo global con alta reputación para clientes y empleados y sólida estabilidad frente al inversor. Así lo refleja en su comportamiento, que propugna la responsabilidad, la transparencia y el interés del accionista minoritario en todas sus decisiones.

*El consejo de administración adopta cada año medidas que redundan en una mayor transparencia*

KLAUS  
MOOSMAYER

'CHIEF COMPLIANCE OFFICER' DE SIEMENS AG



## Comportamiento responsable

Para Siemens promover la integridad significa actuar de acuerdo con nuestros valores: responsable, excelente e innovador, donde sea que hagamos negocios. Un elemento clave de la integridad es el cumplimiento: la adhesión a la ley y a nuestras propias regulaciones internas. Mostramos tolerancia cero hacia la corrupción, violaciones de los principios de competencia leal y otras infracciones de la ley, y cuando eso ocurre, tomamos una acción punitiva rigurosa. El cumplimiento está firmemente arraigado en nuestra empresa, no solo a través de regulaciones internas, procesos y controles relacionados, sino también mediante el requisito de que todos los directivos de Siemens asuman responsabilidades activamente y mediante medidas de comunicación y capacitación continuas que ayuden a fortalecer la cultura de integridad entre los empleados de la compañía.

Con el objetivo de implementar el *compliance* en nuestra compañía, la integridad y el cumplimiento también son parte integral de nuestro concepto de Visión 2020. Visión 2020 describe los pasos clave que estamos dando para guiar a Siemens hacia un futuro exitoso. "Actúe siempre como si fuera su propia empresa": esta máxima de una cultura de propiedad activa se aplica a todos, desde los miembros de la junta directiva hasta los aprendices.

Todos los empleados asumen la responsabilidad del éxito de Siemens y de garantizar que este éxito se logre de forma ejemplar, de acuerdo con nuestros valores corporativos. Vemos el cumplimiento exitoso como un desafío continuo: la organización de cumplimiento de Siemens y el sistema de cumplimiento deben desarrollarse continuamente y adaptarse de acuerdo con los requisitos cambiantes de nuestros mercados y actividades comerciales. En esto, nos guiamos por nuestras prioridades de cumplimiento en el corazón de nuestra cultura de propiedad. En los últimos años, el mandato de la organización de *compliance* de Siemens se ha ampliado para incluir la responsabilidad de la protección de datos, la lucha contra el blanqueo de dinero y el control de exportaciones. Al mismo tiempo, se ha vuelto más importante para el cumplimiento efectivo que los empleados en todos los niveles de la empresa trabajen juntos para lograr el cumplimiento en una asociación de confianza. El panorama global de cumplimiento también ha cambiado significativamente en los últimos años. En algunos de los mercados clave de nuestra compañía, las regulaciones legales que, por ejemplo, prohíben la corrupción, se han endurecido y hay señales de que tanto los gobiernos como las instituciones internacionales están poniendo mayor énfasis en la creación del marco legal aplicable. Al mismo tiempo, los líderes políticos y el público discuten más ampliamente la integridad y el cumplimiento. Vemos el cumplimiento exitoso como un desafío continuo: la organización de cumplimiento de nuestra compañía y el sistema de cumplimiento deben desarrollarse continuamente y adaptarse de acuerdo con los requisitos cambiantes de nuestros mercados y actividades comerciales.

*Tolerancia cero hacia la corrupción, violaciones de los principios de competencia leal y otras infracciones*



## Comprometidos con la energía que te hace avanzar.

En BP trabajamos cada día para suministrar, de forma respetuosa y segura, la energía que necesita un mundo en constante evolución.

En España, más de 60 años de trabajo nos han consolidado como un referente de crecimiento e innovación tecnológica en todos nuestros negocios, impulsándonos en un mercado en el que queremos ser los primeros en ofrecerte lo último.

Con un solo fin, suministrar la energía que moverá el futuro.

