



**Programa Women to Watch**

Iniciativa de PwC para apoyar a mujeres directivas que se convertirán en Consejeras

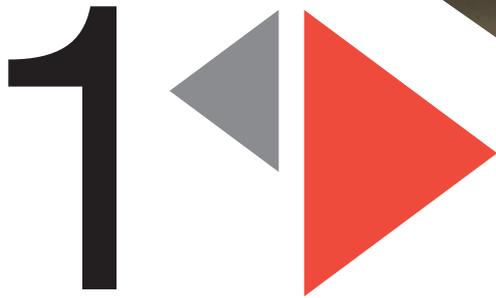
# Talento y diversidad en los Consejos de Administración

Perfiles de las participantes, reflexiones y temas tratados en la Edición 2024 del Programa Women to Watch de PwC



# Contenido

	<b>1</b>	<b>Presentación: El talento femenino se consolida</b>	<b>02</b>
	<b>2</b>	<b>Diversidad es sinónimo de talento</b>	<b>04</b>
		<ul style="list-style-type: none"><li>• Nuevo perfil del consejero en un nuevo entorno empresarial</li><li>• Talento femenino en los Consejos</li><li>• El valor de la diversidad en los Consejos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>05</li><li>06</li><li>07</li></ul>
	<b>3</b>	<b><i>Programa Women to Watch: La apuesta de PwC por el talento femenino en los Consejos</i></b>	<b>08</b>
		<ul style="list-style-type: none"><li>• Programa integral</li><li>• Temas clave en los nuevos Consejos de Administración</li><li>• Protagonistas del cambio</li><li>• <i>Club Alumnae Women to Watch</i></li><li>• <i>Red Women to Watch</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>09</li><li>12</li><li>24</li><li>45</li><li>62</li></ul>



## Presentación: el talento femenino se consolida

**La presencia de la mujer en los puestos clave de las empresas es un tema relevante que está en la agenda de los gobiernos, directivos, reguladores y sociedad en general. Hace mucho tiempo que se habla de la necesidad de impulsar el talento femenino y no cabe duda de que estamos avanzando. Queda mucho por hacer y es preciso acelerar para llegar a un punto de equilibrio y a un nivel equiparable con los países de nuestro entorno, pero es evidente que el talento femenino se consolida tanto en los Consejos como en las posiciones directivas.**

En este contexto, hay que recordar, de nuevo, que es necesario poner el foco en el talento y la diversidad, dos caras de la misma moneda.

En PwC estamos convencidos de la importancia de la presencia de mujeres en los Consejos de Administración. En primer lugar, porque sigue existiendo desproporción entre el número de consejeros y el de consejeras. En segundo término, porque estamos seguros de que la presencia de mujeres en los órganos de gobierno de las empresas tiene un claro efecto multiplicador a la hora de impulsar el talento femenino. Y, en tercer lugar, porque creemos que la diversidad es un elemento positivo para la toma de decisiones y la sostenibilidad de las empresas y, por ende, para el conjunto de la sociedad.

**Por todo ello, 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 ejecutivas, altamente preparadas que quieren ser nombradas consejeras independientes y compaginarlo con su rol ejecutivo.**

Plasmamos en este documento las claves de una iniciativa que se consolida como un verdadero catalizador del cambio. Hemos recogido nuestras reflexiones sobre 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 los perfiles de las participantes en la Edición 2024 y de las que han hecho el programa en años anteriores, verdaderas protagonistas del cambio al que estamos asistiendo.

Más de 90 de nuestras participantes en el *Programa Women to Watch* han sido nombradas consejeras independientes.



**Gráfico 1**  
Porcentaje de consejeros que están de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la diversidad del Consejo

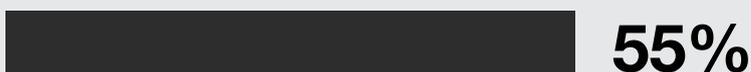
Aporta puntos de vista distintos al Consejo



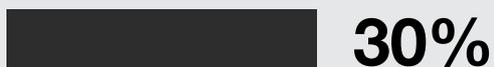
Mejora el rendimiento del Consejo



Los esfuerzos están impulsados por la corrección política



Supone que se nominen candidatos no cualificados



Fuente: PwC's 2023 Annual Corporate Directors Survey, Octubre 2023.



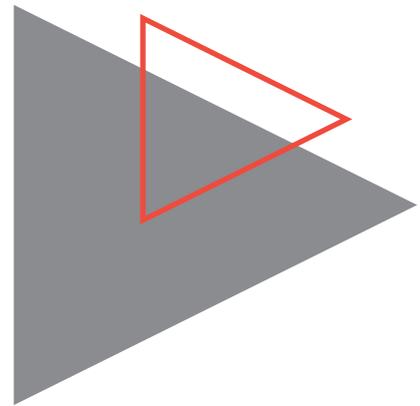
## Diversidad es sinónimo de talento

**El debate sobre la diversidad en los Consejos de Administración es un tema candente. 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 talento femenino y, por tanto, del valor de la diversidad.**

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, el Código de Buen Gobierno de la CNMV y recientemente la Ley de Paridad, aprobada por el Congreso de los Diputados el 27 de junio de 2024, que transpone la Directiva Comunitaria sobre esta materia, obligan a un 40% de presencia de la mujer en los máximos órganos de gobierno de las compañías.

A partir del 30 de junio de 2025 los Consejos de Administración de las compañías cotizadas tendrán que tener un 40% de consejeras.

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 sucederá si no existe un proceso de selección basado en la meritocracia 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 y comprometidos con el futuro de la empresa. Se demandan profesionales capaces de retar y cuestionar las propuestas de la dirección y de plantear alternativas.

## Nuevo perfil del consejero en un nuevo entorno empresarial

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, están impulsando un nuevo modelo de Gobierno Corporativo en donde el consejero cobra protagonismo, tiene que aumentar la dedicación y asume nuevas responsabilidades.

