

Programa Women to Watch

Talento y diversidad en los nuevos
Consejos de Administración

*Resumen de la
segunda edición del
Programa Women
to Watch de PwC,
iniciativa para apoyar
a mujeres directivas
que se convertirán en
consejeras.*








Índice

Presentación: Pasemos a la acción	4
Diversidad y talento son dos caras de la misma moneda	6
■ Nuevo perfil del consejero en un nuevo entorno empresarial	8
■ ¿Qué buscan las compañías?	10
■ Talento femenino en los Consejos	12
Programa <i>Women to Watch</i> : La apuesta de PwC por el talento femenino en los Consejos	14
■ Programa integral	16
■ Temas clave en los Consejos de Administración	19
■ Desarrollo Personal	34
■ Encuentros con líderes empresariales	37
Protagonistas del cambio	42
■ Participantes en la segunda edición	44
■ Club Alumni <i>Women to Watch</i>	63
■ Red <i>Women to Watch</i>	68



Presentación

Pasemos a la acción




En un contexto empresarial en plena transformación, la renovación de los Consejos de Administración se ha convertido en un asunto especialmente relevante. La sostenibilidad y la capacidad para crecer con solidez a medio y largo plazo pasa por contar con los mejores, tanto en la dirección como en el gobierno de la empresa. En este escenario hay dos variables fundamentales sobre las que hay que poner el foco: **el talento y la diversidad.**

En materia de diversidad de género en los Consejos, no cabe duda de que hemos avanzado gracias al impulso de las compañías más avanzadas y del regulador. Hoy nos encontramos en torno al 22% y creciendo, pero seguimos lejos del 30% que el Código Unificado de Buen Gobierno recomienda para 2020 y a gran distancia del 40% que marca la Comisión Europea para esa misma fecha. Avanzamos por la senda correcta, pero creemos que **es preciso pasar a la acción** y acelerar un proceso necesario para contar con el mejor talento en los puestos clave de las compañías.



Desde PwC queremos contribuir a impulsar la diversidad en la empresa española con programas como **Women to Watch**, iniciativa cuyo principal objetivo es apoyar a mujeres directivas altamente preparadas que quieren dar el salto desde el comité ejecutivo a los órganos de gobierno de las compañías. De hecho, creemos que el aumento del talento femenino en los Consejos es un catalizador del cambio en todos los niveles de la empresa, algo urgente para lograr que los mejores profesionales ocupen las posiciones que merecen con independencia de su género.

Recogemos en este documento las claves de una iniciativa que se consolida como una verdadera palanca de transformación. Hemos recogido nuestras reflexiones sobre el nuevo papel del Consejo, así como los temas relevantes que los nuevos consejeros tienen que conocer y que hemos abordado a lo largo de los seis módulos del programa. Incluimos también las coordenadas de las participantes de la segunda edición, verdaderas protagonistas del cambio al que estamos asistiendo.

A woman with dark hair, wearing a grey and black patterned jacket over a white shirt, is sitting on a yellow leather sofa. She is smiling and looking towards the camera. Her hands are clasped in her lap. A red semi-transparent overlay covers the right side of the image, featuring a pattern of orange and red dots of varying sizes. The text "Diversidad y talento son dos caras de la misma moneda" is written in white script font on this red background.

*Diversidad y
talento son dos
caras de la
misma moneda*

El debate sobre la diversidad en los Consejos de Administración está más vivo que nunca. Nunca antes se había hablado tanto sobre la composición del máximo órgano de gobierno de la empresa y, en concreto, sobre el porcentaje de mujeres que ocupan puestos de consejeras. Las razones son múltiples y responden fundamentalmente a un cambio de mentalidad en todos los órdenes que supone reconocer el valor de la diversidad y, por ende, del talento.

En los últimos años, los reguladores recomiendan y fomentan que los Consejos de Administración sean diversos con el fin de reforzar la pluralidad, la capacidad para generar debates y la incorporación de nuevos puntos de vista. En este sentido, cobran especial importancia las iniciativas para aumentar el número de consejeras, algo que poco a poco está cambiando el panorama del gobierno corporativo de las compañías españolas. Normas como la Ley de Sociedades de Capital o el Código de Buen Gobierno, así como las instituciones europeas, recomiendan aumentar la presencia de la mujer en los máximos órganos de gobierno de las empresas.

En línea con los reguladores, los expertos y los directivos de las compañías más avanzadas, en PwC creemos que la diversidad es un elemento fundamental del Bueno Gobierno que contribuye en gran medida a mejorar la **sostenibilidad** de las empresas. Al mismo tiempo, estamos convencidos de que impulsar la presencia de la mujer en los puestos directivos y en el Consejo es una herramienta clave para contar con el mejor **talento**. En los órganos de dirección y supervisión tienen que estar presentes los más válidos, algo que no tendrá lugar si no existe un proceso de selección meritocrático, justo, equilibrado y capaz de identificar a los mejores con independencia de su género.

En el nuevo escenario, las empresas demandan un nuevo tipo de consejero. Se buscan miembros del Consejo preparados y dispuestos a asumir nuevas responsabilidades. Se necesitan profesionales independientes pero comprometidos con el futuro de la empresa. Se demandan profesionales capaces de cuestionar las propuestas de la dirección y de plantear alternativas; todo ello, teniendo en cuenta el valor de la diversidad y la necesidad de contar con el mejor talento. No cabe duda de que nos encontramos en un momento crucial para la incorporación de la mujer a los Consejos y de que se abren nuevas oportunidades para el gran número de directivas, que están sobradamente preparadas, dispuestas a dar el salto.



*En PwC creemos
que la diversidad
es un elemento
fundamental del
Buen Gobierno.*

Nuevo perfil del consejero en un nuevo entorno empresarial

Al nuevo consejero, los stakeholders le exigen que se involucre, que ejerza como un verdadero supervisor y que participe en las decisiones relevantes para la compañía.

Los Consejos de Administración de las compañías españolas se encuentran en pleno proceso de transformación, una tendencia que se acelerará en los próximos años y que ya está cambiando notablemente el perfil de los consejeros, especialmente el de los independientes. La normativa, pero también los nuevos enfoques incorporados por las empresas, está impulsando un **nuevo modelo de Gobierno Corporativo** en donde el consejero cobra protagonismo, tiene que aumentar la dedicación y asume nuevas responsabilidades.

El consejero de hoy está más preparado para abordar sus responsabilidades y es consciente de su **rol activo a la hora de supervisar los asuntos relevantes** de la compañía, desde las cuentas y la información financiera a la estrategia, pasando por cualquier hito relevante que impacte en el desarrollo de la compañía. Las operaciones de M&A, la ciberseguridad o la gestión de riesgos ya forman parte de la agenda del nuevo consejero.

Al nuevo consejero, los *stakeholders* le exigen que se involucre, que ejerza como un verdadero supervisor y que participe en las decisiones relevantes para la compañía. Cabe recordar que tanto accionistas como inversores se fijan cada vez más en los conocimientos, las habilidades y las competencias de los consejeros. La composición de los Consejos se ha convertido en un tema clave dada su transcendencia para el futuro de la compañía.

Según la encuesta que realiza anualmente PwC a consejeros de las principales compañías cotizadas de España¹, los conocimientos y experiencias más valorados por los miembros de Consejos son los relacionados con las finanzas (62%), seguidos de los relativos al sector al que pertenece la compañía (56%). En un entorno cada día más complejo en términos económico-financieros, se exige mayor capacidad para “leer” e interpretar correctamente las finanzas corporativas que se necesitan a la hora de tomar decisiones acertadas.

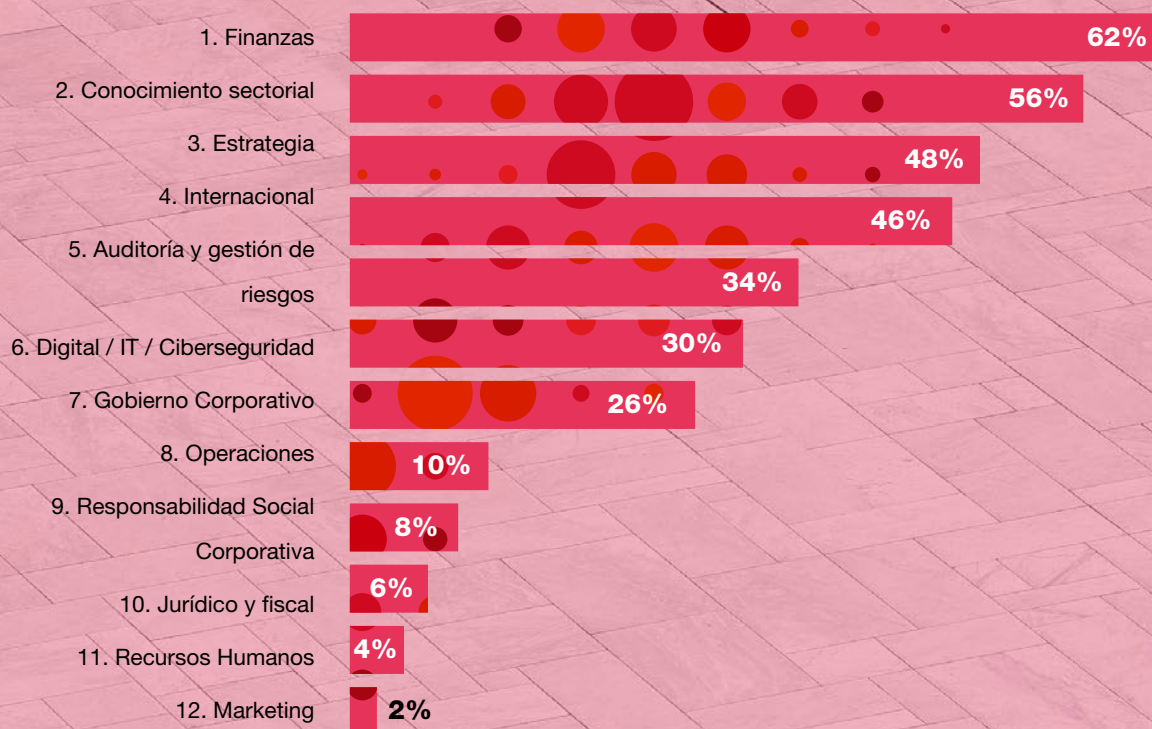
En esta línea, el informe también revela la importancia que los consejeros dan a los conocimientos relacionados con la estrategia, así como el aumento de la relevancia en materia de nuevas tecnologías de la información, transformación digital y ciberseguridad, un campo especialmente sensible que gana peso en todos los ámbitos de la empresa y que también se está convirtiendo en tema fundamental para el Consejo.



¹ Consejos de Administración de las empresas cotizadas. Encuesta de PwC España. Octava edición. Octubre 2017.



¿Qué conocimientos y experiencias son los más valorados en los consejeros?




Fuente: Informe Consejos de Administración de empresas cotizadas. PwC, octubre 2017.

¿Qué buscan las compañías?

El acceso a los Consejos de Administración es un proceso cada día más complejo y exigente como consecuencia de las nuevas necesidades de las empresas y del nuevo modelo de Gobierno Corporativo. Las compañías han tomado conciencia de la importancia de contar con consejeros “profesionales”, independientes y con capacidad para involucrarse a fondo en los temas relevantes para la organización. Las nuevas responsabilidades de los consejeros exigen tiempo y dedicación, dos conceptos sobre los que accionistas e inversores ponen el foco.

En todo caso, una de las cualidades más valoradas por las compañías más avanzadas es la **independencia y la capacidad para cuestionar las propuestas de la alta dirección**. En un contexto empresarial donde el concepto de *accountability* cobra relevancia, el consejero tiene que ser un elemento central para que la compañía sea transparente, rinda cuentas correctamente y sea escrupulosa con todo lo relacionado con el cumplimiento. En esta línea, crece la importancia de asumir unos sólidos **principios éticos** que garanticen la sostenibilidad y el desarrollo equilibrado de las compañías.

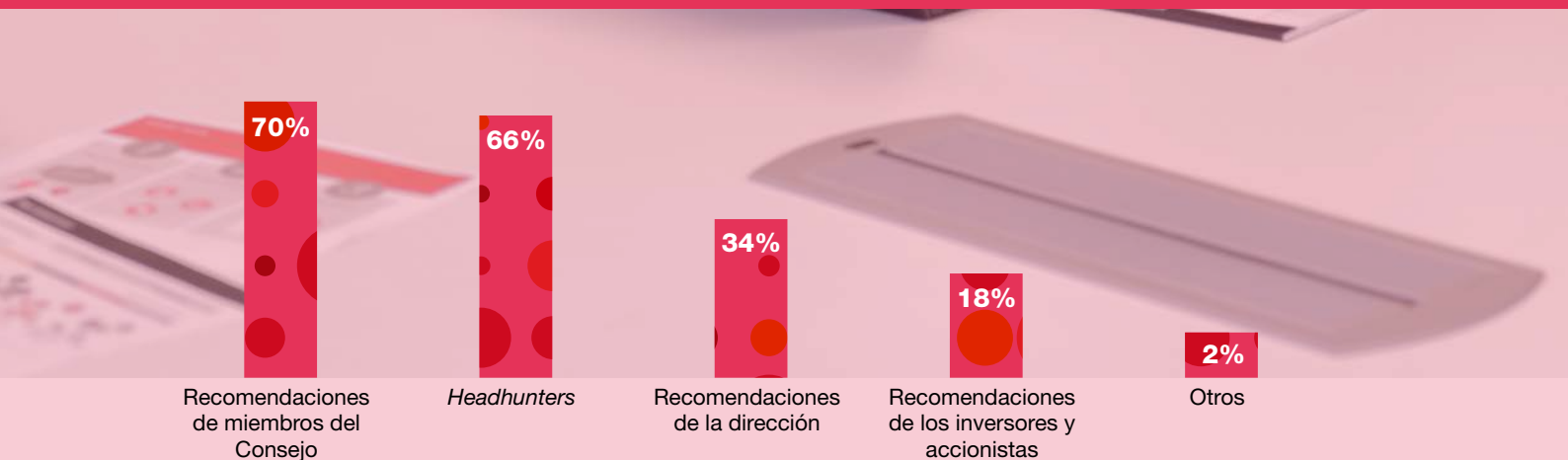
Es importante tener en cuenta las fuentes que se utilizan para reclutar a los nuevos consejeros porque ponen de manifiesto el grado de diversidad y la profesionalización de los procesos. En España, como en otros países de nuestro entorno, las compañías utilizan principalmente las recomendaciones de otros miembros del Consejo (70%) y de *headhunters* (66%), lo que denota la relevancia creciente de este tipo de firmas en las búsquedas. En menor medida, las empresas se basan en las indicaciones del CEO y de la alta dirección (34%) o en las recomendaciones de inversores y accionistas (18%).



Una de las cualidades más valoradas por las compañías más avanzadas es la independencia y la capacidad para cuestionar las propuestas de la alta dirección.



A la hora de renovar el Consejo, ¿qué fuentes utilizan para buscar nuevos consejeros?



Fuente: Informe Consejos de Administración de empresas cotizadas. PwC, octubre 2017.

Talento femenino en los Consejos

Además de contar con conocimientos y tener experiencia sobre los temas clave que afectan al funcionamiento de la empresa, el nuevo consejero debe estar preparado para moverse en un **entorno más global y diverso** en donde sus compañeros proceden de múltiples ámbitos. La diversidad en la composición del Consejo aumenta y se asume que es preciso contar con diferentes puntos de vista para asegurar que las decisiones se toman a partir de información solvente y debates abiertos.

En un contexto complejo y globalizado como el actual, un 85%² de los consejeros españoles considera que contar con órganos de gobierno diversos contribuye a mejorar en términos de eficacia. Además, un 60% aprecia una relación directa entre la diversidad en el Consejo y la mejora de los resultados de las compañías. En este escenario, solo un 50% de los consejeros considera que su Consejo es lo suficientemente diverso en estos momentos. Al mismo tiempo, más de la mitad considera que existen candidatos suficientes en el mercado para reforzar los Consejos en términos de diversidad. En general, se aprecia una **opinión favorable a contar con grupos más plurales y con distintos perfiles**, pero el cambio es más lento de lo deseado. De hecho, solo un tercio de los consejeros considera que el número de mujeres en su Consejo es el adecuado.