[www.bp.com.es](http://www.bp.com.es)



**JOSÉ MARÍA  
TEROL**

PRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO DE  
MAZDA AUTOMÓVILES ESPAÑA



## Nuestro reto principal: mejorar la calidad del aire

**L**evo cerca de 15 años trabajando en Mazda y siento cada día más que es una compañía única. El orgullo que siento por pertenecer a esta empresa proviene de nuestra manera poco convencional de trabajar, de un gran producto pensado por y para el ser humano y de los valores de una compañía que se compromete a contribuir al desarrollo sostenible de nuestra sociedad. La mejora de la calidad del aire es uno de nuestros principales objetivos desde hace años. No por casualidad la Agencia de Protección Medioambiental (EPA) en EEUU nos ha nombrado la marca más eficiente por quinto año consecutivo. Nuestro objetivo es reducir en un 50 por ciento las emisiones de CO2 de nuestros coches en el año 2030 y el 90 por ciento en 2050 respecto a las de 2010. Y para ello, desarrollamos una tecnología revolucionaria que aúna las bajas emisiones de NOx y partículas de la gasolina, la eficiencia y bajo consumo del diésel y la eficiencia en uso urbano del híbrido. Esto parece una utopía, pero Mazda lo consigue con el motor *Skyactiv X*, que lanzará en 2019 y revolucionará el sector. Mazda prevé que sólo el 15 por ciento de los coches serán 100 por cien eléctricos en el año 2035 y el resto necesitará motores de combustión interna aunque sea en sistemas híbridos. Por ello, la manera más eficaz y realista de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en el transporte es mejorar la eficiencia de estos motores con urgencia y reemplazar los coches antiguos, mucho más contaminantes, por coches modernos de bajas emisiones. La electrificación irá ganando un protagonismo creciente en el transporte, especialmente en los ámbitos puramente urbanos y de hecho Mazda incorporará vehículos eléctricos e híbridos a su flota en 2019, pero los eléctricos puros no representarán la mayoría de las ventas hasta dentro de muchos años.

Somos sostenibles y no lo decimos sólo nosotros. Mazda ha sido incluida este año en los Índices *Dow Jones de Sostenibilidad*, *World Index* y *Asia Pacific Index*; éstos figuran entre los índices más importantes del mundo en materia de aspectos medioambientales, sociales y de gobernanza. Cada año, las empresas más sobresalientes dentro de sus respectivos sectores son incluidas en dichos índices. Además, Mazda ha firmado el Pacto Mundial de las Naciones Unidas recientemente. Esto supone asumir el compromiso voluntario de ser buenos sujetos corporativos, ejercer un liderazgo responsable y creativo, y construir un marco global para el crecimiento sostenible. Mazda trabaja en la protección de los derechos humanos, la erradicación de cualquier forma de trabajo forzoso, la adopción de iniciativas medioambientales y la lucha contra la corrupción.

Y por último, pero no menos importante, alcanzar estos ambiciosos objetivos y superar estos desafíos, no puede conseguirse sin un alto grado de creatividad y motivación que solo puede lograrse a través de la creación de un entorno de trabajo positivo. Durante cinco años consecutivos hemos recibido el galardón de *Best Place to Work*, todo ello gracias a nuestros empleados que hacen de Mazda un lugar único donde trabajar.

*El objetivo es reducir en un 50% las emisiones de CO2 en el año 2030 y el 90% en 2050 respecto a las de 2010*

**JOSÉ  
REBOLLO**

PRESIDENTE DE MICHELIN ESPAÑA PORTUGAL



## La política de Buen Gobierno en Michelin

**N**uestra obligación como empresa es generar riqueza, pero no de cualquier manera, sino buscando la satisfacción de nuestros clientes con nuestros productos y servicios, creando empleo estable y de calidad, generando beneficios para nuestros accionistas, cuidando el medio ambiente, respetando todas las normativas existentes y buscando que las comunidades donde estamos implantados se sientan orgullosas de tenernos como vecinos.