La renovación de los Consejos sigue siendo uno de los asuntos clave en materia de gobierno corporativo. En los últimos años, hemos asistido a la reformulación de numerosos órganos de

gobierno, tanto en relación al perfil de sus miembros, incluyendo un aumento de mujeres consejeras, como a su estructura. Las compañías están configurando consejos más profesionales y diversos con personas altamente preparadas para abordar un escenario todavía más complejo.

Al nuevo consejero, los *stakeholders* le exigen que se involucre, que ejerza como un verdadero supervisor, que participe en la definición de la estrategia y que tome postura en las decisiones relevantes de la compañía.

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 con preparación, experiencia y talento.



## Talento femenino en los Consejos

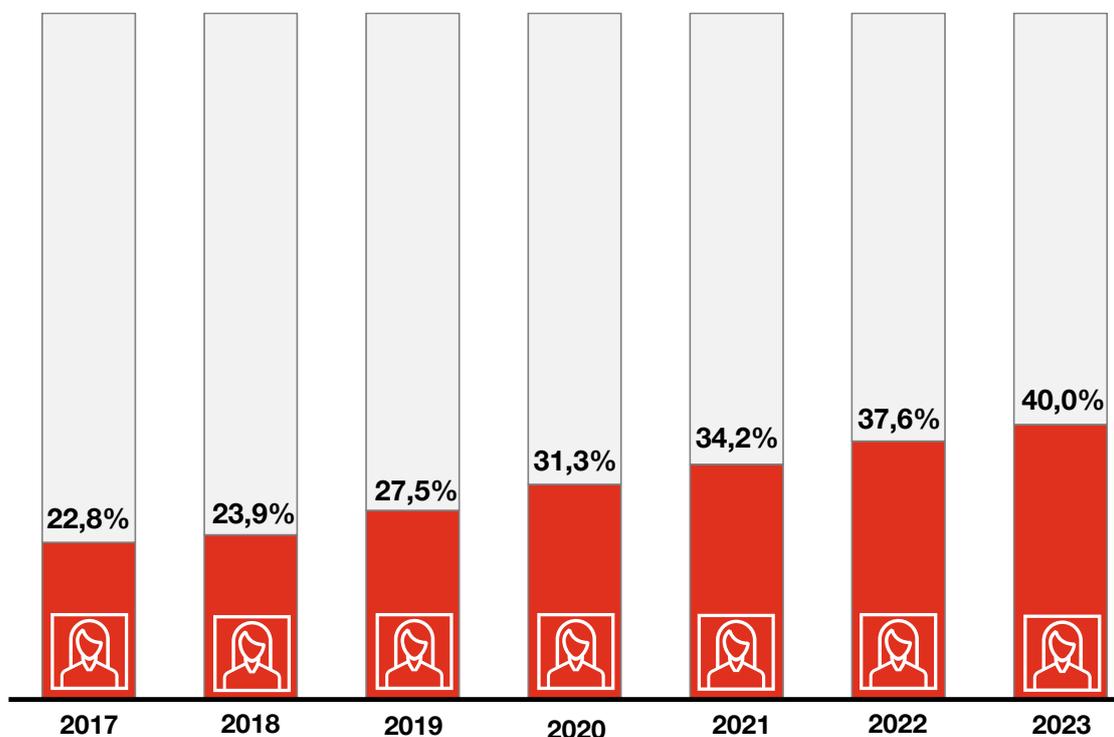
Además de contar con más conocimientos y experiencias sobre los temas clave que afectan al funcionamiento de la empresa, el nuevo consejero debe estar preparado para moverse en un entorno más global y diverso en donde sus compañeros proceden de múltiples ámbitos.

Los datos revelan que la presencia de la mujer en los Consejos de Administración crece, pero a un ritmo demasiado lento. Los sectores más paritarios son los de Petróleo y Energía, y Servicios Financieros. Se trata de una tendencia ascendente en los últimos años, pero todavía insuficiente para llegar a los porcentajes de otros países europeos en los que la regulación impulsa la presencia

femenina en los Consejos incorporando cuotas o mecanismos más eficaces. Las compañías del IBEX-35 con un 40% de mujeres son las que están más cerca de cumplir, como grupo, con el objetivo fijado.

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 conocimientos, experiencia, 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.

**Gráfico 2**  
Evolución del % de mujeres en los Consejos del IBEX-35



Fuente: Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), Mayo 2024.

**Gráfico 3**  
**Presencia de mujeres en los Consejos en España**

	Mercado Continuo				IBEX-35			
	2022		2023		2022		2023	
	Número	% sobre total	Número	% sobre total	Número	% sobre total	Número	% sobre total
<b>Total Consejeras</b>	<b>385</b>	<b>31,87%</b>	<b>404</b>	<b>34,50%</b>	<b>160</b>	<b>37,56%</b>	<b>168</b>	<b>40,09%</b>
Dominical	93	23,90%	93	24,60%	25	25,51%	23	23,47%
Ejecutiva	12	6,74%	15	8,90%	3	5,08%	4	7,14%
Independiente	265	47,57%	283	51,26%	127	53,59%	138	57,50%
Otra externa	15	18,07%	13	17,56%	5	15,63%	3	12,00%
Mujeres en la alta dirección (excluidas altas directivas consejeras)	218	21,73%	216	23,07%	98	23,17%	96	24,74%

Fuente: Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), Mayo 2024.