Los datos revelan que la presencia de la mujer en los Consejos de Administración crece, pero sigue siendo insuficiente. Es cierto que la progresión experimentada en las compañías del IBEX 35 es esperanzadora, ya que se ha pasado de un 6% en 2007 a un 22% en 2017, pero se trata de un grupo de solo 35 compañías, por lo que esta proporción baja considerablemente si ponemos el foco en el resto de empresas. El Código de Buen Gobierno recomienda que las compañías cotizadas cuenten con un 30% de mujeres en sus Consejos en 2020. En mayo de 2017 el número de consejeras era del 13% en el conjunto de empresas cotizadas y del 8% si tomamos como referencia las 1.000 mayores empresas de España.

Por otro lado, y considerando un panorama más amplio, desde 2010 y hasta diciembre de 2016, cabe destacar que se ha reducido el tamaño de los Consejos y ha variado la composición en cuanto a la proporción entre hombres y mujeres, saliendo un total de 86 consejeros y entrando 37 consejeras³.

Si observamos la diversidad en los Consejos de empresas de otros países, se observa que **sigue creciendo la proporción de mujeres a un ritmo constante** y algunos ya superan el 30%, como Suecia con un 36%, Francia con un 38%, Italia con un 33% o Finlandia con un 30%. Otros como Alemania, con un 27%, o Australia con un 26%, se están acercando a un umbral que sigue lejos del 40% recomendado por la Comisión Europea⁴.

² Consejos de Administración de las empresas cotizadas. Encuesta de PwC España. Octava edición. Octubre 2017.

³ Consejos de Administración de las empresas cotizadas. Encuesta de PwC España. Octava edición. Octubre 2017.

⁴ Informe Women in Work Index, 2018. PwC 2018.

En donde sí se aprecia un cambio relevante en términos de diversidad de género es en la tipología de las consejeras. En solo tres años, se ha triplicado el porcentaje de consejeras independientes, lo que pone de manifiesto que las compañías buscan e incorporan talento femenino a la hora de renovar su Consejos.

En definitiva, nos encontramos en pleno proceso de transformación del Gobierno Corporativo en donde las empresas demandan un nuevo tipo de consejero. Los nuevos Consejos son más diversos y sus responsabilidades exigen tiempo y dedicación. Por ello y porque los retos del mercado son cada día más complejos, se puede afirmar que **es vital contar con los más preparados**. En este contexto cada día más exigente, más plural y en donde se necesita el mejor talento, crece y se consolida la presencia de la mujer en el gobierno de las compañías.

Tipología de consejeras IBEX 35



* Recomendación 14. Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas. CNMV, febrero 2015.

** Datos de 2016 (CNMV) y primer semestre de 2017 (web de las compañías a 30 de junio).



*Programa
Women to Watch*

*La apuesta de
PwC por el
talento femenino
en los Consejos*

Las compañías que quieren competir con éxito en el nuevo entorno tienen que ser capaces de atraer y retener el mejor talento. Por ello, las empresas españolas más avanzadas ya se están sumando al cambio y están demandando talento femenino para incorporar a sus Consejos de Administración. En PwC creemos en el valor de la diversidad y en la necesidad de desarrollar el talento en el entorno empresarial, queremos contribuir a que las compañías españolas encuentren a los mejores profesionales y, al mismo tiempo, queremos apoyar a directivas de primer nivel con ambición y ganas de crecer profesionalmente.

En esta línea, **PwC ha puesto en marcha la segunda edición del programa *Women to Watch***, iniciativa cuyo objetivo es apoyar a mujeres directivas para que desarrollen su potencial y se incorporen a Consejos de Administración de compañías de primer orden. Queremos ayudar a profesionales motivadas, capacitadas y dispuestas a liderar el cambio.

Women to Watch es un proyecto especial para PwC por varios motivos. En primer lugar, se trata de una iniciativa que profundiza tanto en materia de Gobierno Corporativo como en diversidad de género, dos ámbitos en los que nuestra firma está trabajando a fondo desde hace mucho tiempo. PwC cuenta con su propio *Programa de Consejeros* y también se distingue por su compromiso activo para lograr que las mujeres tengan la presencia que merecen en los ámbitos de dirección de las empresas.

En segundo término, *Women to Watch* es un proyecto especial porque nos encontramos en un momento crucial para avanzar en el ámbito del Gobierno Corporativo, un campo que puede aportar mucho al conjunto del tejido empresarial español a la hora de impulsar la incorporación del mejor talento a los puestos clave de las compañías.

En tercer lugar, por la extraordinaria respuesta por parte de las directivas seleccionadas para participar tanto en la primera como en la segunda edición del programa, así como por los frutos que la iniciativa ya está dando en términos de incorporaciones de participantes a Consejos de Administración de compañías relevantes.

Por último, también porque las grandes compañías con las que PwC habla a diario muestran sistemáticamente su interés por atraer y retener a los mejores profesionales y creemos que podemos ayudarles a conseguir esta meta. Las empresas ponen de manifiesto que apuestan por la diversidad y por la modernización de sus modelos de Gobierno Corporativo, algo que no siempre es fácil dadas las dificultades para encontrar o incluso “descubrir” los mejores perfiles. Por ello, la iniciativa de *Women to Watch* pone el acento en identificar a ejecutivas de alto nivel que tienen una trayectoria de éxito, que cuentan con un potencial excepcional y que merecen estar en los puestos de máximo nivel de las grandes compañías.



Programa integral

Women to Watch es un programa vivo y participativo en donde la involucración de las participantes es un elemento determinante. La iniciativa está diseñada para apoyar a 40 mujeres directivas de empresas líderes cada año, lo que permite abordar los temas clave, desarrollar actividades con tiempo suficiente y establecer vínculos duraderos. La segunda edición, desarrollada entre septiembre de 2017 y junio de 2018, ha tenido una excelente respuesta, lo que confirma la necesidad de impulsar el talento femenino.

La iniciativa tiene un enfoque integral que se desarrolla a partir de **cuatro** ámbitos de actuación: **Formación, Desarrollo Personal, Networking y Mentoring**. Se trata de abordar el salto desde la alta dirección a los Consejos desde una perspectiva completa y equilibrada que tenga en cuenta todos los elementos clave para lograr los objetivos propuestos.



Formación

Para convertirse en consejeras es preciso prepararse y contar con conocimientos actualizados sobre tareas y responsabilidades que no siempre son sencillas de incorporar al día a día o de asumir como propias. En un contexto cada día más complejo, es imprescindible entender correctamente los mecanismos y las principales novedades del gobierno corporativo, así como manejar herramientas avanzadas.

En PwC entendemos la formación desde una óptica innovadora que aporte a la futura consejera **conocimientos realmente útiles y prácticos** para afrontar con éxito su incorporación a un Consejo. Por ello, los contenidos se centran en ámbitos como el estado del arte del gobierno corporativo, el nuevo entorno digital, las novedades legislativas, la estrategia o la gestión de riesgos, entre otros temas clave.

Mediante sesiones presenciales a cargo de profesionales de PwC especializados en temas clave para los consejeros, así como con la aportación de documentos con contenidos actualizados, se aportan las materias imprescindibles para acceder y mantenerse con éxito en un Consejo de Administración del siglo XXI.

Desarrollo Personal

Women to Watch aporta a las mujeres directivas los elementos que necesitan para dar el salto a los Consejos con la seguridad de que han elegido la opción adecuada. Estamos convencidos de que, además de adquirir conocimientos actualizados, es fundamental trabajar aquellas habilidades y aspectos que sirvan para poner de manifiesto todo el potencial de las profesionales.

Por ello, el primer paso es ayudar a las directivas participantes a contar con un **plan personalizado** que se adapte a sus potencialidades, que les permita hacer un análisis honesto de sus activos y que les ayude a gestionar tanto sus conocimientos como sus redes de contactos.

El salto desde la alta dirección a los Consejos va más allá de los conocimientos técnicos y exige reforzar habilidades de **liderazgo**. Saber trazar un plan de acción realista, destacar los aspectos en los que realmente se aporta valor o mejorar la **marca personal** se revelan como elementos clave para alcanzar los objetivos. Para ayudar a progresar en este campo, *Women to Watch* incorpora un espacio específico en donde profesionales del campo de *coaching* comparten con las participantes las claves para impulsar su carrera.

Mentoring

Desarrollar el potencial como consejeras requiere un proceso de aprendizaje estructurado, pero también compartir vivencias y conocimientos con profesionales que aporten su visión, su experiencia y su *know-how*.

Trabajar junto a consejeras con amplia trayectoria a lo largo de todo el programa, compartir experiencias de manera personalizada y dialogar de manera continua permite a las directivas conocer a fondo tanto sus potencialidades como sus prioridades, así como elaborar un plan de acción, realista y alineado con su propia estrategia para acceder a Consejos. Al mismo tiempo, el programa de *mentoring* permite generar vínculos duraderos entre mentora y *mentee* que ayudarán a ambas a reforzar su desarrollo personal y profesional.

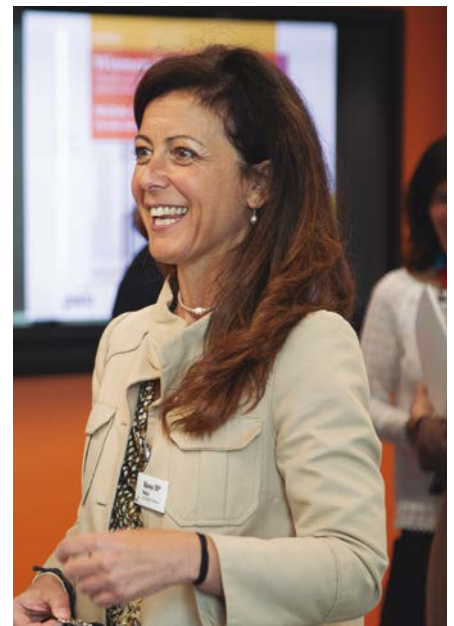
A cada una de las participantes se le asigna una mentora que desarrolla su labor de manera estructurada y siguiendo una metodología testada que permite alcanzar los objetivos fijados en su propio plan de acción personal.

Networking

El mundo empresarial es complejo y heterogéneo, por lo que es clave establecer espacios de encuentro para que empresas, directivos, consejeros y mujeres pre-consejeras puedan compartir conocimientos y puntos de vista.

En PwC estamos convencidos de que generar y reforzar redes profesionales permite optar a oportunidades interesantes, conocer de primera mano experiencias sugestivas y, en suma, generar sinergias. Por ello, el programa *Women to Watch* incorpora foros y encuentros que ayudan a construir vínculos que contribuyan a impulsar la carrera de las participantes.

En este sentido, *Women to Watch* es una iniciativa abierta en la que las participantes comparten experiencias y puntos de vista con los consejeros, expertos, *headhunters* y altos directivos invitados a las sesiones celebradas en la sede de PwC.





Temas clave en los Consejos de Administración

Ocupar un puesto en un Consejo de Administración requiere experiencia, pero también conocimientos actualizados y centrados en las principales cuestiones que el máximo órgano de gobierno de la compañía tiene que abordar. Para poder supervisar de manera eficaz, los consejeros no tienen que ser especialistas en múltiples materias, pero sí deben tener una visión global de la empresa y de su actividad.

Con el fin de abordar los principales temas que se tratan, se discuten y se dilucidan en los Consejos de Administración, *Women to Watch* incorpora en cada uno de sus seis módulos un espacio para la formación técnica. A lo largo de todo el programa, varios expertos de PwC han compartido con las participantes las claves de los asuntos que todo consejero debe conocer.

Las nuevas reglas del juego

El Gobierno Corporativo está en pleno cambio, lo que está provocando una transformación muy relevante tanto en los Consejos de Administración como en el perfil y en la actividad de los consejeros. Desde que hace dos años se aprobara la reforma de la Ley de Sociedades de Capital y la CNMV publicara su nuevo Código de Buen Gobierno, hemos asistido a cambios significativos que están modificando a fondo el gobierno de la empresa, especialmente el de las cotizadas, y que están **empujando a las compañías hacia un modelo más evolucionado y en línea con las nuevas demandas de los stakeholders.**

La crisis financiera de los últimos años y la mayor complejidad de un mundo empresarial en pleno desarrollo tecnológico están transformando las compañías. Este cambio en el contexto económico, político y social ha introducido unas nuevas reglas del juego internas y externas que obligan a las compañías a transformar su modelo de gobernanza. El nuevo Gobierno Corporativo, impulsado por reguladores, inversores o ciudadanos, tiene como objetivo **mejorar en materia de sostenibilidad, transparencia y, en último término, confianza.**

Las nuevas reglas, ya sean en formato de leyes, de recomendaciones o simplemente de “demandas” por parte de los grupos de interés, vienen a solucionar problemas históricos del gobierno corporativo, así como a permitir la adaptación de las compañías a un contexto marcado por una mayor exigencia en términos de *accountability* donde los *stakeholders* son más exigentes.



Temas clave

- | | | | | | |
|--------------------------------|---|---|--|---|--|
| • Las nuevas reglas del juego. | • El rol del Consejo en el desarrollo de la estrategia. | • Los consejeros y la información financiera. | • Consejos de Administración en las operaciones de fusiones y adquisiciones. | • Cómo afrontar la ciberseguridad desde el Consejo. | • Consejos de Administración y gestión de riesgos. |
|--------------------------------|---|---|--|---|--|



En la transformación del Gobierno Corporativo en España se pueden distinguir **diez elementos clave**, cinco internos y cinco externos al Consejo, que determinan el nuevo modelo y que actúan como verdaderos catalizadores del cambio.

En cuanto a las palancas **internas**, cabe destacar las siguientes:

- 1 El nuevo rol del consejero independiente, más activo, preparado e involucrado, así como la figura emergente del Consejero Independiente Coordinador.
- 2 Diligencia, dedicación, lealtad y responsabilidad. Las normas inciden en la responsabilidad del consejero y en su obligación de actuar con honestidad para defender al conjunto de la compañía.
- 3 Diversidad, evaluación y sucesión. La nueva normativa pone el foco en estas tres variables y los avances ya son relevantes en las compañías más avanzadas.
- 4 Foco en temas prioritarios: Estrategia, riesgos y entorno digital.
- 5 El rol cada vez más relevante de la Comisión de Auditoría.

Por lo que respecta a los elementos **externos** al Consejo que están marcando el ritmo del cambio, podemos destacar:

- 6 El papel central de la transparencia en un entorno en donde los *stakeholders* exigen mayor rendición de cuentas.
- 7 Diálogo con el accionista, algo esencial para conectar el Consejo con un grupo de interés clave que cada día se involucra más en las decisiones estratégicas para la compañía.
- 8 Responsabilidad Social Corporativa, materia cuya relevancia aumenta en línea con el interés por todo lo relacionado con la información no financiera.
- 9 El nuevo rol de los inversores institucionales y de los activistas, que han dejado de ser agentes pasivos y ya determinan en gran medida el funcionamiento, la composición o las decisiones del Consejo.
- 10 Los *proxy advisors* y los *proxy solicitors*, figuras clave que adquieren importancia y que es preciso gestionar con profesionalidad.

Los cambios en el contexto económico, político y social han introducido unas nuevas reglas del juego internas y externas que obligan a las compañías a transformar su modelo de gobernanza.

El cambio está en marcha y las principales compañías lo han asumido. Son las empresas las que están incorporando las nuevas pautas y los nuevos enfoques en materia de Gobierno Corporativo, pero es preciso reconocer que no se avanza a la velocidad que sería deseable. Por ello, en muchas ocasiones siguen siendo los agentes externos a los Consejos los que van por delante y trabajan para acelerar la transformación. En este sentido, **cabe señalar el papel de los inversores institucionales de ámbito internacional**, cuyos movimientos y decisiones condicionan en gran medida a las compañías.

Para entender el cambio que estamos experimentando y el calado de las reformas en el gobierno de la empresa,

cabe citar a Daniele Nouy, presidenta del Consejo de Supervisión del Banco Central Europeo: *“Los Consejos deben ser independientes e intrusivos, deben ser imparciales y, en ocasiones, molestos y deben preguntar y emitir juicios”*.

Estamos, sin duda, en un nuevo escenario en el que las normas han cambiado la naturaleza y las dinámicas de los Consejos de Administración. Además del impulso del regulador y de la nueva normativa, asistimos a un **creciente interés por parte de accionistas, inversores y sociedad en general por todo lo relacionado con el gobierno de la empresa** y, sobre todo, por garantizar la rendición de cuentas y la sostenibilidad de las compañías.



El rol del Consejo en el desarrollo de la estrategia

¿Cómo tienen que abordar los consejeros la estrategia de la compañía? ¿Cuál debe ser el rol del Consejo a la hora de afrontar las propuestas estratégicas de la dirección? ¿Cuál es el límite a partir del cual el consejero entra en el terreno del directivo cuando se formula, decide o ejecuta la estrategia? Estas cuestiones no solo están muy presentes en el contexto de **transformación del Gobierno Corporativo** en el que nos encontramos, sino que son especialmente relevantes para entender y ejercer el papel del consejero actual.



