

# *Adapte su modelo de Gobierno Corporativo y el de sus filiales a su estrategia de expansión*

*Aportamos el valor que necesita*



# Seguridad aquí, y en cualquier lugar del mundo

La confianza de los clientes, accionistas o empleados es un elemento clave para el éxito de cualquier negocio. Para afianzarla, durante los últimos años, hemos asistido a un importante desarrollo de modelos de Gobierno Corporativo de las empresas españolas. Sin embargo, según nuestra experiencia, en ocasiones,

estos modelos no están diseñados para hacer frente a un entorno tan complejo como el actual. No es que sean ineficientes, simplemente, están pensados para un mundo más sencillo.

Entre todas las tensiones a las que deben hacer frente las empresas en su proceso de

expansión, una de las más importantes proviene de la necesidad de adaptación de sus modelos de gobierno, especialmente en países emergentes. Las diferencias culturales, la posible inseguridad jurídica, o una peculiar forma de hacer negocios, exponen a la empresa a nuevos riesgos frente a los que debe estar preparada.

*Un modelo de Gobierno Corporativo eficaz, no solo debe minimizar las consecuencias negativas de cualquier situación, en cualquier país de su red; sino que debe proporcionar las herramientas y mecanismos para prevenir su aparición.*

Las empresas que quieran beneficiarse de las enormes ventajas de la internacionalización, necesitan contar con un modelo de Gobierno que se ajuste a las

necesidades específicas de cada país y que a su vez, esté alineado con los grandes objetivos de negocio y el sistema de gestión de riesgos de la compañía matriz.

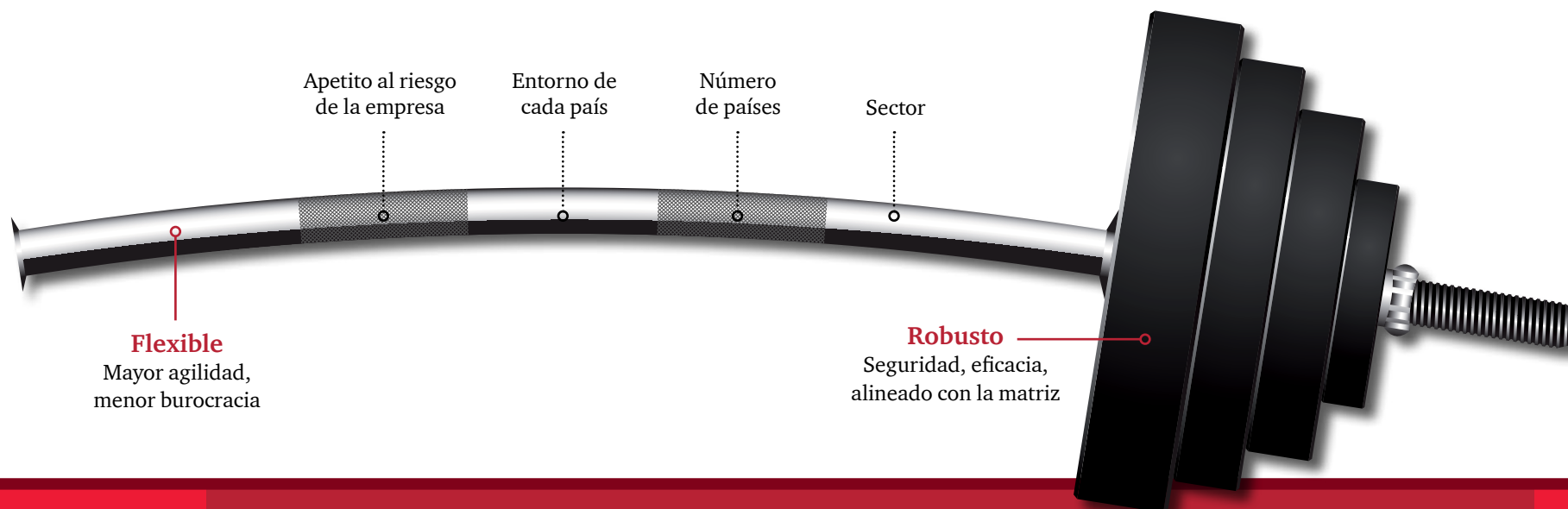
*Un modelo de Gobierno Corporativo robusto y flexible es la mejor garantía para el éxito de su apuesta internacional. Para conseguirlo es imprescindible aunar la mejor experiencia en Gobierno Corporativo, con un conocimiento profundo de los mercados clave para su empresa.*

# Flexibilidad y consistencia. Dos caras de la misma moneda

En PwC hemos desarrollado una solución que le ayudará a **evolucionar hacia un modelo de Gobierno Corporativo** que le permita adelantarse y responder con seguridad a la mayor complejidad a la que se enfrenta su empresa al internacionalizarse.