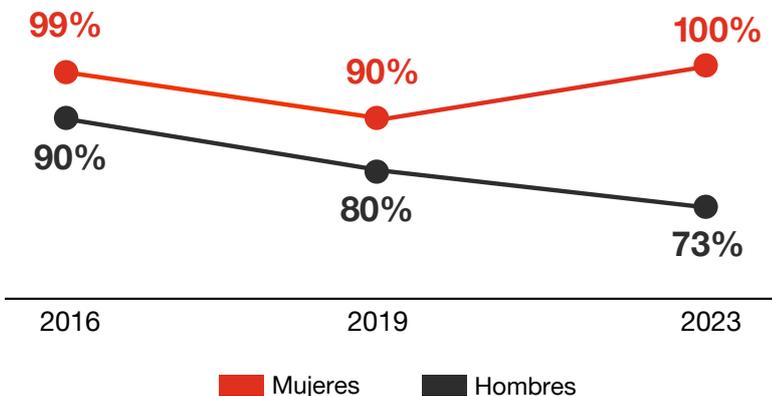
## El valor de la diversidad en los Consejos

Los accionistas y otros *stakeholders* demandan de manera creciente una mayor diversidad en los Consejos, poniendo de manifiesto la importancia de una verdadera diversidad de experiencias, conocimientos y pensamiento. Consideran que la presencia de voces y opiniones diversas enriquecen el debate y permiten a los Consejos estar mejor equipados para tomar las mejores decisiones y para afrontar los desafíos que se planteen.

Los resultados de nuestra “Encuesta Anual de Consejeros” muestran que los consejeros y las consejeras tienen opiniones muy diferentes sobre ciertos temas. En concreto, su opinión sobre el valor que la diversidad aporta a los Consejos de Administración difiere notablemente.

Se profundiza la brecha de género sobre la importancia y el impacto de la diversidad en los Consejos. Mientras que todas las consejeras encuestadas consideran que la diversidad de género es importante para los Consejos, el porcentaje de consejeros que opinan lo mismo desciende con respecto a años anteriores.

**Gráfico 4**  
**Consejeros que coinciden en que la diversidad de género es un atributo importante en el Consejo**



Fuente: PwC's 2023 Annual Corporate Directors Survey, Octubre 2023.

# 3

## *Programa Women to Watch.* La apuesta de PwC por el talento femenino en los Consejos

**Las compañías que quieran 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, convencidos del valor de la diversidad y de la necesidad de impulsar el talento, queremos contribuir a que las compañías españolas encuentren a los mejores profesionales, así como apoyar a directivas de primer nivel con ambición y ganas de crecer a que accedan a un Consejo como consejeras independientes.**

La octava edición de *Women to Watch* de PwC, celebrada entre octubre de 2023 y junio de 2024, supone la consolidación de un proyecto inspirador y con impacto real cuyo objetivo es apoyar a mujeres, que están desempeñando en la actualidad un cargo de alta dirección, a acceder a un Consejo de Administración como consejeras independientes y compaginarlo con su actual cargo ejecutivo. Buscamos que las directivas 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 porque 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 se distingue por su compromiso activo para lograr que las mujeres tengan la presencia que merecen en los ámbitos de dirección y gobierno de las empresas.



Además, *Women to Watch* es un proyecto relevante 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.

Por último, impulsamos este proyecto porque las grandes compañías con las que hablamos 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 especialmente cuando se trata de incorporar a mujeres que, muchas veces, no tienen la visibilidad que se merecen. 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 Consejos de Administración de las compañías españolas.

## 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 altas ejecutivas de empresas líderes cada año, lo que permite abordar los temas clave, reflexionar sobre tendencias en Gobierno Corporativo con tiempo suficiente y establecer vínculos duraderos. La **Edición 2024** ha tenido una excelente respuesta, lo que confirma la necesidad de seguir trabajando para lograr que el talento femenino sea reconocido como merece.

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 acceder a un Consejo desde una perspectiva completa y equilibrada que tenga en cuenta todos los elementos necesarios para abordar este camino.



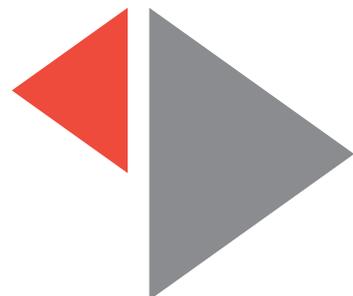
Para convertirse en consejera es preciso prepararse y contar con conocimientos actualizados sobre tareas y responsabilidades que no siempre son sencillas de entender o asumir. En un contexto cada día más complejo, es imprescindible entender correctamente los mecanismos del Gobierno Corporativo, así como manejar herramientas avanzadas.

En PwC entendemos la formación desde una perspectiva innovadora que aporte a la futura consejera conocimientos realmente útiles 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, las novedades legislativas, la información financiera y auditoría, la gestión de riesgos, el entorno digital del consejero o los temas de ESG, entre otros temas clave.

Las ponencias corren a cargo de expertos de PwC, así como de consejeros de primer nivel y otros especialistas de reconocido prestigio que aportan directamente su visión y su experiencia.



Para recorrer el camino hacia un Consejo también es necesario hacer una reflexión personal individual y proyectarse hacia el futuro. Por ello, el primer paso es ayudar a las profesionales a contar con un plan personalizado que se adapte a sus potencialidades y que les permita gestionar tanto sus conocimientos como sus redes de contactos. Por eso el programa incluye también sesiones con expertos que ayudan a las participantes a definir su estrategia de desarrollo personal, diseñar su plan de actuación, mejorar sus habilidades de comunicación persuasiva o trabajar su marca personal en redes sociales, entre otras habilidades.





## Mentoring

# 3

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*.

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. Todas las mentoras son consejeras independientes que ya han recorrido el camino que tienen que hacer las participantes.

Trabajar junto a consejeras 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 poner en marcha su plan de acción, realista y alienado con su estrategia para acceder a Consejos. Al mismo tiempo, el programa de *mentoring* sirve para generar vínculos duraderos entre mentora y *mentee* que ayudarán a ambas a reforzar su desarrollo personal y profesional.



## Networking

# 4

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

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.

Para construir estas redes, el programa incluye eventos y encuentros restringidos, así como un Club Alumnae que mantiene los vínculos a largo plazo y aporta continuidad al programa.





## Temas clave en los nuevos Consejos de Administración

Para entrar en un Consejo es fundamental acreditar experiencia, conocimientos sólidos y tener *autoritas*; pero también es clave estar al día y demostrar capacidad para seguir aprendiendo en entornos cada vez más dinámicos. Para supervisar de manera eficaz la actividad de una compañía, los consejeros no tienen que ser especialistas en múltiples materias, pero sí deben tener una visión global de la empresa y de su actividad, así como poner de manifiesto que saben leer el entorno correctamente.