La respuesta del regulador, del legislador y de los principales expertos es unánime: **El Consejo debe estar presente en los asuntos clave de la compañía y tiene la obligación de supervisar y aprobar la estrategia.** Por tanto, el consejero debe ser capaz de entender, interpretar y cuestionar las propuestas de la dirección, sin perjuicio de que sean los ejecutivos los responsables de formularla y ejecutarla. Se trata de tener un rol activo que, sin entrar en terrenos ajenos, permita ejercer el cargo de miembro del máximo órgano de Gobierno con responsabilidad y asumiendo las obligaciones que le corresponden.

Tanto la nueva normativa española, como las directrices y documentos de instituciones internacionales, como la Unión Europea o la OCDE, van en esta línea. De hecho, cabe destacar que la Ley de Sociedades de Capital indica que **el Consejo tiene como función indelegable la supervisión de los planes estratégicos**, por lo que tiene que entenderlos antes de aprobarlos. En este sentido, también merece la pena observar la importancia que el Banco Central Europeo concede al funcionamiento de los Consejos y, en concreto, a su papel como supervisor “activo” de los asuntos estratégicos.

Si observamos lo que opinan los consejeros sobre esta cuestión, vemos claramente que se está tomando conciencia de la importancia de involucrarse en este tipo de asuntos, pero queda mucho por hacer. Aunque es cierto que se entra en estas cuestiones, siguen sin estar bien definidos ni los límites ni las prioridades.

El Consejo debe estar presente en los asuntos clave de la compañía, por lo que tiene la obligación de supervisar y aprobar la estrategia.

En la encuesta que PwC realiza cada año a **consejeros norteamericanos**, se pone de manifiesto que la planificación estratégica es uno de los temas a los que claramente hay que dedicarle más tiempo (solo por detrás de los riesgos IT)⁵. Además, el 71% de los entrevistados afirma que discute la estrategia en cada reunión del Consejo y hasta un 60% asegura que cuestiona con firmeza las decisiones de la dirección.

Cuando se pregunta a los **consejeros españoles** también se observa que aumenta significativamente el interés por la estrategia, pero todavía estamos lejos de los norteamericanos. De hecho, los entrevistados señalan que es necesario focalizarse más en temas como la gestión del talento (73%) o los riesgos IT (66%) que en la planificación estratégica (65%)⁶.

A la luz de los datos, cabe preguntarse por qué para los consejeros españoles sigue siendo un reto participar en los asuntos estratégicos. Las principales razones identificadas para explicar esta desconexión son:

1

No existe un consenso claro sobre hasta dónde llega el Consejo y cuáles son sus límites.

2

En ocasiones, la dirección percibe como una “interferencia” que el Consejo entre en asuntos supuestamente reservados para los gestores, por lo que limitan la participación de los consejeros.

3

Contexto y regulación que ponen el foco en cumplimiento y control, lo que motiva que se dedique mucho tiempo a cuestiones relacionadas con *compliance* en detrimento de los asuntos estratégicos.

4

Conocimientos limitados de algunos consejeros, lo que a veces les impide identificar y entender las palancas que generan valor para el negocio.

5

Formatos y dinámicas de las reuniones que no siempre permiten contribuir o participar de manera adecuada en los asuntos estratégicos.

A todas estas razones hay que añadir la dificultad para articular la participación de los consejeros en el proceso de definición estratégica, las diferencias de roles entre los distintos miembros del Consejo o la dedicación limitada, entre otras variables.



⁵ The governance divide. Boards and investors in a shifting world. PwC's 2017 Annual Corporate Directors Survey.

⁶ Consejos de Administración de las empresas cotizadas. Encuesta de PwC España. Octava edición. Octubre 2017.



Siendo conscientes de que es preciso definir los límites a partir de la transparencia y la responsabilidad de consejeros y directivos, existen cuatro áreas en las que los miembros del Consejo tienen que participar activamente: Enfoque o pensamiento estratégico; toma de decisiones; planificación y ejecución.

Se trata de afrontar la estrategia con una **óptica global y, sobre todo, coherente**. Es necesario tener claro cómo aportamos valor, cómo vamos a diferenciarnos y también cómo vamos a cumplir nuestra propuesta de valor o, lo que es lo mismo, cómo vamos a materializar realmente nuestro enfoque estratégico.

En definitiva, **ha llegado el momento de que el consejero participe activamente** en los asuntos estratégicos, siendo especialmente importante entender y cuestionar las propuestas de la dirección, no para “usurpar” sus funciones, sino para poder ejercer su papel supervisor con eficacia y responsabilidad.

*El consejero tiene
que estar
adecuadamente
informado, lo que
equivale a
entender y saber
interpretar con
criterio la
información
financiera
relevante de la
compañía.*

Los consejeros y la información financiera

En los cambios que está experimentando el Gobierno Corporativo en España, hay un ámbito en el que tanto el legislador como el regulador vienen insistiendo con énfasis: “El consejero tiene que estar adecuadamente informado”, lo que equivale a entender y saber interpretar la información financiera relevante de la compañía. En un contexto en donde cobran relevancia otras áreas estratégicas, **las finanzas siguen siendo el pilar fundamental de la actividad del Consejo.**

Podemos destacar tres deberes básicos y necesarios. El primero es el deber de diligencia, ya que los miembros del Consejo tienen que supervisar y controlar la marcha de los asuntos relevantes de la empresa. En segundo lugar, es preciso que esté informado adecuadamente, para lo que es clave exigir la información necesaria con el suficiente detalle y antelación para su análisis. Por último, es fundamental tener capacidad para retar a la dirección con objetividad y escepticismo profesional.

Para ejercer correctamente estas responsabilidades, la información financiera tiene que estar bien articulada, debe ser clara y, por supuesto, debe ser auditada. **Se trata, en suma, de estar formado, pero también informado** porque, de lo contrario, es difícil tener la capacidad de análisis necesaria para tomar decisiones acertadas.

Cabe destacar la importancia de una correcta relación con el auditor externo.

Dadas las características del Consejo como órgano de gobierno colegiado y de supervisión, así como la necesidad de no interferir en el trabajo de la Dirección, se trata de una relación que no siempre está bien definida. En todo caso, es recomendable que la Comisión de Auditoría mantenga un contacto directo y fluido con el auditor con el fin de entender mejor la información y tener la solidez necesaria para participar activamente en los debates del Consejo.

Recientemente, la CNMV ha publicado una guía específica que orienta sobre este asunto y clarifica numerosas dudas⁷. Para contextualizar y extraer de manera ágil las principales conclusiones de este documento, PwC ha elaborado un resumen explicativo que recoge las claves que todo miembro de una Comisión de Auditoría debe conocer⁸.

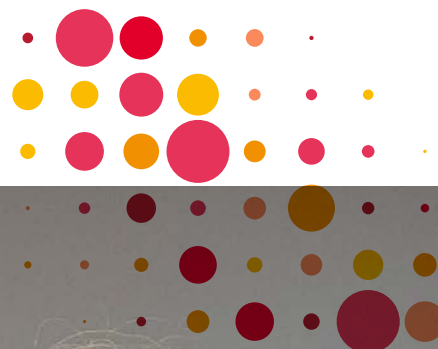
Otro de los aspectos clave a tener en cuenta por los consejeros es el nuevo informe de auditoría que es obligatorio presentar a partir de este año por parte de todas las Empresas de Interés Público (EIP), categoría que incluye, entre otras, a todas las compañías cotizadas y a las no cotizadas de cierto tamaño. Con el objetivo de mejorar la rendición de cuentas, el regulador exige un documento que aporte información más comprensible, más transparente y mejor estructurada. Ahora se trata de reflejar la imagen fiel de la compañía, pero de manera clara y accesible para todos los *stakeholders*. Por ello, el nuevo informe incluye datos contables, así como información sobre incertidumbre material, riesgos, responsabilidad de la dirección o incluso sobre cómo se ha llevado a cabo el trabajo del auditor.

⁷ Guía Técnica 3/2017 sobre Comisiones de Auditoría de Entidades de Interés Público. Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Madrid, 27 de junio de 2017.

⁸ Comisiones de Auditoría de Entidades de Interés Público (EIP) Claves y principales conclusiones de la Guía 3/2017 de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). PwC, septiembre de 2017. Octubre 2017.

En definitiva, cabe señalar que en un contexto en el que la función del consejero es cada día más profesional y sofisticada, **es preciso tener la capacidad de analizar con criterio la información financiera de la compañía.** No se trata de ser un experto contable o de

controlar hasta el último detalle, pero sí de conocer a fondo las cuestiones relevantes con el fin de poder cuestionar las propuestas de la dirección, supervisar con profesionalidad y tomar decisiones acertadas para contribuir a la sostenibilidad de la compañía.



En materia de M&A, el Consejo debe desempeñar una serie de funciones especialmente relevantes que, según la Ley de Sociedades de Capital, son indelegables en el caso de una empresa cotizada.



Consejos de Administración en las operaciones de fusiones y adquisiciones

¿Cuáles son las responsabilidades clave de un Consejo de Administración a la hora de realizar operaciones de M&A y cómo tienen que abordar los consejeros la estrategia de la compañía en estos procesos? Entender esta cuestión es clave para ejercer el papel del consejero actual con éxito y generar valor a largo plazo. Por ello, no cabe duda de que es necesario entender los fundamentos básicos de una materia con tanto impacto en la sostenibilidad de la empresa.

En relación con el rol del Consejo en un proceso de M&A, es preciso poner el foco de atención en **la creación de valor**, un concepto que resulta especialmente relevante a la hora de tener una visión a largo plazo. En este

sentido, cabe destacar la capacidad de las operaciones de fusiones y adquisiciones para hacer crecer la compañía y apuntalar su desarrollo en un contexto cada día más complejo.

En materia de operaciones de M&A, el Consejo de Administración debe desempeñar una serie de funciones especialmente relevantes que, según la Ley de Sociedades de Capital, son indelegables en el caso de una empresa cotizada. La norma indica claramente que es **responsabilidad del máximo órgano de gobierno la toma de grandes decisiones en materia de política de inversiones, financiación, operaciones corporativas y estructura societaria.**

Asimismo, una variable fundamental a la hora de involucrar al Consejo en operaciones de M&A es el tipo de conocimientos y experiencias de sus miembros. Si observamos las opiniones



recogidas en la encuesta a consejeros de empresas cotizadas que elabora PwC anualmente, las capacidades más valoradas son las relacionadas con la estrategia y las finanzas. Este dato es importante porque está demostrado que, a medida que las empresas incrementan su tamaño, la estrategia de M&A se hace más relevante.

Por otra parte, el sector de M&A está viviendo actualmente un periodo de alta intensidad que no se observaba desde antes de la crisis y cada vez será más común que los consejeros se enfrenten a este tipo de procesos. Por un lado, los inversores demandan más operaciones de fusiones y adquisiciones, lo que denota un perfil de accionista más activista e involucrado con la gestión de la empresa. Por otro lado, el coste de financiación se mantiene bajo, lo que coloca al M&A como una vía fundamental para contrarrestar el escaso crecimiento económico de las fórmulas tradicionales.

Cuando la estrategia de M&A se ejecuta adecuadamente, una operación es capaz de crear valor de manera rápida y por encima del sector. No obstante, existen diversos factores que pueden abocar al fracaso del proceso, como una mala valoración del activo, la falta de encaje estratégico del *target* con el comprador o la imposibilidad de extraer el valor estimado de sinergias. Sin embargo y a pesar de las dificultades, la mayoría de los CEO tienen previsto en su plan de ejecución involucrarse en actividades relacionadas con M&A, tales como adquirir otras compañías, crear nuevas estrategias de alianzas o *joint ventures*, vender alguna línea de negocio o salir de un mercado, entre otras.

Cualquier decisión relevante que se tome en el Consejo debería crear valor. A raíz de esta afirmación, cabe preguntarse cuestiones clave, tales como qué implicación tiene para la compañía

realizar esta transacción, cómo se traduce esto en valor o cuál es la estrategia a largo plazo. Asimismo, tras entender dónde está el valor en la organización, es fundamental la gestión de los recursos de la compañía para lograr optimizarlos de forma proactiva.

En síntesis, la involucración activa del Consejo se encuentra en el orden del día, pero queda mucho por hacer. **El Consejo debería retar al equipo directivo en todos los aspectos relativos a la actividad de M&A**, asegurándose de que existen procesos y controles y de que la toma de decisiones es objetiva y bien soportada. No obstante, la función del consejero no finaliza en la transacción. Es crucial que el Consejo también se involucre en la etapa posterior y ponga en marcha planes de ejecución para hacer seguimiento de las operaciones con el fin de asegurarse la creación de valor.

Estamos más expuestos que nunca a riesgos y amenazas derivados de las nuevas tecnologías. Por ello, el Consejo de Administración no puede estar al margen de una transformación tan relevante y con tanto peso en términos de sostenibilidad.

Cómo afrontar la ciberseguridad desde el Consejo

No cabe duda de que la digitalización está cambiando el mundo y tiene un gran impacto en el contexto empresarial. En el ámbito corporativo estamos asistiendo a una revolución imparable que tiene dos caras. Por un lado, estamos experimentando grandes cambios que mejoran los procesos, nos hacen más productivos y, en general, suponen un gran avance en todos los sentidos. Pero, al mismo tiempo, estamos más expuestos que nunca a **riesgos y amenazas derivados de las nuevas tecnologías**.

El Consejo de Administración, como máximo órgano de gobierno de la empresa, no puede estar al margen de una transformación tan relevante y con tanto peso en términos de sostenibilidad. En paralelo, tiene que ser especialmente diligente a la hora de abordar los riesgos y de supervisar la **ciberseguridad** porque, además de su importancia en las operaciones, un fallo mal gestionado puede tener unas consecuencias realmente importantes o incluso letales para la propia empresa.

En materia de ciberseguridad, una de las principales ideas que todo consejero debe tener presente es la **asimetría** entre las “empresas normales” y los cibercriminales. Hoy, los “malos” ya no son “aficionados”, sino entidades perfectamente articuladas que surgen y se desarrollan al amparo de poderosos grupos mafiosos e, incluso, de Estados poco respetuosos con la Ley. Ellos están organizados, invierten en nuevas herramientas y son proactivos a la hora de atacar. Las empresas solo se defienden como pueden y, en muchos casos, tienen una actitud pasiva ante las amenazas. Afortunadamente, esto último también está cambiando y las compañías más avanzadas empiezan a tener

herramientas eficaces; ya cuentan con planes bien articulados para evitar daños y se coordinan con otros *players*.

Otra de las ideas fundamentales que los miembros del Consejo tienen que asumir es que el mundo empresarial está cada vez más amenazado y **todos somos vulnerables**. Es peligroso pensar que los ciberataques pasarán de largo y no se fijarán en nuestra compañía. Como es igualmente ingenuo pensar que estamos blindados y podemos confiar plenamente en los sistemas que tenemos. Se trata de una amenaza real, compleja y que evoluciona constantemente. Por ello, es preciso gestionarla y supervisarla desde una óptica avanzada que abarque todo el perímetro de la organización y tenga en cuenta a todos los *stakeholders*.

A la hora de abordar la ciberseguridad como una prioridad, es necesario tener en cuenta cuatro grandes ámbitos:

Regulación, cabe destacar la importancia de la gestión de los datos personales y de la privacidad;

Internet de las Cosas (IoT), cada día más presente en todos los ámbitos de las empresas y de los ciudadanos;

Cloud y Big Data, la gestión de la información y el uso que se le dé es algo especialmente sensible y el

cibercrimen organizado. Todo ello conforma un campo que debe ser considerado de manera estratégica y con visión holística por parte del Consejo.

En todo caso, cabe recordar una vez más que la **ciberseguridad no es un “asunto de ordenadores”**. Es fundamental tener en cuenta aspectos regulatorios, tejer alianzas, analizar el impacto en el negocio de la compañía y afrontar el fenómeno desde una perspectiva avanzada en materia de **gestión de riesgos**. De lo contrario, directivos y consejeros tendrán un enfoque parcial que, sin duda, les hará más vulnerables tanto a ellos como a sus empresas.