En el mundo actual, para una gran empresa es imprescindible disponer de estructuras sólidas de gobierno y control, que junto a una cultura de transparencia y accesibilidad de la información, permitan el respeto de todas las leyes y normativas que definen el marco en el que ha de desarrollar su actividad. Hay numerosos estudios que indican que aquellas compañías con un buen desempeño medioambiental, social y de Gobierno Corporativo suelen obtener mejores resultados que sus competidores, ganando además la confianza del mercado.

El Buen Gobierno empresarial está enmarcado en los principios de transparencia, gobernabilidad y control de los riesgos en la gestión empresarial. En Michelin tenemos definidos nuestra misión, responsabilidad y valores y en base a ellos hemos creado el Manual de Gobernanza con documentos fundamentales relativos a la ética, los mecanismos anticorrupción, la relación con los proveedores, la salud y la seguridad de las personas en nuestros centros, la gestión de personal, incluyendo planes de igualdad y fomento de la diversidad o la calidad de nuestros productos y servicios. Un Comité de Cumplimiento se encarga de velar por el respeto de la normativa por parte de, y respecto a los diferentes interlocutores de la empresa: clientes, empleados, proveedores, instituciones públicas, etc.

El sistema se complementa con mecanismos de control interno, gestión integral de riesgos, un comité ético que vigila el respeto de las normas internas y externas y una línea ética que permite a cualquier empleado denunciar conductas o situaciones anómalas. Gracias a ello podemos confirmar que las políticas se aplican adecuadamente y en caso de eventuales desviaciones tenemos los mecanismos para actuar.

La empresa está constituida por personas y nuestro sistema de gestión pretende ayudar a que toda la estructura de la empresa, del primero al último de sus empleados, asuma sus responsabilidades para cumplir nuestros objetivos de desarrollo y sostenibilidad.

Y los que nos encargamos de gestionar estos procesos, desde nuestros puestos de responsabilidad en la gestión de la empresa, debemos ser un modelo con nuestro comportamiento y nuestras decisiones de los valores de nuestra empresa. Un líder fuerte y respetado, con una visión clara de la responsabilidad de la empresa, es un ejemplo para sus equipos y contribuye a la mejora de la reputación de la misma.

*Un líder fuerte y respetado, con una visión clara de la responsabilidad de la empresa, es un ejemplo*

**XII**  
ANIVERSARIO  
**XII**

# CRECER JUNTOS

FACILITAR, EMPRENDER Y  
CONECTAR. CRECER, PLANIFICAR  
Y LIDERAR. HOY Y EN EL FUTURO.



**GRUPO  
COOPERATIVO  
CAJAMAR**

Contigo

ANTONIO  
**HERNÁNDEZ**  
PRESIDENTE DE EBRO FOODS



## Responsabilidad, transparencia, eficiencia y diversidad

**E**l Buen Gobierno, entendido como gestión eficaz y responsable de las empresas, es algo que siempre ha estado (o debido estar) en la mente de las personas que tenemos la responsabilidad de dirigir una gran empresa. Cuando en el año 2005 asumí la responsabilidad de presidir el consejo de administración de Ebro ya tenía claro que los principios de responsabilidad, transparencia, eficiencia, diversidad, control, sostenibilidad a largo plazo y generación de confianza, bases del Buen Gobierno Corporativo, habían de constituir elementos esenciales de la labor del consejo de administración de Ebro. Y he tenido la suerte de haber contado, y contar a día de hoy, con un consejo de administración y un equipo humano que comparten conmigo esos valores. Lamentablemente, ha sido necesario sufrir una de las mayores crisis económicas de la historia para que nos diésemos cuenta de que muchas empresas no solo no habían asimilado esos principios esenciales sino que, por el contrario, estaban en manos de gestores cuya preocupación principal, sino única, era el beneficio económico en el corto plazo y a cualquier precio e, incluso, en algunos casos, el beneficio estrictamente personal.