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 comparten con las participantes las claves de los asuntos que todo consejero debe conocer a fondo.

### Las nuevas reglas del juego

**Gemma Moral**, socia de PwC Tax & Legal.

En los últimos 8 años ha cambiado mucho el Gobierno Corporativo y la velocidad del cambio está cogiendo un gran impulso. Ha aumentado

mucho la regulación y ha mejorado el Gobierno Corporativo de sociedades cotizadas y no cotizadas desde la aprobación a finales de 2014 de la Ley de Sociedades de Capital. Le sigue el nuevo Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas (en adelante CBGSC), la reforma del Código Penal y la nueva Ley de Auditoría. Más recientemente en junio de 2020 el CBGSC pone el foco en la sostenibilidad y riesgos no financieros, y, en abril de 2021, se aprobó la ley que regula la implicación a largo plazo de los accionistas.

Los consejos han comenzado a ser muy conscientes de su rol y el consejero mucho más responsable, profesional y activo. Los tres principios fundamentales sobre los que pivota el nuevo escenario del **Gobierno Corporativo son la sostenibilidad, la transparencia y la confianza.**

Hay tres órganos de gobierno que son los que dirigen y controlan las empresas: **los accionistas, el consejo y los directivos.** El gobierno corporativo establece las reglas por las que esos tres órganos regulan, funcionan y ordenan qué hace cada uno y cómo son los equilibrios de poder. De estos tres órganos, el Consejo, es el nuclear.

La **diligencia y lealtad** son deberes básicos de un consejero. Tiene la obligación de **dedicar tiempo**, de instaurar medidas para la buena dirección y control, de estar informado y la **responsabilidad**

**individual** de asistir a los consejos. Un consejero tiene que actuar de buena fe y en el mejor interés de la sociedad. La lealtad se manifiesta sobre todo evitando conflictos de interés. Si no se va a tener el Consejo permanentemente presente y atender con la debida diligencia, es mejor no estar en un Consejo y no asumir los riesgos que conlleva.

En cuanto a la **Composición del Consejo**, hay dos grandes categorías de consejeros: los **consejeros ejecutivos**, que están en la dirección de la empresa, y los **consejeros no ejecutivos** que son los demás: los **dominicales**, que representan al accionista que tiene una participación significativa, y los **independientes**.

La Ley y el CBGSC recomiendan que los consejeros ejecutivos deben ser los mínimos y tiene que haber una amplia mayoría de no ejecutivos, debiendo ser la mayoría independientes. En el último informe de la CNMV que salió el año pasado sobre el gobierno de las cotizadas, el 70% del IBEX tiene en el Consejo ya al menos el 50% de consejeros independientes.

La última reforma de la ley establecía que, si el presidente y el primer ejecutivo coinciden, es necesario que el consejo nombre entre los consejeros independientes, un **consejero independiente coordinador** (*lead independent director*) que haga de contrapeso. Este puede convocar consejos, introducir puntos en el orden del día, dirigir la evaluación del presidente e incluso estar en la sucesión del presidente y atender a las

preocupaciones de los inversores. Es práctico tener un consejero coordinador, incluso cuando el presidente no es al mismo tiempo el primer ejecutivo. Es un perfil muy práctico que hace que los consejeros independientes sientan que tienen más fuerza y presencia, y ayudan a expresar de manera colectiva, una necesidad o mejora, y les da mucho peso.

Por último, el **Secretario del Consejo**. El propio CBGSC establece que es el responsable del buen funcionamiento del Consejo, debe dejar constancia del desarrollo de las sesiones y del resultado de las votaciones y velar por la actuación del Consejo que debe ser legal, conforme a normativa y políticas internas. Es, junto con el Presidente, el responsable de que los consejeros estén bien informados, que reciban la información antes de cada consejo, con antelación suficiente y bajo un formato adecuado. Es muy importante que el Secretario vele por la legalidad, además de dar tranquilidad a los consejeros.

En cuanto a la **diversidad**, el CBGSC establece que los consejos deben llevar a cabo procesos de selección de los nuevos consejeros que favorezcan la diversidad de género, edad, conocimientos, experiencia y capacidades. Recomendaban que en 2022 hubiera un 40% de consejeras. A tres meses de acabar 2022, en el IBEX-35 era un 35,6% del total, y en el conjunto de las compañías cotizadas están alrededor del 27%, muy lejos de la recomendación del 40%.



El Consejo es un órgano colegiado con un funcionamiento que pasa un proceso de **evaluación** anual y una revisión por un tercero cada tres años.

En última instancia, la **sucesión**, tanto del primer ejecutivo como de los presidentes de las comisiones o el propio presidente, es muy importante. Es aconsejable hablar de los procedimientos que se llevarían a cabo, en lugar de centrar el tema en las personas, que es más sensible.

Hoy en día, el papel del inversor institucional, las empresas de gestión de inversiones, y el **proxy advisor** están sujetos a mucha más transparencia. Están obligados a publicar políticas sobre cómo va a ser su implicación y cómo la han seguido anualmente. Los *proxy advisors*, asesoran en materia de gobierno corporativo e influyen significativamente en el voto, sobre todo en las empresas con activos bajo gestión por parte de un inversor institucional.

La intervención concluye haciendo referencia a la carta de Vanguard (2017), que define muy bien el Gobierno Corporativo, y las cartas anuales de Larry Fink (2022), CEO de BlackRock, y a la guía de la CNMV sobre Comisión de Auditoría (CA) de EIP 3/2017 y la guía de la CNMV sobre Comisiones de Nombramientos y Retribuciones 1/2019. En estas dos últimas se insiste en los conceptos de independencia y escepticismo de los consejeros independientes, poniendo el foco en el papel del presidente. En palabras de Danièle Nouy, expresidenta del BCE, *“Los Consejos deben ser independientes e intrusivos, deben ser imparciales y, en ocasiones, molestos, deben preguntar y emitir juicios”*.