Desde la perspectiva del Consejo de Administración, todo consejero debería abordar la ciberseguridad a partir de las siguientes **cuestiones clave**:

- 1 ¿Contamos con la información que necesitamos para supervisar los riesgos de ciberseguridad?
- 2 ¿Es adecuada nuestra estrategia de ciberseguridad para abordar los riesgos a los que se enfrenta la empresa?
- 3 ¿Protegemos convenientemente la información confidencial manejada, almacenada y transmitida por terceros?
- 4 ¿Necesitamos un ciberseguro?
- 5 ¿Tenemos una estrategia de gobierno de datos capaz de minimizar nuestra exposición?
- 6 ¿Nos mantenemos actualizados sobre el panorama de amenazas en torno a nuestro sector y mercado?
- 7 ¿Tenemos un plan de respuesta a incidentes de ciberseguridad probado?





Consejos de Administración y gestión de riesgos

Teniendo en cuenta que el entorno empresarial cambia a un ritmo vertiginoso y que la legislación en materia de Gobierno Corporativo es cada vez más compleja, la gestión de riesgos se ha convertido en una prioridad en la agenda de los Consejos de Administración. Cabe recordar que la Ley de Sociedades de Capital señala **la gestión de riesgos como una función indelegable del Consejo**, algo que está obligando a redefinir el papel y el perfil de los consejeros.

A estas alturas, nadie duda de que es preciso afrontar esta cuestión desde la perspectiva del máximo órgano de gobierno de la compañía, pero *¿qué impacto tiene la gestión de riesgos en el día a día de los Consejos?* Como punto de partida, es fundamental ser consciente de la necesidad de contar con un modelo de Gobierno

Corporativo de gestión de riesgos robusto y bien definido que contribuya a alcanzar los siguientes objetivos:

- Generar confianza y credibilidad ante los distintos grupos de interés.
- Asegurar un mayor control y supervisión de las operaciones corporativas.
- Favorecer el adecuado cumplimiento normativo.
- Proteger a los consejeros.
- Aportar equilibrio entre la supervisión y la gestión.
- Favorecer la atracción de potenciales inversores y proteger el valor de la compañía.

En todo caso, siempre hay que tener presente que **la gestión de riesgos es importante para generar valor**. Si asumimos que “los riesgos suceden”, es fundamental saber supervisarlos, gestionarlos y paliarlos a

partir de una planificación eficaz que contribuya a lograr los objetivos de negocio de la empresa.

El primer paso para abordar los riesgos es identificar lo que está fallando en este momento y analizar cuáles son las soluciones adecuadas para cada caso. Los errores más comunes en la supervisión y gestión de riesgos por parte de los Consejos de Administración son los siguientes:

- Dispersión de las responsabilidades.
- Falta de entendimiento y control efectivo del negocio por parte de los órganos de gobierno.
- Inadecuado balance entre nivel de riesgo y rentabilidad.
- Reporting ineficiente de información clave de riesgos.
- Falta de foco en riesgos clave, incluidas amenazas a la reputación de la compañía.
- Falta de cultura y sensibilización a todos los niveles.
- Riesgos emergentes.
- *Skills* y perfil de los consejeros poco adecuados.

A partir de un análisis exhaustivo sobre la realidad de cada compañía, conviene activar las palancas que “minimicen posibles daños” pero, sobre todo, que aporten **valor**. En el entorno actual, es importante que los miembros del Consejo tengan los conocimientos y las habilidades necesarias para abordar la gestión de riesgos correctamente. Por ello, en los procesos de renovación de consejos se valora cada vez más la experiencia en esta materia.

También es importante destacar que, en materia de riesgos, los consejeros no siempre hacen el **suficiente**

challenge al equipo directivo para obtener más información. Una forma de evitar esta situación es realizar una buena identificación de las amenazas por parte del Consejo, así como establecer el nivel de apetito al riesgo de manera bien estructurada y fundamentada. Si se deja todo en manos de los “técnicos”, se pueden tener lagunas en materia de información o errar a la hora de calibrar los verdaderos riesgos.

Gracias al impulso de la normativa reciente, hoy existe una tendencia a considerar la gestión de riesgos como algo más que un mero tema de cumplimiento normativo, lo que se conoce como un *tick in the box*. No obstante y aunque queda mucho por hacer, crece la tendencia a ver la gestión de riesgos desde una óptica integral, es decir, desde un enfoque amplio de negocio y no centrado solo en el *compliance*.

Por último, cabe destacar que es necesario avanzar en materia de **transparencia** y gestión de riesgos, algo especialmente relevante a lo que hay que perder el miedo. Una vez identificadas las amenazas o los posibles problemas y sin desvelar datos sensibles o estratégicos, es conveniente mejorar los sistemas de información y de *reporting*. Lo que logramos con este proceso es mostrar al mercado que sabemos gestionar los riesgos, que contamos con herramientas para controlarlos y que somos capaces de aprender de los errores.

Hoy más que nunca, los inversores, los accionistas y los reguladores están interesados en conocer qué hacen las compañías para gestionar sus riesgos. Se trata de contar con recursos eficaces para la gestión, pero también de mejorar en términos de transparencia para generar más confianza.

Poco a poco, los consejeros están asumiendo que el nuevo entorno exige una gestión de riesgos mucho más integral, que minimice la exposición a nuevas amenazas para la consecución de los objetivos y que aporte valor.

Desarrollo Personal

El camino desde los puestos de gestión a los Consejos de Administración no suele ser ni fácil ni lineal. La creciente competencia entre directivos, la profesionalización de las posiciones en los órganos de Gobierno o las demandas de los actores internacionales hacen que llegar a ser consejero sea una carrera de obstáculos. En el caso de las mujeres directivas hay que sumar las dificultades para que su talento sea apreciado como se merecen y su menor presencia en la alta dirección, lo que merma sus posibilidades para ocupar sillas en los Consejos.

En *Women to Watch* entendemos que es especialmente importante trabajar aquellos aspectos relacionados con el desarrollo personal que ayuden a impulsar y optimizar el salto a los Consejos. Más allá de los conocimientos, un punto de partida que se le supone a todo profesional de reconocido prestigio, es preciso demostrar una serie de potencialidades que las directivas de primer nivel tienen, pero no siempre ejercen con eficacia. En *Women to Watch* ponemos el acento en ayudar a las participantes a reforzar sus capacidades en este campo y a estructurar su desarrollo personal para lograr su objetivo profesional de la mano de expertos en *coaching* y habilidades directivas.

Marta Gil-Casares, *career advisor* y *coach*, señala que las oportunidades no se buscan, sino que se originan. Es importante activar las potencialidades para generar el cambio y no esperar a que otros nos hagan el trabajo. A partir de esta actitud proactiva, Marta anima a cada directiva a realizar un análisis honesto de autoevaluación que muestre el camino recorrido hasta ahora y les ayude a identificar sus potencialidades. El segundo paso

consiste en diseñar una estrategia partiendo de un ejercicio de reflexión sobre qué hace diferente a una directiva, cuál es su “propuesta de valor” y cuáles son sus “activos”. Esta hoja de ruta debe ser realista y permitir identificar metas concretas. Una vez diseñado el plan, el siguiente paso es implementarlo y llevarlo a cabo de manera ordenada, rigurosa y alineada con la estrategia formulada.

En esta línea, **Krista Walochik**, presidenta de Talengo, coincide en la importancia de abordar el salto a los Consejos de manera ordenada y partiendo de un análisis exhaustivo del “universo de grupos de interés” con los que es necesario dialogar. Se trata de estudiar la situación, las oportunidades y el significado de todos los *stakeholders* para conocer qué nos aportan y cómo podemos interactuar con ellos. Asimismo, Krista Walochik señala tres elementos determinantes para diferenciarnos en un entorno tan competitivo: relaciones personales, visibilidad pública y prestigio profesional.



Pero si hay un elemento clave en el que coinciden todas las expertas en Desarrollo Personal que han colaborado con *Women to Watch* es en la importancia de la marca personal. En este campo, **Candela Palazón**, asesora de comunicación y liderazgo, pone el foco en las habilidades de comunicación, expresión oral y capacidad para argumentar. Existen directivos excepcionales en su desempeño que no ponen de manifiesto todo su valor porque no cultivan algo tan importante como la comunicación persuasiva, lo que les permitiría mejorar en su desarrollo profesional de manera significativa.

Candela insiste en la importancia de las emociones y de la actitud positiva a la hora de comunicar de forma persuasiva, así como en la necesidad de saber gestionar correctamente la “primera impresión”. No obstante, se trata de algo difícil de conseguir si no se utilizan las herramientas adecuadas para comunicar de manera persuasiva, tales como la escucha activa y la interacción con nuestro público. Teniendo en cuenta todos estos factores, conviene recordar que el buen comunicador no nace; el buen comunicador se hace. Comunicar bien

se consigue tras un proceso de aprendizaje en el que es preciso realizar un autoexamen preliminar, utilizar los mecanismos adecuados, perseverar para eliminar errores y mejorar las habilidades.

El crecimiento personal y el liderazgo son conceptos que van de la mano y que, según **Pino Bethencourt**, experta en liderazgo y desarrollo personal, consisten en el desarrollo de nuevas formas de percibir la realidad, nuevos modos de reaccionar emocionalmente ante ella y nuevas maneras de tomar decisiones. A corto plazo debemos enfocarnos en buscar la mejor versión posible de nosotros mismos en todo momento.

Pino propone algunas claves sencillas para orientar la atención de las futuras consejeras hacia campos más emocionales e intangibles, que puedan estar poco desarrollados en su propio liderazgo. Se trata de tener en cuenta algunas cuestiones clave, como que el liderazgo viene del cuerpo, no de la mente, que liderar requiere reducir la intensidad de las emociones o que los verdaderos líderes son capaces de llevar a sus equipos a su máximo rendimiento.



No obstante, el liderazgo no es posible si no se toma iniciativa, algo especialmente importante en el caso de las mujeres. **Mónica Deza**, socia y CEO de Bendit Thinking, compartió con nosotros sus reflexiones sobre cómo las mujeres pueden y deben asumir el liderazgo y ocupar el lugar que merecen en todos los ámbitos económicos, sociales y culturales. Para liderar ese movimiento imparable que va más allá del mundo empresarial, es muy importante evitar el “postureo rosa” y estar alerta frente al micromachismo presente en muchos aspectos de la vida profesional y social.

Asimismo, estar a la altura de los avances tecnológicos es otro *key driver* para preparar a la mujer en un entorno de transformación. En este contexto, Mónica también destaca la necesidad de transformarse y de trabajar la marca personal como palancas fundamentales para ayudar a las mujeres a desarrollar todo su potencial. Finalmente, ese potencial se eleva a su máximo nivel cuando se colabora con otras mujeres y se generan redes de apoyo.

En línea con el resto de ponentes, **Pilar Trucios**, socia de The Valley, incidió en la importancia de construir una marca personal sólida en el entorno digital, especialmente en LinkedIn. Es fundamental lograr mayor visibilidad en la red y mejorar la

percepción que tienen “nuestros públicos” de nosotros. En todo caso, es muy importante tener en cuenta que la marca y la huella en la red las construye uno mismo y no se puede dejar en manos de terceros.

Pilar insiste en que, para poner en marcha nuestra marca personal dentro y fuera de la red, se precisan algunas reflexiones previas que nos ayuden a saber realmente quiénes somos. En lugar de centrarnos primero en qué tengo, qué hago y finalmente en quién soy, hagamos un análisis inverso, estableciendo primero quién soy, qué hago y, finalmente, qué tengo. Con estas premisas y tras establecer quiénes somos y qué queremos ser, hay que aprender a vendernos en 30 segundos o en 35 palabras, es decir, a desarrollar un buen *elevator pitch*.

En materia de Desarrollo Personal, todas las expertas que han participado en *Women to Watch* coinciden en la necesidad de potenciar **la marca personal y aumentar la visibilidad de las mujeres directivas**. Existe mucho talento oculto que es preciso aflorar para que las compañías lo incorporen a sus órganos de dirección y gobierno. Se trata de una tarea no exenta de dificultades que cada directiva tiene que afrontar con determinación y tras un buen análisis. A partir de aquí y siempre con una actitud positiva, las mujeres pueden impulsar su carrera profesional hasta el lugar que merecen.

Encuentros con líderes empresariales

El Gobierno Corporativo de las empresas españolas está en pleno proceso de transformación. En los últimos años hemos asistido a cambios muy significativos en relación con las obligaciones y las responsabilidades de los consejeros, así como con la composición, el funcionamiento y el rol del Consejo. En este nuevo escenario se abren nuevas oportunidades para aumentar la presencia de la mujer en el máximo órgano de gobierno de las compañías. Los Consejos de hoy son más profesionales, exigen mayor dedicación y ejercen como verdaderos supervisores. En este nuevo entorno, no cabe duda de que la presencia de la mujer es una realidad que ya está dando resultados positivos.

Para abordar estas cuestiones y conocer de primera mano la visión de presidentes y consejeros con dilatada experiencia, *Women to Watch* incorpora una serie de conferencias-coloquio. Contar con profesionales de reconocido prestigio que tienen una visión completa del mundo de los Consejos permite compartir conocimientos, pero también vivencias y recomendaciones especialmente valiosas.

Eduardo Díez-Hochleitner, presidente de MásMóvil, nos invitó a reflexionar sobre la nueva era de los Consejos desde una perspectiva emprendedora. Aunque pueda parecer algo elemental, lo primero que tiene que plantearse un consejero es qué es un Consejo y para qué sirve. Es importante que un miembro del máximo órgano de gobierno de la empresa tenga claro que su obligación es defender los intereses del conjunto de la organización y de todos los *stakeholders*.



Asimismo, un elemento necesario a la hora de formar parte de un Consejo es tener intuición, es decir, una simbiosis de formación y experiencia. Desde su dilatada experiencia, Eduardo aboga por entrar en el mundo de las *start-ups*, puesto que son empresas retadoras, que tienen que aportar valor

en poco tiempo y que necesitan talento. Por todo ello y porque en este ámbito la sostenibilidad de los proyectos es una variable crucial, las empresas impulsadas por emprendedores son una excelente escuela para llegar a los Consejos e, incluso, para quedarse.



Adentrándonos en la definición de Gobierno Corporativo como el conjunto de prácticas que permiten dirigir y controlar una institución, **Juan Arena**, expresidente de Bankinter y consejero de Meliá, Everis, Almirall y Ferrovial, hizo hincapié en entender su dualidad, en la que existe un pilar interno (Consejo, comisiones, auditor interno, entre otros) y otro externo (reguladores, analistas, medios de comunicación, etc.). Se trata de dos caras de una misma moneda, pero es fundamental entender sus diferencias para impulsar el Buen Gobierno.

Pero lo que es preciso tener meridianamente claro para formar parte de un Consejo es que la empresa tiene que moverse en un espacio complejo y difuso en el que se superponen tres planos distintos: la regulación, la rentabilidad y la ética. A partir del entendimiento de este

perímetro, el consejero debe actuar con integridad y trabajar para que la organización cumpla la ley, sea rentable y no se crucen las fronteras de lo éticamente admisible.

Con el objetivo de entender mejor una de las vías de entrada al Consejo más relevantes, organizamos un panel con cuatro *headhunters* de primera línea que nos permitió conocer de primera mano qué es lo que valoran las compañías a la hora de buscar consejeros y cómo deben enfocar los procesos de selección aquellas directivas que vayan a dar el salto.

Por un lado, **Loreto González**, socia de Korn Ferry, señaló que no existe un patrón de perfil definido, pero sí se aprecia que los candidatos cuenten con una visión global y hayan tenido responsabilidades sobre el conjunto de una organización, como CEO o Director General.



Antonio Núñez, socio de Paragon Partners, destacó la importancia de la diferenciación a través de cualidades como el prestigio profesional, el conocimiento del sector y la compañía, la dedicación, la diversidad, el criterio propio y la independencia acreditada, entre otros.

En línea con lo anterior, **Aurora Catá**, socia de Seeliger y Conde, recomienda tener muy en cuenta que el rol de consejero tiene que ejercerse desde la responsabilidad. Para ello, es imprescindible hacer una *due diligence* rigurosa y honesta de la empresa. Por otro lado, y desde su experiencia en el ámbito de las empresas familiares, **Pablo Sagnier**, socio de Egon Zehnder, recordó que estas compañías demandan profesionales con amplios conocimientos y experiencia, por lo que ya no buscan “amigos” o aliados sin un bagaje sólido.

En todo caso, los *headhunters* coinciden en la necesidad de prepararse a fondo y focalizarse en varios aspectos clave, como construir y contar una buena historia, preparar bien las entrevistas para transmitir autenticidad y analizar de manera exhaustiva el proyecto.

En cuanto a las características y habilidades de los nuevos consejeros, **José Folgado** señaló que “muchas veces no se trata de saber muchas cosas; sino de saber estar y de generar confianza”. A partir de esta premisa, el presidente de REE dejó claro en su intervención la importancia de ir más allá de los conocimientos y de saber gestionar otros intangibles igualmente relevantes para ejercer con éxito el cargo de consejero.