En este sentido, en Ebro siempre hemos actuado bajo el axioma de que la compañía es de los accionistas y no un fortín de los directivos; hemos impulsado los principios de honestidad y ejemplaridad, eliminando el blindaje de los ejecutivos, buscando la igualdad de género en el consejo y velando por el crecimiento de las personas dentro de la compañía; y

hemos procurado la transparencia, para estar en sintonía con los comportamientos que la sociedad demanda y que nosotros compartimos. Pero lo que destapó la crisis, y la inevitable crispación social y pérdida de confianza hacia las grandes empresas financieras y los mercados en general, llevó consigo la importante reacción legislativa en materia de Buen Gobierno de los últimos años: lo que hasta entonces se había venido articulando como recomendaciones para la buena gestión corporativa (bajo el principio de *cumplir o explicar*) pasó a configurarse, en una parte importante, como exigencia legal de obligado cumplimiento.

Y además, la idea de Buen Gobierno, inicialmente centrada en el funcionamiento y adecuado control en las grandes corporaciones, amplió sus horizontes, reforzando y colocando en el centro de la gestión empresarial aspectos que, hasta hace poco tiempo, aun siendo importantes no tenían el carácter de esenciales: la idea de que el fin de la empresa es generar beneficios para sus accionistas, todavía de vital importancia, está dejando paso a otra que se coloca al mismo nivel: la responsabilidad social de las empresas. Esa responsabilidad social supone que la generación de valor por parte de las compañías debe extenderse a todos sus grupos de interés. Y aunque muchas empresas lleváramos ya esta responsabilidad en nuestro ADN, debemos seguir avanzando, demostrando a la sociedad cómo estamos materializando, de manera efectiva, ese compromiso con la ética y la sostenibilidad, no solo económica, medioambiental y social. Esa es la única vía para generar riqueza a largo plazo.

*La generación de valor por parte de las compañías debe extenderse a todos sus grupos de interés*

## UN NUEVO ECOTRADER TE ESPERA

LAS HERRAMIENTAS FINANCIERAS MÁS INNOVADORAS DEL MERCADO



**ANÁLISIS TÉCNICO**  
Estrategia de inversión



**TOP 10**  
Análisis por fundamental



**DIVIDENDOS**  
Los más rentables



**VALORES INTERNACIONALES**  
Selección de ideas para invertir

Ecotrader.es ofrece la información exclusiva sobre los mercados financieros y pone a su disposición las herramientas más innovadoras. Ecotrader le permite elaborar estrategias de inversión con los mejores análisis técnicos así como fundamentales.

En 2017 cuenta con la cartera de bolsa española más rentable, nuestro Top 10 por fundamentales que gana un 30%.

PRUEBA  
GRATUITA  
1 MES

www.ecotrader.es  
900 907 210

**Ecotrader.es**

Tu estrategia de inversión para batir al mercado de la mano de los expertos de elEconomista.es





SERVICIOS DE CAMBIO DE MONEDA

# CAMBIA TU MONEDA EXTRANJERA ONLINE

Solicítala en:

[www.globalexchange.es](http://www.globalexchange.es)

o en: **900 855 550**



**MÁS DE  
70 MONEDAS**



**ENTREGA A  
DOMICILIO**



**RAPIDEZ  
EN EL ENVÍO**

Empresa colaboradora



**TELÉFONO GRATUITO**  
ATENCIÓN DE LUNES A DOMINGO

**900 855 550**

# El Gobierno Corporativo toma conciencia social en EEUU

Dentro del tejido empresarial de EEUU, la transparencia y buen hacer de sus consejos de administración así como de su cúpula directiva se han convertido en un requisito clave de sus inversores

G. Urdiales MADRID.

**C**on una amplia gama de episodios, donde se incluyen verdaderas luchas de poder, compensaciones excesivas o simplemente garantizar estándares éticos, los accionistas, sobre todo institucionales, exigen un mayor acceso y transparencia en los consejos de administración. “Tanto inversores como líderes empresariales continúan presionando para garantizar la diversidad de los consejos de administración exigiendo una divulgación más detallada de sus evaluaciones”, señala Dan Marcec, director de comunicaciones de Equilar, compañía especializada en servicios y soluciones que garanticen un mejor Gobierno Corporativo. Tan sólo el año pasado, las 500 compañías públicas con mayores ingresos en EEUU contaron con un total de 352 propuestas procedentes de sus inversores.