## Finanzas y Gobierno Corporativo

**Ana Peláez**, socia responsable de Mercados de Assurance y responsable de Auditoría en el sector Seguros de PwC.

**Leticia Iglesias**, consejera independiente en Abanca, Acerinox, LAR y AENA.

El Gobierno Corporativo y específicamente las Comisiones de Auditoría son muy relevantes para la sociedad, las empresas y para todos los grupos de interés. Tener una buena visión de los negocios y riesgos, hacer las cosas bien y el cumplimiento de responsabilidades son de gran valor.

La **Comisión de Auditoría (CA)**, está regulada en la Ley de Sociedades de Capital, donde se establecen los preceptos legales que rigen su funcionamiento. En España, la ley de Auditoría de Cuentas también reforzó lo relativo a la independencia y la supervisión de la CA. Los cuatro aspectos a destacar son:

- a. Supervisar la información financiera: velar por la integridad, fiabilidad y relevancia de la información financiera, así como de los sistemas de control interno y gestión del riesgo.
- b. Independencia de la Auditoría Interna (AI): supervisar y proteger la independencia de la Auditoría interna.
- c. Desarrollo de la Auditoría externa: monitorear y evaluar el desarrollo de la auditoría externa y proteger también su independencia.
- d. Otras funciones de la CA: supervisión de las transacciones con partes vinculadas, creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en paraísos fiscales, entre otras.

Hay **tres must** en la agenda de la Comisión. El **riesgo de fraude** se considera que puede ser un riesgo significativo en la medida en la que hay estimaciones contables, que puede haber apropiación de activos, y que el coste estimado de fraude es desorbitante. Desde la perspectiva de los **nuevos estándares contables** es esencial tener un buen y completo entendimiento, las nuevas normas que entran en vigor pueden tener efectos en la cuenta de resultados, en reservas y en función de las decisiones más o menos beneficiosas para las entidades. El gobierno de esas estimaciones está basado en cuatro aspectos: cómo se gobierna el dato, cómo se gobierna la metodología, qué hipótesis se seleccionan y quién las aprueba; y cuál es la exactitud en los cálculos. Por último, las **transacciones con vinculadas** también vienen reguladas normativamente y por tanto hay que aprobar esa información, ver cómo se están considerando los desgloses en las cuentas anuales, el impacto que tienen los estados financieros y, en algunos casos, contar con asesores para evaluar si verdaderamente esas operaciones están en mercado.

Cuatro **retos de la Comisión** a destacar:

- a. La gestión de riesgos: en un contexto macroeconómico muy distinto, es importante tener una visión global de los riesgos.



- b. El riesgo climático, es fundamental hacer una valoración de los riesgos climáticos de una forma estratégica. La normativa es ingente. Hay regulaciones en cada país, por lo que es muy difícil tener un conocimiento global. A principios de 2024 se prevé que esta legislación sea obligatoria sobre la información de 2023.
- c. La ciberseguridad es un riesgo incremental sobre el cual las organizaciones tienen que ser conscientes de cómo se están produciendo los ataques, de las medidas de seguridad que existen y saber los proyectos de transformación tecnológica que se están acometiendo para digitalizar y mejorar la eficiencia. Es necesario que se pongan en funcionamiento los mecanismos y tener transparencia en esa información.
- d. Información sobre ESG. En términos de la información no financiera existe cada vez una mayor demanda.

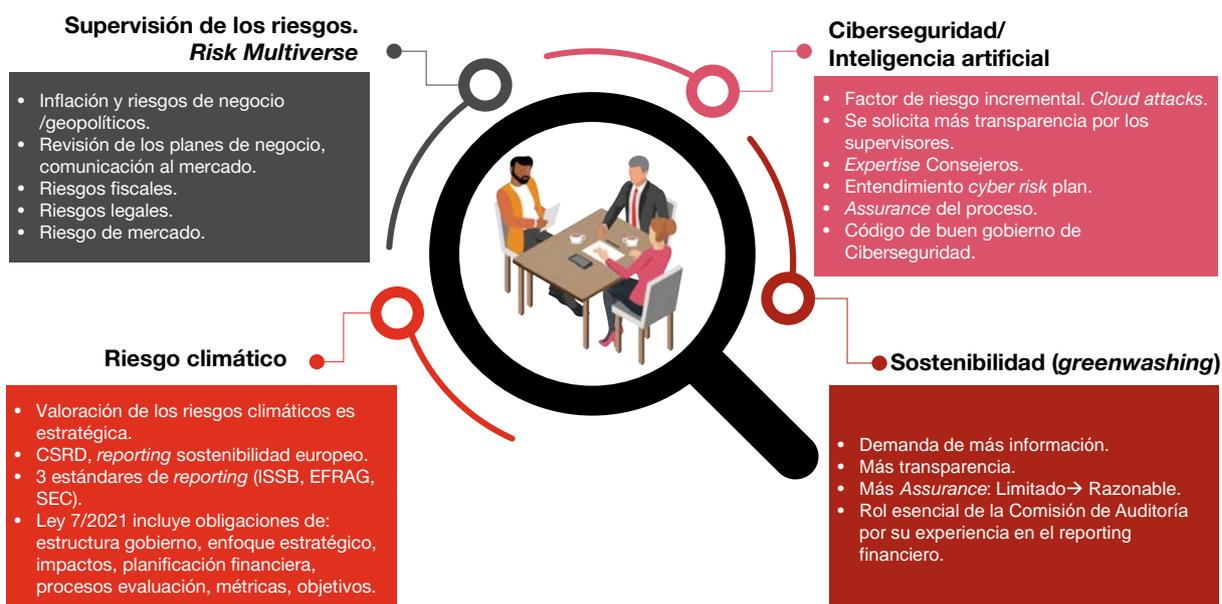
Por la complejidad de la situación actual, es fundamental que en las CA haya diversidad, experiencia y transparencia en la composición de las CA. Asimismo, es de vital importancia una buena relación con el auditor, tanto interno como externo. Por un lado, el auditor interno son los ojos del consejero en la compañía, y depende funcionalmente de la CA. Por otro lado, contar con la confianza y una comunicación continua con el auditor externo es clave. Se le debe transmitir cualquier cuestión que preocupe o de cualquier

indicio que se haya podido detectar, si es que hay alguno. Es un diálogo continuo que beneficia a todos.