Para José Folgado es clave el concepto de sostenibilidad empresarial, algo que se construye a partir de tres principios fundamentales: integridad, transparencia y excelencia. En este sentido, los Consejos de Administración pueden contribuir a un futuro sostenible si realmente inciden en aspectos clave como la independencia, la diversidad, el equilibrio de poderes y el profundo conocimiento de su sector.

Otra visión a tener en cuenta es la de **María Dolores Dancausa**, consejera delegada de Bankinter, cuyo caso de éxito ejemplifica cómo se puede llegar a ser consejera delegada de un banco relevante a partir del esfuerzo, de la constancia y del liderazgo. Desde su experiencia, María Dolores apuntó que la relación entre los Consejos de Administración y la alta dirección debe ser estrecha porque contribuye de manera determinante al éxito de la organización.



En relación con el desarrollo del consejero, María Dolores Dancausa tiene claro que una de las cosas más importantes en su carrera ha sido tener muy clara la relevancia del liderazgo y la capacidad de contar con una estrategia personal bien definida. Asimismo, la determinación, la valentía, la humildad y la capacidad para formar equipos deben constituir el pilar del desarrollo de cualquier ejecutivo. Por esta razón y porque el éxito siempre vendrá de la mano de un grupo bien cohesionado, María Dolores insistió en la necesidad de liderazgos fuertes y decididos, pero no para actuar en solitario, sino para movilizar a equipos comprometidos que estén dispuestos a trabajar con pasión y sin miedo al cambio.

En términos similares opina **Petra Mateos**, consejera de Técnicas Reunidas y expresidenta de Hispasat, que pone el acento en la necesidad de reforzar el liderazgo femenino en las



empresas. Petra, catedrática de Economía Financiera y todo un referente para las directivas españolas, está convencida de que la diversidad de género es un valor en alza y una ventaja competitiva en un contexto empresarial complejo en donde se necesita flexibilidad, agilidad y puntos de vista plurales.

En cuanto a los Consejos de Administración y el nuevo perfil del consejero, la variable más relevante para Petra Mateos es la independencia, tanto formal como informal. Tener criterio propio y ser capaz de defender una posición de manera firme sin hacer seguidismo es la clave para ejercer el rol de consejero con responsabilidad. En todo caso, es importante ejercer la independencia a partir de un compromiso con los intereses generales de la empresa, no como una defensa egoísta de intereses particulares.

Como el resto de los ponentes, Petra Mateos considera que hoy día las mujeres siguen teniendo muchos obstáculos para progresar en las empresas, pero también muchas más oportunidades que hace solo unos años. Su consejo es no dejar de buscar, de ir a sitios de interés y de afrontar nuevos proyectos. Se trata de observar constantemente y, al mismo tiempo, de ser capaces de hacerse visibles, de estar presentes en foros relevantes y de construirse una marca personal propia y diferenciada. Esto se logra con mucho trabajo y, sobre todo, sabiendo estar cerca de líderes capaces de apreciar el verdadero talento.





Women to Watch es un proyecto vivo que nace con el objetivo de impulsar la diversidad y la incorporación de talento a los Consejos de Administración. Se trata de una iniciativa viva que, a la luz de los resultados, tiene un gran futuro por delante.

En la segunda edición han participado un grupo de 40 directivas de primer nivel y con una dilatada trayectoria que ya están dando el salto a los Consejos de Administración. Además de la preparación y la experiencia que todas ellas acreditan, no cabe duda de que su motivación y la participación activa en todas las actividades programadas han contribuido al éxito de *Women to Watch*.

Presentamos a continuación una breve reseña profesional de cada una de las participantes porque ellas son las protagonistas del programa y las que han hecho posible que *Women to Watch* sea una iniciativa real. Se trata de 40 historias de éxito que merece la pena seguir porque serán las verdaderas artífices del cambio.

Participantes en la segunda edición

EXPERIENCIA FUNCIONAL

PARTICIPANTES	DIRECCIÓN GENERAL ⁽¹⁾	COMERCIAL Y MARKETING ⁽²⁾	FINANZAS ⁽³⁾	JURÍDICO Y FISCAL	RRHH
Adelaida Careaga		●			
Alicia Coronil			●		
Ángeles Alarcó	●				
Antonella Pucarelli	●				
Azucena Viñuela			●		
Beatriz Morilla				●	
Beatriz Puente			●		
Blanca Osborne	●				
Carmen Fernández de Alarcón	●				
Carmen Recio				●	●
Concha López	●				
Concha Canoyra	●				
Cristina Martín	●				
Elena Nabal			●		
Eulalia Planes	●				
Gema Reig		●			
Julia García				●	
Laura Ros	●				
Laurie Shepard	●				
Lourdes Fraguas				●	
M ^a Luz Medrano				●	
Marga Gabarró			●		
María Casero				●	●
María Río	●				
María García Nielsen	●				
María Serrano		●			
María Ángeles Peláez			●		
Marieta Jiménez	●				
Marina Specht	●				
Marisa García Camarero				●	
Marta Martínez Queimadelos	●				
Pilar Dols			●		
Raquel Lacarra		●			
Rita Estévez	●				
Rosa María Sanz	●				
Rosario Rey	●				
Sagrario Fernández				●	●
Sofía Azcona	●				
Teresa Quirós			●		

¹ Responsabilidad global sobre un negocio, incluyendo el resto de funciones.

² Incluye responsabilidad sobre áreas de Desarrollo de Negocio, Estrategia, Comunicación o Marketing.

³ Incluye CFO, Auditoría.

DIGITAL / IT

RESPONSABILIDAD
SOCIAL
CORPORATIVA



Participantes en la segunda edición

EXPERIENCIA SECTORIAL					
PARTICIPANTES	FINANCIERO ⁽¹⁾	RETAIL Y CONSUMO	INDUSTRIAL/AUTO	TECNOLOGÍA Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN	SERVICIOS ⁽²⁾
Adelaida Careaga					●
Alicia Coronil					●
Ángeles Alarcó					●
Antonella Pucarelli		●			
Azucena Viñuela					
Beatriz Morilla	●				
Beatriz Puente				●	●
Blanca Osborne		●			
Carmen Fernández de Alarcón				●	●
Carmen Recio				●	
Concha López					
Concha Canoyra					●
Cristina Martín				●	
Elena Nabal	●				
Eulalia Planes			●		
Gema Reig	●				
Julia García					●
Laura Ros			●		
Laurie Shepard	●				
Lourdes Fraguas					
M ^a Luz Medrano				●	
Marga Gabarró	●				
María Casero					●
María Río					
María García Nielsen		●		●	
María Serrano			●		
María Ángeles Peláez	●				
Marieta Jiménez					
Marina Specht				●	●
Marisa García Camarero	●				
Marta Martínez Queimadelos			●		
Pilar Dols					●
Raquel Lacarra		●			
Rita Estévez	●				
Rosa María Sanz					
Rosario Rey	●				
Sagrario Fernández					●
Sofía Azcona					
Teresa Quirós					

¹ Banca, Seguros, Private Equity.

² Turismo, Transporte, Educación y otros servicios.



Participantes en la segunda edición

OTRAS CAPACIDADES		
PARTICIPANTES	RESPONSABILIDAD SOBRE CUENTAS DE RESULTADOS ⁽¹⁾	RESPONSABILIDAD SOBRE EQUIPOS NUMEROSOS ⁽²⁾
Adelaida Careaga		●
Alicia Coronil		
Ángeles Alarcó	●	●
Antonella Pucarelli	●	●
Azucena Viñuela		●
Beatriz Morilla		
Beatriz Puente		●
Blanca Osborne	●	
Carmen Fernández de Alarcón	●	●
Carmen Recio		●
Concha López		●
Concha Canoyra	●	●
Cristina Martín	●	●
Elena Nabal		
Eulalia Planes	●	
Gema Reig		
Julia García		
Laura Ros	●	●
Laurie Shepard	●	●
Lourdes Fraguas		
M ^a Luz Medrano		●
Marga Gabarró		●
María Casero		●
María Río	●	●
María García Nielsen	●	●
María Serrano		
María Ángeles Peláez		●
Marieta Jiménez	●	●
Marina Specht	●	●
Marisa García Camarero		
Marta Martínez Queimadelos	●	●
Pilar Dols		●
Raquel Lacarra		
Rita Estévez	●	●
Rosa María Sanz	●	●
Rosario Rey	●	
Sagrario Fernández		●
Sofía Azcona	●	●
Teresa Quirós		●

¹ Responsabilidad directa sobre cuenta de resultados de un área de negocio relevante con ingresos y gastos.

² Dependencia directa e indirecta de más de 100 personas.

³ Responsabilidad sobre una región internacional o con residencia exterior.

⁴ Participación en Consejos como consejera, ejecutiva, independiente, dominical o secretaria del Consejo.

EXPERIENCIA INTERNACIONAL ⁽³⁾	EXPERIENCIA EN CONSEJOS ⁽⁴⁾
•	•
•	
•	
•	
•	•
	•
•	•
	•
•	•
	•
	•
	•
•	•
•	
•	•
•	•
•	•
	•
•	•
	•
•	•
•	
•	•
	•
	•
•	•
•	•
	•
•	•
	•
	•



Adelaida Careaga

Actualmente, Adelaida es Directora General de Estrategia y Transformación en ADIF.

Su actividad se ha desarrollado en la empresa privada y en entornos multinacionales desde sus comienzos en el año 1993 en el bufete internacional Davies Arnold Cooper. Posteriormente, desarrolló su carrera en el sector financiero en AON Gil & Carvajal y en Barclays Bank S.A., donde fue responsable de Desarrollo de Negocio. En el año 2013 fundó y fue socia-directora de Global Talent Group S.L., donde permaneció hasta noviembre de 2015, fecha en la que se incorporó a Metro de Madrid como Directora General de Estrategia, Marca y Cultura Corporativa.

Adelaida es licenciada en Derecho por la Universidad de Navarra, Máster en Derecho Comunitario por la Universidad Complutense de Madrid y PDG por el IESE.



Alicia Coronil

Alicia Coronil Jónsson es Directora de Economía del Círculo de Empresarios desde septiembre de 2013.

Alicia ejerce como profesora de grado y de EMBA en ESIC Business & Marketing School, donde imparte clases de Teoría Económica y Análisis del Entorno Económico desde 2001. Es miembro del Comité Ejecutivo de Cre100do y del Consejo Asesor de Finanzas y Bolsa de EAE Business School. Asimismo, participa en foros y publica artículos de opinión en prensa. Cuenta con publicaciones en libros y revistas económicas de referencia sobre política económica, tejido empresarial y macrotendencias, entre otros temas. Su ensayo Europa e Internet recibió en 2000 el Premio del Instituto de Estudios Europeos, de la Universidad San Pablo-CEU y Telefónica.

Con anterioridad, fue Coordinadora del área académica de grado de ESIC Business & Marketing School y docente en la Facultad de Económicas y Empresariales de la Universidad San Pablo-CEU.

Alicia es licenciada en Ciencias Económicas y Doctora en Economía por la Universidad San Pablo-CEU.



Ángeles Alarcó

Desde febrero de 2012, Ángeles Alarcó desempeña su labor como Presidenta-Consejera Delegada de Paradores de Turismo.

Entre julio de 2007 y febrero de 2012 ocupó los cargos de Directora General de Turismo de la Comunidad de Madrid, Presidenta del Cluster de Turismo de Madrid, Vicepresidenta del Madrid Convention Bureau, Vicepresidenta Ejecutiva y Consejera Delegada de la Sociedad Pública Turismo Madrid de la Comunidad de Madrid. Anteriormente ocupó cargos en empresas del sector privado, tales como la Dirección y Gestión de Oriente Express Importaciones y como Directora de Promoción de Ventas de la compañía Coca Cola España.

Ángela es licenciada en Filología Francesa, Máster en Administración de Empresas MBA IE de Madrid, así como Máster Ejecutivo en Liderazgo Público del IE Business School.





Antonella Pucarelli

Antonella es Directora General adjunta de IKEA en España. Cuenta con una importante trayectoria en el sector de la distribución de mobiliario, tras iniciarse en 1993 en la empresa INDA S.P.A., líder en Italia en este sector.

En 1997, comenzó como directora de Visual Merchandiser en IKEA y, posteriormente, fue nombrada responsable de Comunicación e Interiorismo de IKEA Italia. En 2005 se trasladó a España como responsable de esa misma área para España y Portugal y desde 2008 hasta 2012 trabajó para IKEA Global. Entre 2012 y 2014 fue directora de tienda de IKEA Alcorcón en Madrid.

Su experiencia se ha consolidado en el área comercial, donde ha desarrollado estrategias y planes de implementación para asegurar ventas y rentabilidad a corto, medio y largo plazo. Adelantarse a los cambios tan rápidos y disruptivos que se están sucediendo en Retailing y entender cómo impactan en los mercados es una de sus fortalezas y prioridades. Asimismo, es especialista en Interiorismo y Diseño Industrial por la Universidad Politécnica de Milán, y Máster en Programa de Alta Dirección en Internet Business por el ISDI. Antonella cuenta con el reconocimiento "Top 100 Mujer líder" de Mujeres&Cia.



Azucena Viñuela

Actualmente, Azucena es la Directora de Auditoría Interna y Compliance del Grupo EDP, grupo energético internacional con sede en Lisboa, presencia en 14 países y más de 14 millones de clientes. Es miembro del Consejo del Instituto de Auditores Internos de España y del Consejo General del Instituto de Auditores Internos de Portugal.

Cuenta con 30 años de experiencia habiendo desarrollado su carrera profesional en las áreas de auditoría financiera de cuentas, auditoría interna, sistemas de control interno, riesgos y compliance. Ha desarrollado estas funciones en entornos internacionales y tiene experiencia en la creación y funcionamiento de Comisiones de Auditoría. Azucena comenzó su carrera en Arthur Andersen, donde trabajó 11 años en el ámbito de la auditoría y consultoría en clientes de diversos sectores de actividad.

Es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales; ROAC 1993, Programa Formación Directivos IESE- Business School, Programa Directivos INSEAD- Business School.



Beatriz Morilla

En la actualidad, Beatriz es responsable del área de RSC en la Asociación Española de Banca, y Presidenta del Grupo de Educación Financiera de la Federación Bancaria Europea.

Empezó su carrera profesional como auditora en PricewaterhouseCoopers. Tres años después pasó al Departamento Fiscal donde estuvo hasta que se trasladó a la oficina de Londres donde durante siete años fue Senior Manager del Departamento de Estructuración Fiscal Internacional. Beatriz se unió a Barclays Bank en 2004 ocupando el cargo de Directora de Asesoría Fiscal hasta noviembre de 2011, cuando fue nombrada Directora de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de Barclays Europa y Emiratos Árabes Unidos, cargo que ocupó hasta 2015.

Beatriz es licenciada en Derecho, técnico contable y máster en fiscalidad.





Beatriz Puente

Beatriz es CFO de NH Hotel Group formando parte del Comité de Dirección desde junio de 2015 y Consejera Independiente de Metrovacesa desde febrero de 2018.

Con anterioridad, Beatriz fue responsable como CFO de la coordinación y preparación del proceso de privatización de Aena que culminó con la salida a bolsa de la compañía, proceso que también lideró en el sector de medios de comunicación en Vocento. Beatriz tiene experiencia en Banca de Inversión en Nueva York y Londres donde trabajó en diferentes posiciones para Citigroup Global Markets. En 2018 recibió el premio a Mejor CFO otorgado por Institucional Investor en el sector Leisure&Hotels y en 2012 recibió el premio de Jóvenes Directivos con Talento (categoría Dirección Financiera) de Seeliger y Conde.

Beatriz cuenta con un MBA en Kellogg Graduate School of Management. Recibió la Beca Fulbright y es licenciada en Administración de Empresas por C.U.N.E.F, de cuyo Consejo asesor forma parte.



Blanca Osborne

Blanca pertenece al Consejo de Administración de Osborne y Cia, empresa familiar desde 1772, especializada en la elaboración y comercialización de productos premium de alimentación y bebidas, con marcas líderes en el sector, preside su Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Desde hace más de diez años, colabora en el Tercer Sector perteneciendo al Patronato de la Fundación Osborne, desempeñando también el cargo de secretaria de la misma, cuyos fines fundacionales se centran en la preservación y difusión del patrimonio histórico de Osborne, así como el impulso a la formación y el emprendimiento entre los jóvenes.

Del mismo modo, es Directora de la Fundación Hospital San Salvador (perteneciente a la Casa del Infantado), creada en 1455, cuya actividad fundamental es la integración de los jóvenes más desfavorecidos de la sociedad a través de la formación y el empleo en oficios.