El cambio climático, la diversidad de género así como las donaciones políticas o las compensaciones de los directivos continúan siendo temas recurrentes. “El interés de los inversores institucionales en cuestiones relacionadas con el medio ambiente y otros asuntos sociales ha aumentado”, explica Lillian Tsu, socia del bufete

de abogados Hogan Lovells. “Los grandes accionistas institucionales, como BlackRock y Vanguard, son cada vez más activos y apoyan las propuestas de los inversores comunes cuando se tratan de planes ambientales”, aclara. De hecho, recientemente, en una carta a los principales consejeros delegados del país, el capitán de BlackRock, Larry Fink, avisó que la gestora, con más de 6 billones de dólares en activos, no sólo buscará la rentabilidad y los beneficios de las empresas sino que dará prioridad a las compañías con un impacto social positivo.

“Un asunto que promete ser clave para este año en EEUU es la evolución de la cultura empresarial, con un enfoque creciente en cuestiones de género así como comportamientos y actitudes dentro de las compañías”, reconoce Subodh Mishra, director ejecutivo de Institutional Shareholders Services. En este sentido, son tres las áreas que concentrarán la atención: la diversidad de género en los consejos de administración, la supervisión de riesgos y los derechos de los inversores.

Los consejos de administración deben atender detalles en su estructura, donde principalmente se garantiza la indepen-

dencia de sus miembros. También deben determinar si se permite a un consejero delegado ocupar simultáneamente el papel de presidente del consejo así como defender los derechos de los inversores. Entre otras tareas se incluyen medidas para evitar ofertas de compra hostiles, la dilución de acciones o el salario de los directivos.

En estos momentos, a este lado del Atlántico, el Gobierno Corporativo, el medio ambiente y la conciencia social se interconectan a un ritmo cada vez mayor a medida que los inversores vinculan la composición de los consejos de adminis-

*Los consejos de administración deben atender detalles donde se garantice la independencia de sus miembros*

tración con la transparencia y responsabilidad de las compañías así como la compensación de sus directivos, los riesgos climáticos y la cultura empresarial. Las previsiones del Banco Mundial (BM) para 2018 son de una expansión del 2,1 por ciento.





Más que un **broker online**.

**AMPLÍA TUS HORIZONTES:**

Invierte y fórmate con XTB,  
elegido por segundo año consecutivo  
el '**Mejor Bróker para operar con  
derivados 2017**'.

- ▶ Equipo local experto de 18 analistas.
- ▶ 16h. / día de atención al cliente en castellano.
- ▶ Academia de inversión adaptada a cada nivel.
- ▶ GRATIS: Ideas de inversión y carteras de bolsa.



[xtb.com/es](http://xtb.com/es)

¡Llámanos sin compromiso!

**+34 91 570 67 05**

# América Latina se juega la estabilidad en las urnas

La región atraviesa un buen momento en lo económico –a pesar de lo que ocurre en Venezuela–, pero un cambio sustancial en los Gobiernos de México o Brasil, principalmente, podrían sembrar dudas sobre su prosperidad futura.

G. Urdiales MADRID.

**2**017 fue un buen año para Latinoamérica y el Caribe (LAC). Tras seis años de ralentización económica –y dos de recesión–, se estima que el área LAC creció un 1,2 por ciento el año pasado. Las previsiones del Banco Mundial (BM) para 2018 son de una expansión del 2,1 por ciento.

La recuperación de Argentina y Brasil ha sido notable; México seguirá creciendo y el Caribe acelerará su expansión. Sin duda, la coyuntura global también ha ayudado: el último trimestre de 2017

Bajo su dirección, se ha favorecido la exportación y el acceso al crédito, y se han reformado las pensiones, recortando el gasto, entre otras medidas.