En cuanto a la composición, al evaluar la candidatura de un consejero, se ve la experiencia y también la idoneidad del colectivo. El año pasado se empezó a incluir, en la valoración de los consejeros, su capacidad y conocimiento en temas ESG. Es relevante tener experiencia en diferentes ámbitos, incluyendo la ciberseguridad.



## Gráfico 5 Retos de la Comisión: nuevos ámbitos que requieren foco en *disclosure* y gestión de riesgos



Fuente: PwC.



En cuanto a la forma en la que se coordinan y organizan las distintas comisiones, la base es contar con una excelente estructura de Gobierno Corporativo y que las personas tengan las habilidades suficientes para que haya una coordinación. El diálogo y la interacción entre todas las comisiones es esencial, todavía más ahora que están aflorando comisiones nuevas, porque todo el mundo tiene que desarrollar sus funciones sin inmiscuirse en las otras.

Conocer la estrategia de la compañía es fundamental, lo que se quiere hacer, los recursos con los que cuenta y cuáles son los riesgos potenciales.

La formación, por otro lado, es un plan vivo porque hay mucho cambio regulatorio que puede preocupar a los consejeros. Leer mucho y asistir a cursos son herramientas útiles para estar permanentemente informado, independientemente de las formaciones específicas por sector.

En cuanto a los estándares contables, la supervisión de los estados financieros continúa siendo un aspecto clave en las CA y en la medida que esa información financiera se vea afectada por los riesgos emergentes y requiera juicios y estimaciones, resulta fundamental realizar una evaluación continua de estos aspectos. En momentos de crisis hay que coger perspectiva y saber dónde se está, hasta dónde se puede llegar y cómo aguanta la cuenta de resultados para tomar las medidas necesarias, hay que ser proactivos y anticiparse.

## Consejos y gestión de riesgos en un mundo complejo

**Ramón Abella**, socio responsable de Governance, Risk & Compliance en PwC España.

**Marisa Jordá**, consejera independiente de Merlin Properties, Bankinter, Bimbo y Orange España.

El papel y la responsabilidad de los Consejos de Administración en la gestión de riesgos y la prevención de crisis en las empresas son

fundamentales, ya que la gestión del riesgo es una función indelegable del Consejo de Administración. En el mundo actual, es vital tener la capacidad para anticipar y gestionar riesgos, supervisar operaciones y garantizar la supervivencia de la compañía a largo plazo. Es un tema que requiere **tiempo, esfuerzo y dedicación**. Tomar conciencia de estos temas es apasionante, divertido e interesante; pero también requiere asumir responsabilidades.

El mapa de riesgos, que el *World Economic Forum* publicó en su informe anual, atribuía al riesgo de pandemia un alto impacto en caso de producirse, pero una baja probabilidad de ocurrencia. En el de 2022, el **riesgo geopolítico** ocupaba el décimo lugar. Los cisnes negros son cada vez más frecuentes, incluso para los expertos en materia de riesgos. De la misma manera, en el estudio *“Roads to Ruin”* hace referencia a una serie de **compañías de primer nivel que han tenido problemas en su gestión de riesgos y que se han visto gravemente afectadas**. Hace años, un mapa de riesgos era un ejercicio pionero y estático. Hoy en día, en cambio, es algo flexible, continuo y dinámico, que se revisa cada trimestre.

Para gestionar adecuadamente los riesgos, tanto a nivel macro como micro, es necesario contar con un **modelo robusto de gestión de riesgos**, que deberá contribuir a:

- 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.

### El Modelo de las Tres Líneas de Defensa

proporciona de una manera simple y efectiva la separación de funciones necesarias para una adecuada gestión del riesgo. Las tres líneas deben cubrir el control y la gestión de los riesgos, la supervisión de los mismos, modelos y metodología de gestión de riesgos y, por último, la auditoría interna, que supervisa todas las anteriores. La **independencia** de las funciones es fundamental para evitar situaciones de conflicto y dar la voz de alarma si se han sobrepasado los límites establecidos.

Ante esto, al unirse a un Consejo de Administración, recomiendan pedir estar, si es posible, en las comisiones de auditoría o de riesgos, ya que brindan una visión más completa de los negocios y oportunidades, y permite conocer de primera mano los riesgos más importantes en cada área de la compañía. De esta forma, los consejeros pueden aportar equilibrio entre la supervisión y la gestión, y estar preparados para enfrentar los posibles riesgos, prevenir crisis e incluso detectar oportunidades.

Los consejeros tienen un rol más importante que nunca en la supervisión de los **riesgos ESG**. **La información no financiera se ha puesto al mismo nivel que la financiera**. Sin embargo, la información no financiera todavía no tiene buenos sistemas de control interno. Se están desarrollando normativas para regular la información no financiera, a las que la comisión de auditoría también tendrá que hacer frente. Los equipos directivos tienen que anticiparse y tener preparados los modelos de *reporting* porque el plan de sostenibilidad empieza en la estrategia. Como consejeros, debemos también dedicar una parte de nuestro tiempo al **activismo accionarial**, para atender las exigencias de los grupos de interés.

En conclusión, el papel y la responsabilidad de los consejeros de administración en la gestión de riesgos y la prevención de crisis en las empresas son fundamentales para garantizar la supervivencia a largo plazo de la compañía y la protección de sus consejeros. Para ello, es necesario contar con un modelo robusto de Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos. Además, se debe estar atento a posibles cambios y debilidades internas que puedan afectar la gestión de riesgos y tomar medidas oportunas para prevenir crisis o, incluso, aprovechar oportunidades.