Tanto si ya está presente en varios países como si está iniciando su expansión internacional, es necesario desarrollar un modelo que aporte equilibrio entre flexibilidad y robustez. Es decir, necesita un modelo de Gobierno **lo suficientemente flexible para facilitar la estrategia de crecimiento de la empresa, y lo suficientemente robusto para aportar seguridad y minimizar los riesgos.**

Sin embargo, cada empresa necesita encontrar su propia fórmula. El modelo de Gobierno Corporativo más eficaz dependerá no solo de la **cultura de riesgo** de la propia compañía, sino también del **entorno** y de su **sector**.



## ¿Cómo lo conseguiremos?

Uniendo en un mismo equipo la experiencia de nuestros expertos en Gobierno Corporativo con especialistas en todas las áreas que afectan a su negocio: riesgos, procesos, entorno regulatorio, control interno, desarrollo de negocio, expertos legales y fiscales, y auditores. Todos ellos, estarán especializados en su sector y contarán con el apoyo de nuestros profesionales en más de 158 países.

### Análisis

#### Análisis interno de su empresa

- Estudiaremos su modelo de Gobierno Corporativo actual, sus políticas y reglamentos, las prioridades estratégicas, sus modelos de reporting y de delegación de autoridad, entre otros aspectos.
- Analizaremos los riesgos según su naturaleza de negocio y los controles existentes.

#### Análisis del entorno

- Estudiaremos los requerimientos normativos y recomendaciones en Buen Gobierno, teniendo en cuenta el país, el sector de actividad o las características propias de su empresa.
- Analizaremos las mejores prácticas internacionales y los modelos de gobierno más eficaces en empresas análogas.

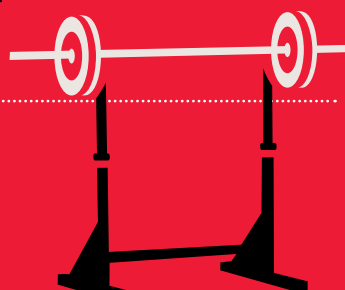
### Diagnóstico

Le proporcionaremos un mapa de situación de alto nivel indicándole los pilares del modelo de Gobierno Corporativo hacia el que debe avanzar en torno a las dos variables clave identificadas.

Flexibilidad



Robustez



### Plan de actuación

#### Gaps

Identificaremos las áreas de mejora existentes de la compañía respecto al modelo de Gobierno Corporativo objetivo.

#### Definición

- Desarrollaremos un modelo de Gobierno Corporativo que le permita responder a los requerimientos de cada país y que esté alineado con las políticas y procedimientos de la matriz y filiales.
- Definiremos una hoja de ruta con los pasos que debe dar la compañía para asegurar un adecuado control e implantación del modelo de gobierno en el proceso de internacionalización.
- Desarrollaremos un plan de acción priorizado que le permita adaptar su modelo de Gobierno Corporativo progresivamente a los retos de la expansión internacional.

#### Implantación

Le acompañaremos en la implantación del plan de actuación, apoyándole no solo en la implantación de medidas (políticas de control interno, de riesgos, modelo de interdependencia y delegación de autoridad, entre otros), sino también en la definición de responsables de la implantación o en aspectos como el proceso de comunicación del plan de actuación.

### Evaluación

- Realizaremos una comparativa del grado de cumplimiento entre filiales o unidades de negocio.
- Le apoyaremos en el análisis del grado de efectividad del nuevo modelo de gobierno (tras un año de implantación).
- Desarrollaremos propuestas de mejora derivadas del análisis de la efectividad del modelo de gobierno.

---

# Caso de éxito

Una empresa del sector servicios experimentó un rápido crecimiento en varios países de todo el mundo. Como consecuencia, su estructura se descentralizó en exceso y la matriz perdió el control de lo que ocurría en otros territorios. La ausencia de mecanismos de control llevó a que varias filiales incurriesen en prácticas de corrupción y que la matriz tuviese que enfrentarse a una sanción de varios millones de euros.