A todo ello se suma el giro al centroderecha observado en las elecciones de Chile y Honduras, celebradas en 2017.

### No hay que bajar la guardia

El calendario electoral, sin embargo, podría diluir la tónica reformista alentada por estos países. Los brasileños están llamados a votar en octubre para elegir presidente y

vicepresidente, así como para renovar las dos Cámaras legislativas. Los contendientes con más posibilidades son el exjefe de Estado Luiz Inácio Lula da Silva, quien se opone a una crucial reforma de las pensiones ahora en discusión –aunque podría quedarse fuera de las papeletas por su condena por corrupción–, y el populista de derecha Jair Bolsonaro, cuyas propuestas son inciertas.

El 1 de julio México celebra elecciones federales –también se renuevan Congreso y Senado–. José Antonio Meade, el candidato del PRI, el partido que ha implementado 11 reformas

estructurales de gran calado en el último sexenio, va tercero en los sondeos.

En cabeza está Andrés

Manuel

López Obrador

(AMLO), que ha

amenazado en más de

una ocasión con someter a referéndum las reformas impulsadas por

Enrique Peña Nieto –si bien en los últimos tiempos ha moderado esta postura–.

Menos inquietud, a priori, suscitan los comicios en Colombia (marzo y mayo) y Paraguay (abril). La oposición no tomará parte en las de Venezuela, cuya economía podría caer un 15 por

ciento este año, con una inflación del 13.000

por ciento.

registró un mayor crecimiento del esperado en países como Alemania, Japón, Corea del Sur, Estados Unidos, China y Sudáfrica. El Fondo Monetario Internacional (FMI) apunta a que el PIB mundial crecerá un 3,9 por ciento en 2018, 2 décimas más que en 2017. La economía ha tomado vuelo.

La importancia del Buen Gobierno ha quedado de manifiesto singularmente en dos de

*Es preciso continuar la senda reformista abanderada en los últimos años por países como México, Brasil o Argentina*

sus mayores economías: Brasil y Argentina. Pese a contar con unos niveles de popularidad ínfimos y afrontar acusaciones de corrupción de creciente seriedad, el desempeño de Michel Temer, al frente de Brasil desde mediados de 2016, ha sido meritorio. Congeló el gasto público real para un periodo de 20 años y llevó a cabo la mayor reforma laboral en siete décadas. La confianza que inspiraron estas medidas hizo mucho por sacar al país de la peor recesión de su historia.

En Argentina, Mauricio Macri (en el poder desde diciembre de 2015) ha terminado con el aislacionismo y los controles económicos impuestos por sus predecesores en el cargo.

# Vamos a lo que importa.



La revista de análisis empresarial hecha por empresarios.  
Por quienes mejor saben dónde está el verdadero foco de la noticia.  
La revista de la CEOE.

**CEOE**  
CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE  
ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

# La universidad española, cada vez más transparente y eficiente

La financiación presenta, desde hace tiempo, diferencias sensibles entre Comunidades Autónomas, pero las instituciones de educación superior han sabido adaptarse para no perder calidad y servicios para los estudiantes

N. García MADRID.

**L**a transparencia y la rendición de cuentas son dos de los ejes fundamentales de las universidades públicas españolas. A lo largo de estos últimos años, todas las instituciones de educación superior han apostado por webs de transparencia donde demuestran la buena gestión que realizan. En este sentido, la universidad pública de Cantabria y la privada Vic-Central de Catalunya son las más transparentes de España, cumpliendo con la totalidad de indicadores que evalúa el informe Examen de transparencia 2016.