Carmen Fernández de Alarcón

Carmen es actualmente la CEO de Havas, grupo líder de comunicación en España. Cuenta con más de 25 años de experiencia en diseño, desarrollo y dirección de estrategias de marca tanto en el entorno nacional como internacional.

Anteriormente, ha trabajado para empresas líderes en su sector como Procter & Gamble, JWT y Grupo BBDO y formó parte de sus respectivos Comités Ejecutivos y Advisory Boards. Asimismo, ha ocupado distintos cargos dentro del grupo Havas Media: CEO de Havas Sports & Entertainment, Directora General Comercial, Directora General de EHS Brann, agencia especialista en digital & CRM, y Head of Global Business Transformation, donde desarrolló e implementó una exitosa estrategia comercial en más de 80 países. De carácter emprendedor, Carmen ha lanzado seis compañías desde cero (LuxHub, Magnet, Re:purpose, Dec Madrid, EHS Brann, Total Communication) logrando excelentes resultados desde el primer año.

Carmen es miembro del Comité Ejecutivo de la Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria (AEACP), Asociación de Agencias de Marketing Directo e Interactivo (AGEMDI), y de la European Professional Women Network (EPWN).

Carmen es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia de Comillas ICADE E-2 y ha realizado el Curso Superior de Comunicación Digital Integrada por el IE Business School y el Executive Leadership Program por el Insead.





Carmen Recio

Carmen ha sido Secretaria General y del Consejo de Orange y Jazztel, Consejera Ejecutiva y Chief Compliance Officer. Anteriormente, fue la Directora General de Recursos y Directora Internacional de RRHH del Grupo Orange.

Con más de 25 años de experiencia, destaca su profundo conocimiento en integración y fusión de empresas, siendo responsable en Orange, de más de seis adquisiciones, incluida la OPA a Jazztel. Ha liderado las áreas de Gobierno Corporativo, Recursos Humanos y Cultura, Seguridad y Ciberseguridad, Compliance y Ética, RSC, Jurídica, Relaciones Institucionales, Inmuebles e infraestructuras, Servicios Corporativos, Comunicación interna y la Fundación. Cuenta con experiencia en consultoría (PwC y European Productivity Institute) y docencia en la Universidad de Syracuse, como Directora y profesora del Programa Business Administration.

Carmen es doctora "cum laude" en Químicas y MBA por University of Houston. Ha escrito artículos, participado en conferencias y se ha formado en gobierno corporativo. Es Secretaria General de la Asociación sectorial digitalES, patrona de las Fundaciones Orange, Mobile World Capital, Fundación COTEC y miembro de la Junta Directiva de la Asociación@digital.



Concha Canoyra

Concha es Directora General de Desarrollo de Negocio, Expansión y Operaciones del Grupo SEK. Además, es la responsable de la expansión internacional del Grupo en Oriente Medio, China, Latinoamérica y EEUU, lo que conlleva la gestión de las relaciones con inversores, fondos y partners potenciales, así como el control de la política de M&A de institución.

Anteriormente fue Directora General Corporativa del Grupo con responsabilidad sobre los departamentos corporativos, incluido Finanzas y Control de Gestión. Su primera posición en el Grupo SEK fue de Directora Financiera. Desde su incorporación en el Grupo, ha participado en la adquisición de un colegio en Cataluña, en la puesta en marcha de la Universidad Camilo José Cela, en la apertura en Qatar del primer Colegio Español de Bachillerato Internacional. Antes del Grupo SEK, fue gerente de Consultoría de KPMG donde tuvo la oportunidad de trabajar en diversos sectores y proyectos.

Concha es licenciada en Económicas y Empresariales (CUNEF) y doctora por la UCJC. Es miembro del Consejo asesor de Atrevia.

Ha participado en ponencias, seminarios, programas de radio y otros eventos y ha escrito sobre aspectos sociales, especialmente relativos a la situación las mujeres en el mundo profesional.



Concha López

Concha es CEO de Plan International en España y actualmente también representa a siete países en el órgano de gobierno internacional.

Anteriormente fue Directora de Comunicación y Marketing del Grupo Atlante (Indra); Directora de Comunicación Estratégica del Grupo Unión Fenosa y Directora de Marketing y Comunicación de grupos empresariales, tales como Air Liquide o France Telecom.

Concha es licenciada en Ciencias Políticas y en Sociología por la Universidad Complutense de Madrid. Cuenta con un MBA por ICADE y un Máster en Comunicación y Nuevas Tecnologías por UCLA.





Cristina Martín

Cristina es Directora General Digital de Vocento y miembro del Comité de Dirección del grupo. Además, desde 2010 es directora general de la división de clasificados online, liderando un equipo de más de 250 personas, y consejera en las compañías Autocasión e Infoempleo.

Cuenta con una sólida trayectoria de casi 20 años al frente de negocios y procesos de transformación digital, impulsando la estrategia de las organizaciones en su desarrollo en este ámbito. Antes de unirse a Vocento, Cristina trabajó en el Grupo Prisa donde fue directora de desarrollo de producto digital, directora comercial y de marketing de Prisacom y directora de desarrollo y operaciones digitales de EL PAÍS.

Cristina es licenciada en Económicas, Empresariales y Derecho (ICADE E-3) por la Universidad Pontificia de Comillas y PDD por el IESE.



Elena Nabal

Elena es Subdirectora General y Directora de Inversiones de Grupo Catalana Occidente. Adicionalmente, es Directora General de GCO Gestión de Activos, SGIIC. Tiene bajo su responsabilidad la gestión tanto de las inversiones financieras como inmobiliarias del Grupo. Elena dirige adicionalmente el área de Productos Financieros y es consejera dominical en diferentes compañías participadas.

Además, Elena ha desarrollado la mayor parte de su carrera profesional en el sector asegurador y financiero y, con anterioridad, trabajó durante cinco años en Arthur Andersen, en el ámbito de auditoría tanto de sectores industriales y de servicios, como del sector financiero. En el Grupo Catalana Occidente ha liderado el proyecto de adaptación a la normativa Solvencia II en el periodo 2011-2015.

Elena es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Comercial de Deusto de Bilbao.



Eulalia Planes

Desde 1998, Eulalia Planes es Consejera Delegada de Dispur, S.L., brazo inversor del Family Office de la familia Planes, desarrollando actividades en los sectores inmobiliario, inversión financiera y private equity.

Eulalia comenzó su carrera en el área financiera de Fluidra y ha ejercido funciones de dirección y de consejera en las diferentes participadas del grupo familiar. Desde febrero de 2016 es Consejera Dominical de Fluidra.

Eulalia es licenciada en Administración y Dirección de Empresa por la Universidad Autónoma de Barcelona. Posteriormente, ha cursado varios programas de posgrado, el Programa de Desarrollo Directivo en el IESE, el Programa de Consejeros de Deloitte, el Programa de Buen Gobierno Corporativo de ICA y el Programa de Consejeros de ESADE. Asimismo, es miembro de FOMM (Family Office Managers Meetings), asociación vinculada a FOX (Family Office Exchange) de EEUU.





Gema Reig

Gema Reig es la Directora del Negocio Digital y Corporativo de AXA en España y miembro del Comité de Dirección. Se incorporó al Grupo en 2011 y ha venido desarrollando en estos años la estrategia del negocio digital, así como del canal de banca seguros, grandes distribuidores y partnerships, tanto para las marcas AXA como DIRECT.

Anteriormente, Gema desarrolló gran parte de su carrera profesional en BBVA, donde asumió la Dirección de Marketing de Segmentos y Nuevos Modelos de Negocio. Asimismo, fue Directora de Marketing e Innovación de BBVA Banca Privada, desde donde promovió, entre otros, la primera banca online para banca privada de España.

Gema es licenciada en Administración de Empresas por la UCM, cuenta con un MBA por la University of Houston y un Máster en Dirección de Marketing por ESADE. Además, ha realizado el PDD por el IESE y forma parte de la primera promoción del Global Executive Master of Digital Business por ISDI.



Julia García

Julia es Secretaria del Consejo de Administración y miembro del Comité Ejecutivo del grupo Transfesa (compañía del Grupo Alemán Deutsche Bahn). Como Responsable de las áreas de legal, riesgos y seguros, participa en los comités de Responsabilidad Social Corporativa, Compliance y Privacidad.

Destaca su dilatada experiencia en el sector tecnológico como Directora de la Asesoría Jurídica de Capgemini para España y LATAM y su designación como miembro del comité internacional de seguridad y privacidad, sin olvidar su paso por Grupo Lar en plena ebullición del sector inmobiliario. Ha sido galardonada en el año 2014 con el “Business Pioneer Award” otorgado por Capgemini por su contribución personal en proyectos de impacto internacional en materia de seguridad y privacidad.

Julia es licenciada en Derecho y Arte Dramático por la Universidad de Córdoba. Le gusta realizar incursiones en el campo de la cultura, destacando sus publicaciones de relatos en varios periódicos. En 2015 ganó el ‘IX Concurso de microrrelatos sobre abogados’ otorgado por el Consejo General de la Abogacía Española.



Laura Ros

Laura es Directora General de Volkswagen España desde enero 2015, y es miembro del Comité Ejecutivo de Volkswagen Group España Distribución.

Con una trayectoria de más de 20 años en el sector de automoción, Laura ha ocupado distintos puestos directivos en la compañía. En 2001, Laura fue nombrada directora de Marketing de ŠKODA, marca a la que estuvo vinculada hasta 2009, año en el que regresa a Volkswagen como responsable de Planificación. En 2011, asumió la Dirección de Posventa de Volkswagen y en 2013 fue nombrada directora de Marketing, hasta asumir la dirección general de la marca. En los últimos años Laura ha impulsado la nueva estrategia de la marca para abordar las grandes transformaciones del sector, con especial foco en las áreas de experiencia digital de cliente, coche conectado y movilidad eléctrica.

Laura es licenciada en Administración y Dirección de Empresas por ESADE y cuenta con un programa de desarrollo directivo (AMP), también en ESADE.





Laurie Shepard

Laurie es Presidenta de EVO Finance y AvantCard Irlanda. Desde 2014 es la adjunta al CEO de EVO Banco, donde, como miembro del comité ejecutivo del banco, es responsable de desarrollo corporativo y proyectos estratégicos.

Laurie tiene más de 23 años de experiencia en el sector financiero. Antes de EVO, trabajó en MBNA/Bank of America, Citibank, Chase & Morgan Stanley. Su dilatada trayectoria profesional, tanto en banca digital como en financiación al consumo, se ha centrado en las transformaciones estratégicas de negocios, donde ha liderado con éxito varias operaciones corporativas. Desde 2012, ha trabajado como asesor de Apollo Management en España y ha colaborado activamente en varias transacciones, la última ha sido la compra de EVO Banco de NCG.

Laurie es norteamericana, licenciada en Ciencias Políticas y Filología Española por Bowdoin College en EEUU y socia del Instituto de Consejeros-Administradores en España.



Lourdes Fraguas

Desde 2004, Lourdes es Secretaria General y Directora del servicio jurídico de **Farmaindustria**. Representa a la asociación ante las autoridades competentes nacionales y extranjeras, en defensa de los intereses del sector, y asesora a los órganos de gobierno y a las compañías asociadas en todas las cuestiones legales y regulatorias. Además, es responsable de RRHH, incluida la negociación del convenio colectivo de la industria química.

Lourdes ha desempeñado puestos en la Abogacía del Estado del Ministerio de Sanidad, en la del Ministerio de Hacienda, en el Servicio Jurídico de la EMA (Agencia Europea del Medicamento, Londres), y en la Abogacía del Estado ante en el Tribunal de Justicia de la UE.

Lourdes es licenciada en Derecho y asesoría jurídica de empresas (ICADE. E-1) y Abogado del Estado por oposición. En 2017 recibió en Nueva York el Global Council Award (abogado de empresa del año en sectores regulados no financieros), en la final mundial, tras ganar el European Council Award en Londres.



M.ª Ángeles Peláez

M.ª Angeles es la Directora de Contabilidad del Grupo Financiero en BBVA (Chief Accounting Officer), cuya principal responsabilidad es la elaboración de las Cuentas Públicas del Grupo, la relación con los auditores externos y supervisores del mercado de valores, así como la emisión de políticas contables y de control para todas las geografías del Grupo.

Empezó su carrera profesional en la firma de auditoría PwC y, desde su incorporación a BBVA, ha desempeñado distintos puestos de responsabilidad como directora financiera y directora de intervención de diferentes áreas de negocio del Grupo BBVA (banca de negocios e inversiones, banca digital). Ha sido consejera de Catalunya Banc y de otras empresas del Grupo BBVA.

M.ª Angeles es licenciada en Ciencias Económica y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid y Experta Contable acreditada por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). Es una reputada profesional tanto en el sector bancario como en la profesión contable. En este sentido, participa activamente en diversos foros y asociaciones contables.





Marga Gabarró

Marga es Directora Financiera de las entidades del Grupo Zurich en España desde 2014.

Anteriormente, Marga fue Directora de Inversiones Financieras e Inmobiliarias del Grupo Zurich, así como Responsable de mercados y fondos de renta variable en Sabadell Asset Management de Banco Sabadell. Marga cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector financiero y asegurador, ha sido miembro del Consejo de Administración en diversas entidades del Grupo Zurich y consejera dominical en entidades participadas por el mismo.

Durante estos años, Marga ha liderado múltiples proyectos tanto de finanzas corporativas, con inversiones y desinversiones en diversos negocios, como proyectos de transformación, eficiencia y adecuación a los nuevos entornos regulatorios, especialmente destacando la implantación de Solvencia II.

Marga es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales y Máster en Banca y Finanzas por la Universidad Pompeu Fabra y Chartered Financial Analyst por el CFA Institute de Charlottesville, Estados Unidos.



María Casero

María, Directora de RRHH, Comunicación y RSC de Ferrovial Aeropuertos, propone, coordina e implanta las políticas de personas para los activos en cartera y los proyectos de adquisición. Es miembro de los Comités Académicos y de RSC de Ferrovial, del Comité Comercial de Aeropuertos y asesora a los Comités de Nombramientos y Remuneración de los activos en Reino Unido, Chile y Estados Unidos.

Con casi 30 años en el sector aeronáutico en Europa, Latinoamérica y Estados Unidos, María está especializada en la gestión de recursos humanos, habiendo liderado diversos procesos de transformación, transferencia de conocimiento y gestión del cambio. María comenzó su carrera en 1988 en American Airlines. En 1992 pasó a British Airways, ocupando la posición de directora de RRHH para España, Latinoamérica y Caribe. En 2006 se incorporó al Comité de Dirección de Carlson Wagonlit España como Directora de RRHH y Comunicación Interna.

María es licenciada en Derecho (Universidad San Pablo CEU), Executive MBA (IE Business School) y Coach (Programa Superior de Coaching de IE Business School).



María García Nielsen

María ha sido CEO en cuatro ocasiones, tanto en start-ups como en empresas privadas y subsidiarias de multinacionales cotizadas.

Entre 2013 y 2017 ha sido Directora General y Consejera para España de la empresa multinacional Office Depot, donde lideró un turnaround financiero y reposicionó el canal e-commerce para convertirlo en la principal plataforma para PYMES del sector IT y Consumibles.

Su trayectoria digital se inició tras fundar Libroweb en 1995, una start-up adquirida por Amazon tres años más tarde, y se consolidó tras 20 años como Directora de la práctica global de Internet en Spencer Stuart y como Socia Fundadora de BtoBfactory Ventures, incubadora respaldada por Banco Santander. Debido a su experiencia en consultoría estratégica en McKinsey, María lideró el comité de inversiones en BtoBfactory y se especializó en operaciones de fusiones y adquisiciones en el sector de IT, ejerciendo como consejera dominical o como Directora General en varias participadas.

María es ingeniera por la Universidad de Cornell y cuenta con un MBA por Wharton Business School, así como con dos programas en Corporate Governance por la Universidad de Harvard.





María Río

Desde hace aproximadamente seis años, María es la Directora General y actualmente Vice Presidenta de Gilead Sciences España, compañía biofarmacéutica multinacional con sede en San Francisco y líder en SIDA y Hepatitis.

Antes de entrar en Gilead, María ocupó la posición de Vice President & Head del Centro de Excelencia de Urología con responsabilidad sobre Europa, Asia Pacífico, Japón y Mercados emergentes en GlaxoSmithKline. Ha trabajado en otras multinacionales farmacéuticas, tales como Janssen (Johnson & Johnson) y Eli Lilly, además de las mencionadas anteriormente, donde ha ocupado diferentes posiciones de responsabilidad en el área comercial.