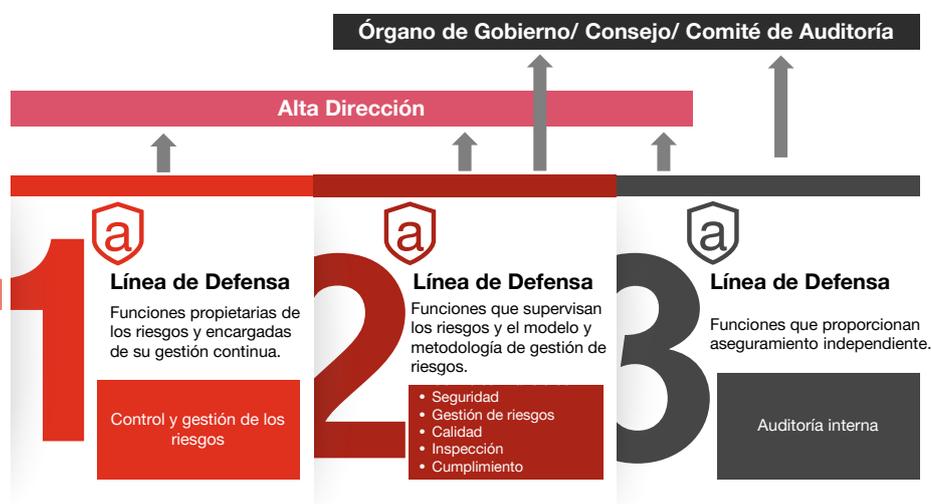
**Gráfico 6**  
**Los riesgos más graves a escala mundial en los próximos 10 años**



- En la edición de 2021, el informe del WEF reflejaba que los riesgos relacionados con el **medioambiente / cambio climático** eran los que tenían mayor presencia entre el Top 10.
- En la edición de **2022**, se mantenía la tendencia con una presencia mayoritaria de los riesgos **medioambientales / cambio climático** entre el Top 10, si bien se incrementa la proporción de **riesgos sociales**.
- Por otro lado, en esta nueva edición, **la tendencia de los riesgos medioambientales / cambio climático se mantiene y los riesgos tecnológicos empiezan a tener presencia en el Top 10**.

Fuente: World Economic Forum Global Risks Perception Survey 2022-2023.

**Gráfico 7**  
**Modelo de las Tres Líneas de Defensa**



Fuente: PwC, elaboración propia a partir de los datos del Instituto de Auditores Internos.

## Estrategia y crecimiento inorgánico en los Consejos de Administración

**Carlos Fernández Landa**, líder de Transaction Services - TS y Valoraciones de PwC.

**Ana García Fau**, Consejera independiente de Cellnex Telecom, JDE Peet's, Globalvia, Gestamp, Merlin Properties, Cosentino Group y Santalucía.

El M&A es como una jugada de póker. Una transacción, por definición, es el conflicto que se genera cuando el vendedor quiere vender lo más caro posible, y el comprador quiere comprar lo más barato posible. En las dinámicas que surgen tiene su arte no equivocarse en las decisiones y hay que tener sangre fría para valorar qué jugadas llevar a cabo.

El primer paso para que una compañía y un consejo sea exitosa en procesos de M&A es la propia **composición del consejo**. Teniendo en cuenta que os vais a encontrar con transacciones corporativas en el consejo, sugieren que todas aquellas que consideréis que no es un área vuestra de fortaleza, hagáis lo posible por entender los básicos, porque vais a tener que participar en procesos de decisión de transacciones corporativas.

Por otro lado, existen otros conflictos asociados como el esquema de honorarios acordado con los asesores externos o con el equipo gestor si estos están ligados a la cuantía de la transacción. Cuando tienen un *success fee* hay que revisarlo puesto que pueden tener interés de que una operación salga de determinada manera. Tener una **estrategia clara** es fundamental para hacer M&A y, de hecho, la formulación y aprobación de la estrategia es una obligación de los Consejos de Administración. El **deber de diligencia** es clave en la creación de valor para el accionista, y comienza por estar preparadas para que, llegado el momento, se tome una decisión informada.

Los consejeros tienen que crear valor. Una de las mejores maneras para hacerlo es no destruirlo. Entre las fuentes de destrucción más frecuentes, en operaciones de M&A, se encuentra el precio excesivo que se pagó, la falta de racional estratégico o una integración poco exitosa.

Integrar las operaciones de M&A con la estrategia de la compañía es el factor clave de éxito para extraer valor de un *deal*. El 90% de las compañías han creado valor de una forma u otra de crecimiento inorgánico. Tan sólo el 10% de las empresas han creado valor por encima de su

### Gráfico 8 La toma de decisiones respecto a operaciones de M&A: responsabilidades clave de un consejo de Administración

#### Funciones indelegables desarrolladas por el consejo de una empresa cotizada



La ley de sociedades de capital marca cuáles son las competencias indelegables del Consejo:



Operaciones vinculadas y conflictos de interés



**Grandes decisiones en materia de política de inversiones, financiación, operaciones corporativas y estructura societaria..**  
**DEBER DE DILIGENCIA**



Política de dividendos y de autocartera con sus límites



Política de Gobierno, Responsabilidad Corporativa y Reputación



Política de control y gestión de riesgos



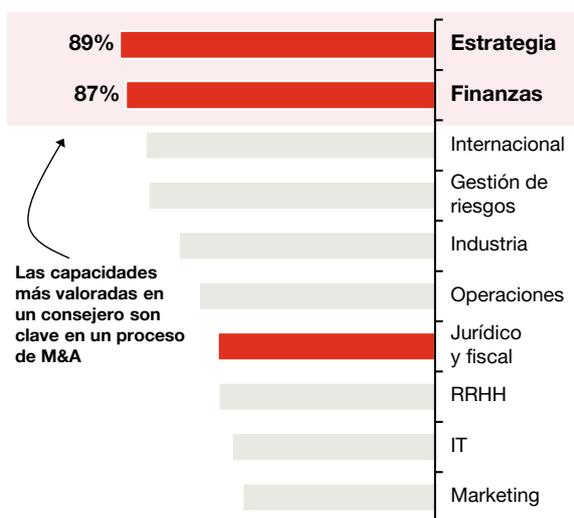
Debate y aprobación de plan estratégico



Determinación de la estrategia fiscal

1) Encuesta realizada a 66 miembros de Consejos de más de 80 compañías

#### Conocimientos y experiencias de los consejeros más valoradas<sup>1)</sup>



Fuente: Consejos de Administración de empresas cotizadas – Septiembre 2016, PwC.