Según este estudio, realizado por la Fundación Compromiso y Transparencia (FCyT), la información que menos publican los centros públicos es la relativa al perfil de su equipo docente; los resultados

*Las universidades públicas españolas han hecho un trabajo excelente. Hacer más, con menos recursos económicos*

obtenidos, sobre todo académicos y de empleabilidad de sus egresados; los datos sobre la demanda y oferta de plazas de las titulaciones, y, dentro de la información económica, el informe de auditoría externa. Sin embargo, el caso de las universidades privadas dista aún mucho de los buenos resultados cosechados por las públicas.

En relación a la financiación, las universidades públicas han hecho un trabajo excelente. Hacer más con menos recursos. La financiación presenta, desde hace tiempo, diferencias sensibles entre Comunidades Autónomas que se han acentuado en el período 2009-2015, según el informe *¿Quién financia la Universidad? Comparación entre comunidades autónomas en España, Europa y la OCDE, 2009-2015*, elaborado por el Observatorio del Sistema Universitario. La financiación varía entre los 8.429 euros por estudiante del País Vasco y los 4.730 euros de la Comunidad de Madrid. Con independencia del tipo de universidad, pública o privada, en 2014 España se sitúa un 16,8 por ciento por debajo de la media de la UE22, y un 13,1 por ciento por debajo de la media de la OCDE. También, destacan que España mantiene sus precios (para las matrículas) de los más altos de la UE y también un acceso a estudios universitarios inferior al de los países desarrollados de su entorno.

Asimismo, y según *La Universidad Española en Cifras 2015/2016*, un informe, editado por Crue Universidades Españolas, la producción científica, la transferencia de resultados de investigación a la sociedad y

los ingresos por licencias y patentes ha prosperado. Esto se traduce en que el sistema universitario español investiga mucho y bien. La Conferencia de Consejos Sociales de las universidades españolas recientemente ha lamentado que, a pesar de su buena labor, “no es capaz” de trasladar esta tarea al ámbito productivo y convertirla en más puestos de trabajo. Por ello, plantean que se creen unos nuevos sexenios o incentivos relativos a la producción científica, como patentes, y no sólo a la publicación de artículos de investigación. Asimismo, esta conferencia ha reclamado una necesaria internacionalización de la universidad más allá del Programa Erasmus, con más titulaciones en inglés, planes de estudios con estructura de 3+2 (tres años de grado y dos de máster) y más política de marketing y comunicación, tal y como hacen los sistemas universitarios estadounidenses o británicos.

Por otro lado, otra tarea pendiente que tiene la universidad es atraer más estudiantes extranjeros que no provengan de ningún plan de becas internacional o europeo y seducir a docentes de fuera, como esclarecen los datos recogidos por Eurydice.

Las instituciones españolas también están poniéndose al día con su eficiencia en grados, eliminando los que menos demanda tienen y aprovechando recursos a través de fusiones de facultades o eliminación de departamentos. Algo muy necesario para aprovechar de manera efi-

ciente los recursos. En Europa, desde el año 2007, las fusiones han sido algo muy común. El debate de las integraciones lleva muchos años latente en España, pero no se ha hecho algo de más envergadura. Los detractores de las fusiones indican que se necesita mucho tiempo y energía para ser exitosas.





# good new energy

Así es nuestra energía. Así somos.

Somos **good** porque desde hace casi 50 años contribuimos al bienestar de las personas, operando infraestructuras de gas natural de manera segura y eficiente.

Somos **new** porque innovamos y desarrollamos nuevos servicios y soluciones para una energía cada vez más competitiva.

Somos **energy** porque trabajamos con ganas e ilusión y con una de las energías más limpias para un futuro sostenible.

**Líder mundial de su sector en el Dow Jones Sustainability Index en 2017.**

*Telefónica*

Elige todo

# Telefónica, la operadora más admirada de Europa y la 2ª del mundo

Gracias por reconocer la importancia  
de trabajar hoy por un mañana lleno  
de posibilidades. El mañana se elige hoy.



**FORTUNE**  
WORLD'S MOST  
ADMIRED  
COMPANIES 2018

**M** movistar | **O<sub>2</sub>** | **vivo** | SON MARCAS DE TELEFÓNICA