María es licenciada en Farmacia por la Universidad de Santiago de Compostela y Máster en Business Administration por el IESE Business School (Barcelona).



María Serrano

María es la Directora de Marketing y Comunicación de la Zona Ibérica en Schneider Electric y miembro del Comité de Dirección.

Su experiencia profesional abarca procesos y operaciones de transformación digital, marketing digital, implementación de plataformas multiservicio de ciudad, Internet y arquitecturas conectados. Ha desarrollado su carrera tanto en el sector público como el privado.

Como Directora de Tecnología en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès (Barcelona), desarrolló el primer despliegue real y el plan estratégico Smart City en colaboración con stakeholders industriales y locales. En 2013, se unió a Schneider Electric para dirigir su Centro de Excelencia Smart City.

María comenzó su carrera en Andersen Consulting (1992) en el Departamento de Informática de la Universidad Autónoma de Barcelona, mientras completaba el Máster en Arquitectura de Ordenadores. En 1999, fue Directora de Tecnologías de la Información en la Federación de Comercio Electrónico y Marketing Directo (FECMD) y, posteriormente, Directora de Sistemas para la start-up Secretariaplus.com. María es ingeniera de telecomunicaciones.



Marieta Jiménez

Marieta es Presidenta y Directora General de Merck en España. Se incorporó a la compañía en 2014 y un año después ocupó el puesto de directora general de Merck en Suecia. En abril del 2017 fue nombrada como máxima responsable de la organización en España.

Marieta cuenta con más de 20 años de experiencia en empresas multinacionales de la industria farmacéutica, ocupando diferentes posiciones en las áreas de ventas, marketing y desarrollo de negocio.

Licenciada en Farmacia por la Universidad de Salamanca, Marieta es una firme defensora de la **innovación**, como palanca clave para encontrar nuevas alternativas de negocio y retar la cadena de valor de los sistemas de comercialización tradicionales. También es una firme defensora de la equidad laboral en términos de género, liderando numerosas iniciativas para potenciar el talento femenino dentro de las organizaciones.





Marina Specht

Marina es EVP y Directora Regional de MRM//McCann Europa y CEO MRM//McCann España. Experta en marketing y transformación digital, Marina tiene 25 años de experiencia internacional. Es Consejera Ejecutiva de McCann Worldgroup Europe.

Entre sus logros más importantes está el crecimiento y el reconocimiento profesional de MRM//McCann: Agencia global líder en digital por la consultora tecnológica Gartner en 2018, Agencia #1 en Data Analytics y Social Media en España según Agencyscope 2016 y la única agencia española ganadora de un Grand Prix en el festival creativo Cannes Lions 2017.

Marina empezó su carrera profesional como periodista y empresaria. Fue fundadora y Presidente de Reporter, agencia de corporate publishing, hasta su adquisición por el Grupo McCann en 2000.

Es licenciada en Periodismo por la Universidad de Newcastle y conferenciante habitual sobre transformación digital. Fue nombrada Woman to Watch Europe 2017 por Advertising Age, el prestigioso ranking de las mujeres más influyentes en el mundo del marketing.



Marisa García Camarero

Marisa es secretaria del Consejo de Administración y directora del área legal de SAREB. Se incorporó a esta compañía en enero de 2013, en el marco de la reestructuración del sector financiero, como directora de asesoría fiscal, siendo desde 2015 responsable de la dirección de todos los aspectos procesales y transaccionales de la amplia cartera de activos financieros e inmobiliarios de la sociedad. En 2016 fue nombrada secretaria del Consejo de Administración.

Posee una dilatada carrera en el asesoramiento jurídico y fiscal que comenzó en PwC y continuó en Caja de Burgos. Es testigo privilegiado del proceso de saneamiento del sector financiero español participando, primero, en Banca Cívica, primer SIP bancario de España, y posteriormente, en SAREB.

Es licenciada en Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales por ICADE (E-3) y partícipe de la cuarta edición de Promociona "Programa Ejecutivo de Mujeres en la Alta Dirección".



Marta Martínez

Actualmente, Marta es CEO y co-fundadora de TSolar, compañía perteneciente al fondo americano ISquared y uno de los referentes nacionales en energía solar.

Los retos, y a la vez logros, más relevantes al frente de TSolar han sido la internacionalización de la compañía, abriendo mercados como Japón, EEUU, India, Perú e Italia, la financiación de más de 1.500M€ de inversiones, siendo "Deal of the year" en dos ocasiones por la revista Euromoney Magazine, y la gestión de los distintos accionistas que han tenido y tienen participación en sus proyectos.

En su paso por Isolux Corsán, fue responsable de las concesiones de líneas de transmisión que el grupo tenía en Texas, Brasil, Perú e India, perteneciendo al Consejo de Administración de la compañía americana WETT Transmission Lines, liderada por el fondo Brookfield. Ha sido co-fundadora de una compañía de Telecomunicaciones que hoy pertenece a Vodafone y ha trabajado para el Grupo PSA-Citroën y para PwC.

Marta es licenciada en Empresariales con varios cursos realizados en el IESE y está cursando actualmente el certificado de buen gobierno corporativo en el IC-A. Es miembro de Women CEO y del Instituto de Consejeros-Administradores y asesora financiera y de estrategia de varias start-ups.





Mariluz Medrano

Mariluz es Vicesecretaria del Consejo de Administración y Directora de los Servicios Jurídicos Corporativos de Telefónica, S.A. Asimismo, es Vicesecretaria del Patronato de Fundación Telefónica y miembro del Comité Consultivo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores española (CNMV).

Se incorporó al Grupo Telefónica en 1995, como abogado en la Secretaría General de Telefónica Internacional, en el área de Fusiones y Adquisiciones. En 2001 pasó a desempeñar las funciones de Directora del área Fusiones y Adquisiciones en la Secretaría General de Telefónica, S.A., participando en el asesoramiento jurídico de operaciones corporativas de gran envergadura. En diciembre de 2007 fue nombrada Vicesecretaria General y del Consejo de Administración de Telefónica, S.A.

Mariluz es licenciada en Derecho por la Universidad Pontificia de Comillas ICADE (1987) y por la Universidad Complutense de Madrid.



Pilar Dols

Pilar Dols es Chief Financial Officer de Meliá Hotels International y lidera el proyecto de digitalización de la compañía que comenzó en el 2015 con la estrategia de cliente. Participa como invitada en la comisión delegada de auditoría y cumplimiento y lidera el Comité de Inversiones, órgano de gobierno que reúne trimestralmente a todos los responsables de Inversiones de negocio, operativas y de riesgos.

Se incorporó al equipo de Meliá Hotels International en 1985, donde ha desarrollado toda su carrera profesional. A lo largo de los años ha ido asumiendo diferentes responsabilidades en distintos departamentos. Pilar suma una extensa experiencia en la compañía y una profunda comprensión de los valores del Grupo, así como del compromiso que Meliá Hotels International tiene como empresa cotizada y con una sólida base familiar.

Pilar es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de las Islas Baleares.



Raquel Lacarra

Raquel es Directora de Estrategia y Planificación en Altadis, puesto gracias al cual ha podido asumir distintas responsabilidades para los cinco mercados de su perímetro, entre las que destaca la de Consejera Delegada Interina (Función desempeñada hasta julio de 2017).

Anteriormente, Raquel desarrolló su perfil estratégico y transformador a través de multitud de proyectos durante sus casi 10 años en McKinsey & Company. Su experiencia ha estado centrada en los sectores de banca y consumo/retail. Raquel es una apasionada del desarrollo de equipos y talento, vocación que le ha llevado a estar involucrada con eventos de reclutamiento y desarrollo tanto en el mundo de la empresa como de la universidad.

Raquel es licenciada en Administración de Empresas con especialización en Finanzas y Máster en Gestión en Deusto y MBA en NYU Stern School of Business.





Rita Estévez

Rita es CEO y Presidente de Experian en España & Portugal, empresa multinacional especializada en la gestión de riesgos, analítica avanzada-big data, software para la transformación digital y la inteligencia artificial (FTSE 35).

Anteriormente, Rita trabajó casi diez años en Deutsche Bank PBC, donde fue COO y Directora de Estrategia/Transformación para Europa y Asia. Previamente estuvo 12 años en GE Capital en EEUU, Reino Unido y Asia, pero también en España, donde fue Directora General de GE Financial Services. Con más de 20 años de experiencia en el sector banca y seguros, Rita cuenta con una dilatada experiencia de negocio, estrategia y transformación digital en distintos países, así como una sólida base financiera.

Rita es licenciada en Ciencias Empresariales y Derecho por ICADE (E-3) y es Máster en Alta Dirección del IESE. Ha sido miembro de Consejos de filiales de Deutsche Bank y de los Comités Ejecutivos Globales del banco.



Rosa Mª Sanz

Rosa es COO EMEA Infraestructuras de Naturgy (Gas Natural Fenosa), una de las compañías energéticas líderes a nivel internacional. Es responsable de las áreas de innovación tecnológica, personas, atención al cliente, sistemas de información, Chief Data Officer y compras, junto con otras funciones corporativas de la compañía a nivel internacional.

Rosa es también miembro del Consejo de Administración de varias empresas del Grupo y cuenta con 24 años de experiencia profesional en el mundo de la energía, donde ha trabajado en diferentes empresas como Red Eléctrica de España y Operador del Mercado Ibérico. Cuenta con amplia experiencia internacional en posiciones como directora comercial de ventas de gas y responsable del trading internacional.

Rosa es ingeniera superior industrial por la Universidad Politécnica de Madrid, posee un Executive MBA por ESADE Business School y el Global CEO Executive MBA por IESE Business School. Rosa está completando su formación con el Máster en ciberseguridad de OBS Business School.



Rosario Rey

Rosario Rey es Directora General de Economía, Estadística y Competitividad de la Comunidad de Madrid y Presidenta de Avalmadrid. Asimismo, es consejera de Metro de Madrid, Centro de Transportes de Coslada y Parque Científico Leganés Tecnológico.

A lo largo de su carrera profesional, ha ocupado diversos puestos en la Administración Pública, en el ámbito presupuestario, de la economía, el empleo y la innovación. En la Junta de Castilla-La Mancha, ha sido Directora General de Presupuestos. En la Comunidad de Madrid fue Secretaria General del Instituto Madrileño de Formación, Gerente de la Agencia de Empleo y Directora del Parque Científico Tecnológico de Alcalá. En el sector financiero, trabajó en banca privada como analista de riesgos y de inversiones. Fue consejera de Avalmadrid y SODICAMAN, especializadas en financiación de PYME's.

Rosario es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense y realizó el Programa Executive en Liderazgo Público en IE Business School.





Sagrario Fernández

Sagrario es Secretaria General y del Consejo de Administración, así como Directora de Asesoría Jurídica Corporativa de Prosegur Compañía de Seguridad S.A.

Entre los hitos más importantes de su carrera destacan la reestructuración societaria, privatización y salida a Bolsa de Indra Sistemas en 1999, el lanzamiento de la start-up Telecom Iberbanda en 2001, la implantación del Dep. Legal corporativo y de Reporting de Prosegur. Ha implantado el programa de Compliance de este grupo en 17 países. Asimismo, ha llevado a cabo la reestructuración y dirección legal en la salida a Bolsa de Prosegur Cash SA y ha dirigido la transformación digital y automatización del departamento legal.

Es licenciada en Derecho por la UCM y ha realizado numerosos programas, como el Digital Business Executive Program (ISDI) y el programa Women 50 (Banco Santander-UCLA Anderson Business School).



Sofía Azcona

Sofía es Consejera Delegada de Cofares Tecnologías Digitales ejerciendo la Dirección de dicha compañía. En el pasado ha ocupado diversas posiciones en el sector de la Distribución farmacéutica, dirigiendo nuevos proyectos desde cero. Diseñó y organizó la red comercial y su sistema de información a nivel nacional en una compañía que facturaba 1.500 millones de euros. Desde la Dirección de Calidad certificó al grupo de almacenes farmacéuticos con AENOR. Fusionó y reorganizó dos compañías desde la Dirección de Servicios para aumentar su eficiencia. Reorganizó toda la atención al cliente, implementando el mayor call center del sector farmacéutico y lideró el Plan Estratégico y de comunicación del Grupo Cofares y sus empresas.

Sofía compagina estas labores ejecutivas con una labor de Dirección Económica de la Fundación Cofares donde ha logrado su autofinanciación. Es Farmacéutica, con premio de mejor expediente en la Universidad de Granada. Cuenta con un postgrado en IESE, un Máster en Comercio y Logística en ESEM, Formación en Calidad, y un Máster en Digital Business en The Valley. Dirige la revista de Salud Star Vital. Asimismo, ha publicado dos libros y a recibido galardones por sus soluciones digitales. Es profesora en EADA y en The Valley.



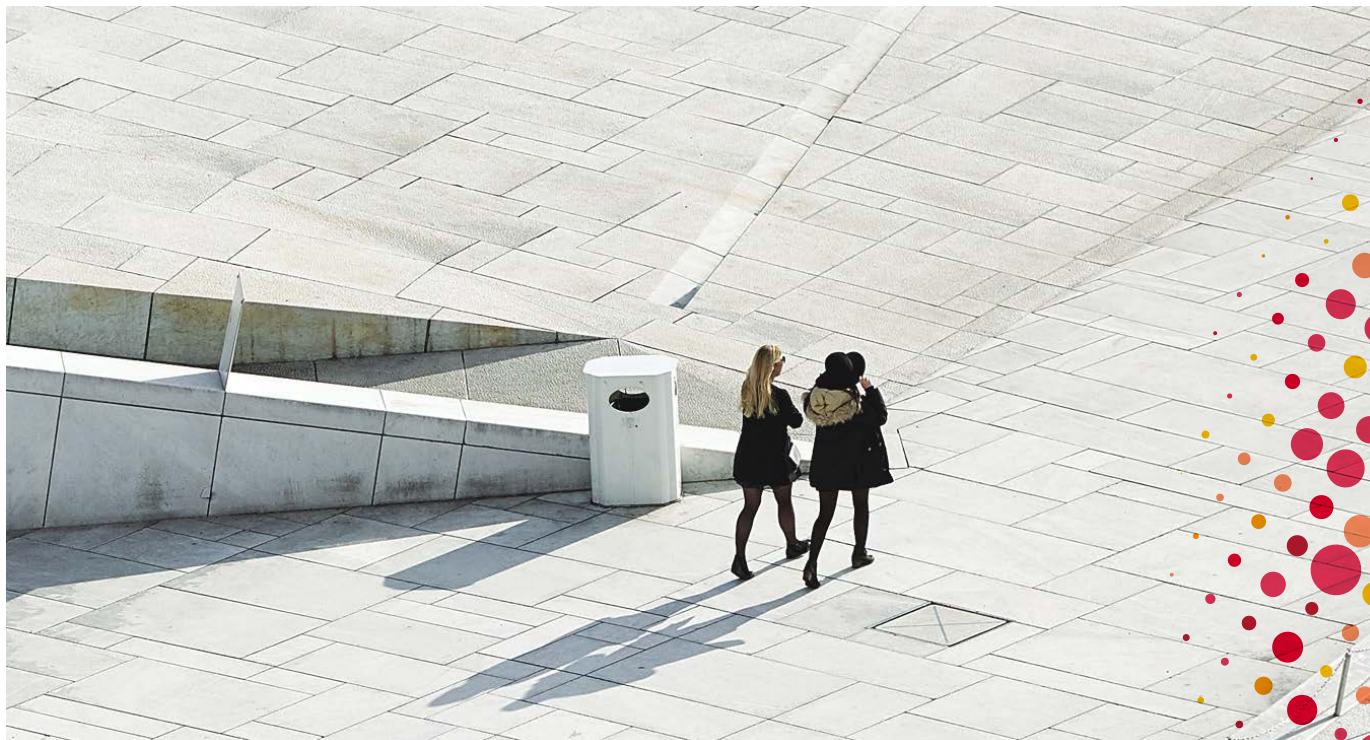
Teresa Quirós

En la actualidad, Teresa es CFO del grupo Red Eléctrica, miembro del Comité Ejecutivo del Comité Asesor de Presidencia, del Comité de Compras y del Comité de RSC. Asimismo, es Vicepresidenta de la Junta Directiva de EJECON (Asociación de Ejecutivas y Consejeras).