En PwC ayudamos a esta empresa a desarrollar un modelo de Gobierno Corporativo adecuado a sus necesidades de internacionalización; un modelo que les aportase un mayor control sobre las filiales y que a la vez estuviese alineada con su estrategia de crecimiento.

- Diseñamos e implantamos un sistema de *compliance* global que evitase cualquier práctica de corrupción en todos los países en los que operaban.
- Revisamos las políticas corporativas y procedimientos entre la matriz y las filiales.
- Diseñamos un modelo de delegación de Autoridad y un modelo de interdependencia coherente entre matriz y filiales, entre los órganos de la compañía, entre los órganos y el equipo directivo, y con los grupos de interés.
- Implantamos modelos de reporting para potenciar la confianza entre los stakeholders.

La empresa estableció una base consistente para minimizar cualquier riesgo asociado a su estrategia de internacionalización, y redujo el impacto de la sanción en su negocio.

---

# ***Beneficios para su compañía***

Gracias a la solución de PwC podrá **evolucionar hacia un modelo de Gobierno Corporativo adecuado a la realidad de la empresa y capaz de hacer frente a la complejidad del entorno.** Es decir, contará con una estructura de Gobierno adaptada a las necesidades específicas de cada país y a los requerimientos de la empresa matriz, y alineado con su estrategia de crecimiento y gestión de riesgos.

- Reducirá de forma significativa los riesgos de su empresa, ya sean culturales, operativos o legales, por lo que contará con una mayor seguridad.
- Facilitará y agilizará los procesos de toma de decisiones, al contar con órganos de gobierno adecuados a las necesidades concretas del país.
- Aumentará la confianza entre los grupos de interés, lo que le permitirá reducir de forma significativa los riesgos reputacionales.
- Contará con un modelo lo suficientemente flexible que le acompañe y no ponga trabas a la hora de avanzar en su estrategia de crecimiento.



# *Aportamos el valor que necesita*

*PwC es la única firma capaz de ofrecerle una solución totalmente integral, gracias a:*

## ***Experiencia y conocimiento sectorial***

Desarrollaremos todo el análisis y diseño del plan de acción poniendo a trabajar conjuntamente a profesionales especializados en el área de Gobierno Corporativo con expertos en su sector, lo que nos permite poner a su disposición las mejores prácticas del mercado en esta área y ofrecerle una solución totalmente adaptada a su empresa.

## ***Un equipo multidisciplinar***

PwC es la única firma capaz de ofrecerle una auténtica visión multidisciplinar durante todo el proceso de diseño y adaptación de su modelo de Gobierno. Además de los mejores expertos en Gobierno Corporativo, contará con profesionales de reconocida experiencia en riesgos, estrategia de negocio, auditoría y control interno, procesos y asesoramiento legal y fiscal.

## ***Red internacional***

Contará con la garantía de trabajar con la mayor firma de servicios profesionales del mundo, que pone a su disposición la experiencia y las mejores prácticas en Gobierno Corporativo en 158 países. Todos nuestros profesionales trabajarán en equipo y coordinados, sea cual sea el lugar de trabajo, para ofrecerle una solución integral y eficaz.

*Contamos con diferentes Spanish Desk en América Latina, China, India, Alemania y Francia, lo que nos ofrece una visión única a la hora de detectar oportunidades de negocio, estrategias de entrada, etc. y conocer de primera mano las mejores prácticas en materia de Gobierno Corporativo.*

***Si desea más información, puede contactar con:***

***Ramón Abella***

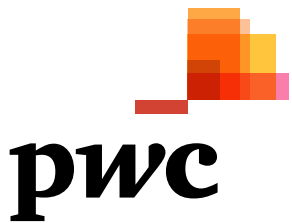
*ramon.abella.rubio@es.pwc.com*  
*+34 915 684 600*

***Ana Isabel Peláez***

*ana.isabel.pelaez@es.pwc.com*  
*+34 915 685 059*

***Claudia Morante***

*claudia\_maria.morante.belgrano@es.pwc.com*  
*+34 915 685 490*



PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 158 países con cerca de 169.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en [www.pwc.es](http://www.pwc.es)

© 2013 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.