Teresa fue Presidenta de REE BV hasta 2017 y, con anterioridad, ejerció de Directora Financiera y de Relación con Inversores del Grupo Red Eléctrica. Cuenta con amplia experiencia y conocimiento de las materias reservadas a los Consejos, tanto a nivel nacional como internacional. También posee una dilatada experiencia en estrategia, desarrollo corporativo, sostenibilidad y gobierno corporativo, inversiones internacionales, control de riesgos, control interno, formulación de cuentas y relaciones con el auditor, financiación internacional, relación con los inversores y optimización del capital.

Teresa es licenciada en Económicas y Empresariales, ha participado en el Proyecto Promociona –Programa ejecutivo de mujeres en la alta dirección (ESADE 2014-2015)– y cuenta con un PDD en IESE (2010).





Club Alumni Women to Watch

Una palanca para multiplicar el talento y las oportunidades

Women to Watch es una iniciativa viva que crece cada día gracias a la participación y el entusiasmo de un grupo de mujeres directivas que quieren liderar el cambio. Creemos que es importante generar un vínculo entre todas las participantes, así como con todos los profesionales y expertos que colaboran con PwC en este proyecto.

Queremos seguir avanzando juntos por la senda de la diversidad y el talento en los Consejos de Administración. Para lograrlo, hemos puesto en marcha el **Club Alumni Women to Watch**, una palanca para multiplicar el talento y las oportunidades que nos permitirá actualizar contenidos, compartir experiencias y generar nuevas redes profesionales.

En la II Edición de *Women to Watch* hemos contado con varias participantes del primer año como mentoras o colaboradoras. En paralelo, hemos celebrado dos encuentros específicos con las directivas que ya forman parte del Club Alumni con el fin de estrechar lazos y generar vínculos.

En el primer evento contamos con **Belén Romana**, consejera de Banco Santander y Aviva, que abordó la cuestión de la disrupción y por qué la innovación debe ir más allá de la tecnología porque afecta al conjunto de la compañía, desde las operaciones a la estrategia; desde el *management* al *governance*. Romana puso el acento en la necesidad de abordar la gestión empresarial y el gobierno de las compañías desde una perspectiva innovadora.

El segundo encuentro versó sobre el papel del Consejero Independiente en el nuevo escenario empresarial. Desde su amplia experiencia, **Joaquín Ayuso**, vicepresidente de Ferrovial, consejero independiente de National

Express e Hispania y consejero independiente coordinador de Bankia, nos enseñó que la profesionalización del máximo órgano de gobierno corporativo es una de las prioridades fundamentales y que, por tanto, el rol del Consejero Independiente Coordinador cobra cada día más relevancia.

Club Alumni Women to Watch



Almudena Román

Directora General y miembro del Consejo de Innovación de ING Direct en España.



Ana Plaza

Secretaria General en la CEOE, consejera en Isolux (2016-2017) y en la Universidad Loyola Andalucía.



Aurora Berra

General Manager para España y Portugal de SOBI (Swedish Orphan Biovirum).



Begoña Cristeto

Ex-Secretaria General de Industria y de la Pyme en el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, ex-consejera de SEPI y consejera de Navantía.



Belén Sopesén

Directora General de Xylazel, consejera en representación de la matriz y consejera independiente de Biocross y Directora de Investigación de Mercados del Grupo Pharmamar.



Berta Barrero

Directora General adjunta del área de Transportes de Indra.



Blanca Gómez

Directora de Captación de Talento de Europa Occidental en Microsoft.



Carmen Fernández Rozado

CEO en Pensacola Capital y consejera de EDP y de ACS.



Cristina de Parias

Directora General de BBVA España.



Cristina Pérez Liz

Directora General de Kennedy Wilson España.



Elena Otero-Novas

Directora de Legal, Regulatorio y Seguridad Corporativa de Vodafone España.



Elena Sánchez

Asesora de TdA, miembro del comité de dirección de Fundación España Activa y asesora de CELSA.



Emma Antolín

Miembro del Consejo de Administración y directora de Responsabilidad Social Corporativa de Grupo Antolín.



Estefanía Narrillos

Directora financiera en PSA Group (Iberia y Magreb).



Eva Argilés

General Counsel de Applus Services.



Gloria Ortiz

Subdirectora general de Bankinter, responsable del Área de Transformación Digital y de las Áreas de Tecnología y Operaciones.



Inés Juste

Presidenta de Grupo Juste.



Isabela Pérez

General Counsel y secretaria-consejera del Consejo de Administración de Coca Cola European Partners Iberia.



Isla Ramos Chaves

Miembro del Patronato de Save the Children, ex-directora ejecutiva por EMEA de Lenovo.



Koro Castellano

Directora de Kindle Amazon y miembro del Consejo Asesor de Tracor y de Eldiario.es

Club Alumni Women to Watch



Laura Bravo

Secretaria del Consejo de Administración en Técnicas Reunidas.



Loreto Ordóñez

Country Manager y CEO de Engie España, miembro del Consejo de Administración de varias empresas del grupo.



María Luisa de Contes

Consejera de Cellnex Telecom, senior advisor de Estrategia Global de Ericsson, miembro del Consejo Asesor de Made in Mobile y de Roca Salvatella.



María Sicilia

Directora de estrategia de Enagás, responsable de planificación estratégica y de análisis de mercado.



Marieta del Rivero

Consejera de Cellnex Telecom, senior advisor de Estrategia Global de Ericsson, miembro del Consejo Asesor de Made in Mobile y de Roca Salvatella, socia de Seeliger y Conde.



Marta Casas

Vicesecretaria general y directora de la asesoría jurídica corporativa de Abertis Infraestructuras.



Matilde García Duarte

Secretaria General y del Consejo de Administración de Correos.



Mónica Paramés

Directora General, Secretaria General y Secretaria del Consejo del Grupo Bupa Sanitas.



Mosiri Cabezas

Digital Country Manager en IKEA, consejera de Yanbal, miembro del consejo de Women Telecommunication Global Network, cofundadora de Women for Good.



Natividad Capella

Directora ejecutiva de Caixabank, Consejera de VidaCaixa, de Seguros y Reaseguros, de Caixabank Payments EFC EP SA y de GDS-Cusa.



Nerea Torres Egüén

Country Manager y CEO de Siemens PPAL, presidenta de Eje&Con y miembro del Consejo de la EFQM.



Noelia Fernández

Directora de Ventas para el Norte de Europa de Google España.



Patricia Pérez

Directora General Corporativa y Directora digital del Grupo Atresmedia.



Rocío Ingelmo

Directora de Asuntos Corporativos, Legales y Comunicación de Altadis, consejera en su compañía y en Cetarsa.



Rosa Ronda

CFO de BT GS España, miembro del Consejo de Administración de BT.



Susana de Medrano

Directora de gestión RRHH, RED/EEII y Administración de Santander.



Red Women to Watch

Women to Watch ha sido posible gracias a la participación de 80 directivas altamente motivadas, así como al apoyo de un grupo de profesionales de diferentes ámbitos que comparten con PwC la necesidad de impulsar la diversidad en los Consejos de Administración.

Desde PwC queremos dar las gracias a todos aquellos que colaboran con nosotros en una iniciativa que servirá para mejorar los Consejos y, por ende, las compañías españolas. En las dos ediciones hemos contado con un grupo de primer nivel de consejeros, altos directivos, *headhunters*, expertos en coaching y profesionales relacionados con el Gobierno Corporativo.

Con todos ellos estamos tejiendo una red que, sin duda, será un gran impulso para las directivas decididas a dar el salto a los Consejos e impulsar su carrera profesional. A todos ellos queremos agradecer su interés, su tiempo y su apoyo a lo largo de estos meses y esperamos seguir trabajando juntos en el futuro.

Ponentes

Los ponentes de las sesiones, tanto en el ámbito de Formación como el de Desarrollo Personal, han aportado conocimientos actualizados y de primer nivel imprescindibles para estar al día en materia de Gobierno Corporativo, así como para impulsar con éxito la carrera profesional.

- **Antonio Núñez**, socio de Parangon Partners.
- **Aurora Catá**, socia de Seeliger y Conde y consejera independiente de Atresmedia y Banco Sabadell.
- **Belén Romana**, consejera independiente de Santander y de Aviva.
- **Candela Palazón**, experta en comunicación y formadora.
- **Eduardo Díez-Hochleitner**, presidente de MásMóvil.
- **Joaquín Ayuso**, vicepresidente de Ferrovial, consejero independiente de National Express e Hispania y consejero independiente coordinador de Bankia.
- **José Folgado**, presidente del Grupo Red Eléctrica de España y del Consejo de Administración.
- **Juan Arena**, expresidente de Bankinter y consejero independiente y consejero de Meliá, Everis, Almirall y Ferrovial.
- **Krista Walochik**, presidenta de Talengo.
- **Loreto González**, socia de Korn Ferry.
- **María Dolores Dancausa**, consejera delegada de Bankinter.
- **Marta Gil-Casares**, *career advisor & coach en Gil-Casares Executive Search*.
- **Mónica Deza**, socia y CEO de Bendit Thinking, consejera independiente de Axa e Ipssoft.
- **Pablo Sagnier**, socio de Egon Zehnder.
- **Petra Mateos**, consejera de Técnicas Reunidas y expresidenta de Hispasat.
- **Pilar Trucios**, COO y socia de The Valley.
- **Pino Bethencourt**, experta en liderazgo y desarrollo personal.

Expertos de PwC que han participado como ponentes

- **Carlos Fernández Landa**, socio de PwC.
- **Gemma Moral**, socia de PwC Tax & Legal Services.
- **Jesús Romero**, socio de PwC.
- **Mar Gallardo**, socia de PwC.
- **Patricia Manca**, socia de PwC Tax & Legal Services.
- **Ramón Abella**, socio de PwC.
- **Raquel Garcés**, socia de Strategy&, el área de Consultoría estratégica de PwC.
- **Virginia Arce**, socia de PwC.

Mentoras

Las mentoras son una pieza clave del programa *Women to Watch* dada su capacidad para compartir conocimientos y experiencias, como por la motivación que transmiten a las participantes. En la segunda edición hemos contado con la colaboración de un grupo de consejeras de alto nivel que han trabajado de manera activa y desinteresada para apoyar a las participantes.

- ***Almudena Román***
- ***Ana García Fau***
- ***Ana Plaza***
- ***Ana José Varela***
- ***Aurora Cata***
- ***Begoña Cristeto***
- ***Belén Romana***
- ***Carmen Becerril***
- ***Carmen Fernández Rozado***
- ***Elena Gil***
- ***Emma Fernández***
- ***Helena Herrero***
- ***Inés Juste***
- ***Isabel Linares***
- ***Isabel Martín Castella***
- ***Isabel Tocino***
- ***Isla Ramos***
- ***Laura González-Molero***
- ***María Eugenia Girón***
- ***María Luisa de Contes***
- ***Marieta del Rivero***
- ***Marisa Jordá***
- ***Matilde García Duarte***
- ***Mónica Deza***
- ***Nerea Torres***
- ***Paloma Sendín***
- ***Pilar Zulueta***
- ***Regina Llopis***
- ***Rosa García Piñeiro***
- ***Rosa María García***
- ***Rosalía Portela***
- ***Sara Bieger***
- ***Socorro Fernández Larrea***

Headhunters

Women to Watch cuenta con la colaboración de los headhunters de primer nivel. Dada la relevancia de este tipo de firmas en la renovación de los consejos, hemos generado espacios de encuentro para poner en contacto a las participantes con los responsables de un gran número de procesos de búsqueda de consejeros.

- **Antonio Martínez Dalmau** de Egon Zehnder.
- **Antonio Núñez** de Parangon Partners.
- **Aurora Catá** de Seeliger y Conde.
- **Beatriz García-Quismondo** de Headway Executive Search.
- **Corina Almada** de Egon Zehnder.
- **Elena Terol** de ExcellentSearch.
- **Fernando Yarto** de Parangon Partners.
- **Gema Monedero** de Ackerman International.
- **Javier Anitua** de Russell Reynolds.
- **Javier Ruiz de Azcárate** de Catenon.
- **Krista Walochik** de Talengo.
- **Leopoldo Cortés** de Spencer Stuart.
- **Leticia Llordén** de Egon Zehnder.
- **Loreto González** de Korn Ferry.
- **Miriam López** de The Valley Talent.
- **Pablo Sagnier** de Egon Zehnder.
- **Paula Fuentes** de F&B Consultores.
- **Pedro Riera** de Seeliger y Conde.
- **Puri Paniagua** de Pedersen & Partners.
- **Salvador Torres** de Eurosearch & Associés.
- **Sara Bieger** de AltoPartners.

Otros invitados

En la segunda edición de *Women to Watch* hemos contado con la presencia de varios invitados de reconocido prestigio en el mundo de los Consejos de Administración. Con ellos hemos compartido de primera mano experiencias y conocimientos especialmente útiles para dar el salto y, sobre todo, para mantenerse con éxito en un entorno cada día más complejo.

- **Almudena Román**, directora general y miembro del Consejo de Innovación de ING Direct España.
- **Ana Plaza**, secretaria general en la CEOE y consejera de Isolux (2016-2017) y Universidad Loyola Andalucía.
- **Beatriz Faro**, *regional president* de IDM Internal Medicine Pfizer.
- **Belén Romana**, consejera independiente de Banco Santander y Aviva.
- **Elaine Arozarena**, presidenta de Global Strategic Advise Services y fundadora y vicepresidenta de la Cámara de Comercio México-España (CCMEXES).
- **Elena Gil**, consejera de Jazztel (2009-2014).
- **Élide Lucas**, *country manager* de CAST.
- **Emma Fernández**, consejera de ASTI Mobile Robotics, Axway, Ezentis, Metrovacesa y Sopra Steria.
- **Enrique Verdeguer**, director de ESADE Madrid, consejero de Pavasal y exconsejero de CDTI, Cofides, Renfe y Kreab.
- **Gonzalo de la Hoz**, consejero de Bankinter y Línea Directa.
- **Helena Herrero**, consejera de Gas Natural y presidenta de HP España.
- **Isabel Tocino**, consejera de Banco Pastor, Banco Santander (2007-2017), Enagas y Ence.
- **Isla Ramos**, consejera de Ezentis (2014-2016) y miembro del Patronato de Save the Children España y exdirectora ejecutiva para EMEA de Lenovo.
- **Joaquín Ayuso**, vicepresidente de Ferrovial, consejero independiente de National Express e Hispania y consejero independiente coordinador de Bankia.
- **M^a Dolores Martínez**, consejera delegada de Galuresa.
- **M^a Eugenia Girón**, consejera de Corporación Financiera Alba.
- **M^a José Pérez-Cejuela**, directora general de Comercio y Consumo de la Comunidad de Madrid y exconsejera independiente de Norman Broadbent.
- **M^a Teresa Pulido**, consejera de Bankinter.
- **Marisa Jordá**, consejera de Orange, Merlin Properties y Grupo Bimbo.
- **Matilde García Duarte**, secretaria del Consejo de Administración de Aena Internacional (hasta 2017), consejera de London Luton Airport Operations (hasta 2017) y secretaria no consejera de Correos.
- **Mónica Deza**, consejera de AXA e Ipssoft.
- **Natalia Escalada**, CEO de Best Imagen.
- **Nerea Torres**, *country manager* y CEO de Siemens PPAL, presidenta de Eje&Con y consejera de EFQM.
- **Paloma Sendín**, consejera de BFA Tenedora de Acciones y de Red Eléctrica (2012-2016).
- **Petra Mateos**, consejera de Técnicas Reunidas y expresidenta de Hispasat.
- **Sara Bieger**, consejera de AXA, exsocio de Leader Trust y socia de Alto Partners.
- **Socorro Fernández Larrea**, consejera de Red Eléctrica, Amper, SGE Ingeniería y ACR.
- **Pilar Zulueta**, consejera de MásMóvil, Everis, Bravante Cervezas y Rodilla.
- **Sonia Alegre**, socia de Those Who Inspire.
- **Tona Martínez**, consejera delegada de Finsa.

Contactos y equipo de trabajo



Manuel Martín Espada
Socio responsable de Clientes y
Mercados de PwC
manuel.martin.espada@pwc.com



Isabel Linares
Senior Counselor de PwC
isabel.linares.liebana@pwc.com



Marta Colomina
Managing director Marketing, RSC y
Fundación PwC
marta.colomina@pwc.com



Ramón Abella
Socio de PwC
ramon.abella.rubio@pwc.com



Gemma Moral
Socia de PwC
gemma.moral@pwc.com



Patricia Manca
Socia de PwC
patricia.manca.diaz@pwc.com



Mario Lara
Senior advisor de PwC
mario.lara@pwc.com



Ignacio García
Senior Manager de PwC
ignacio.garcia.lopez@pwc.com



El propósito de PwC es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presente en 158 países con más de 236.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y transacciones. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.es

© 2018 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.