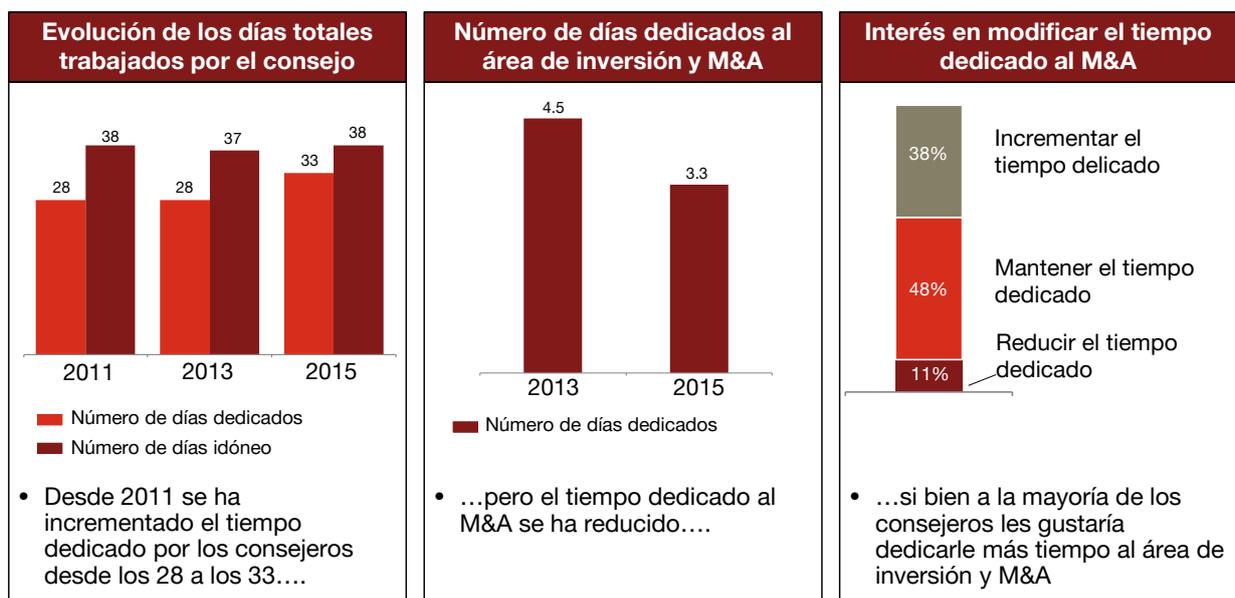


media, única y exclusivamente por crecimiento orgánico. La actividad inorgánica está muy metida dentro de la compañía, entendiéndose por transacciones también las desinversiones, porque muchas veces desinvertir crea valor para la compañía.

La **reflexión estratégica es fundamental**. Van a surgir oportunidades *out of the blue* en las que, si hay un trabajo de análisis hecho previamente, y en compañías que tienen clara cuál es su forma de crecer, se hace. La estrategia ayuda mucho cuando llega una transacción porque ya se sabe cómo proceder y no pilla por sorpresa al consejo. Otro factor a destacar es la variable **tiempo**. No todos los momentos son buenos para hacer

operaciones, bien de inversión o de desinversión. Una transacción puede ser muy aconsejable, pero por el escenario de tipos de interés, o por el hecho de que va a haber que endeudarse para poder llevarla a cabo, a lo mejor, no es el momento. O, por el contrario, una operación que tiene sentido, porque es una fusión que se lleva estudiando mucho tiempo, si de repente baja el precio de la acción, marca un punto de inflexión porque ya no es una fusión entre iguales y ha perdido peso en la combinada, por lo que quizá no es el momento. Si bien una estrategia puede ser la adecuada, hay que tener muchos factores en cuenta para decidir cuando toca y si genera valor.

**Gráfico 9**  
**El tiempo que dedican los consejos al M&A es todavía escaso, si bien los consejeros reconocen que les gustaría incrementarlo**



Fuente: Toward a value-creating board survey, McKinsey.

Cada vez es más frecuente aprovechar que las Comisiones de Auditoría tienen que revisar el impacto fiscal y contable de las transacciones, para que también revisen la valoración en la Comisión de Auditoría, donde suele haber más capacidades o *skills* de carácter financiero contable. Lo cual no es óbice para que vaya al consejo y haya que aprobarlo en el consejo, pero es un primer filtro que se suele hacer. En el caso de que sean operaciones muy transformacionales, y muy específicas, a veces, se crea un comité *ad hoc*, en el que se siguen unos protocolos muy regulados, tasados y específicos.

Una vez cerrada la transacción viene el proceso de integración y **creación de valor**. Ser exitoso en un proceso de M&A es complicado, muchas adquisiciones y desinversiones no maximizan su valor. Los tres motivos más frecuentes que hacen fracasar un proceso de M&A son que el *target* esté mal valorado, el *target* no tenga encaje estratégico con el comprador y la imposibilidad de extraer el valor estimado de las sinergias.

A veces, las transacciones no dan el resultado esperado debido a los **gaps de transacción** (alta competitividad, trabajo de *due diligence* inadecuado, las sinergias esperadas fueron sobrevaloradas, ansiedad por realizar la transacción o cambio del entorno) y de **integración experimentadas** (planificación inadecuada, falta de liderazgo, demasiado tiempo invertido en políticas de organización, pérdida de la concentración en el día a día).

Después de finalizar una transacción sugieren plantearse las siguientes preguntas: ¿qué cuadro de mando hay para comprobar el éxito de esta transacción que tenemos que seguir a nivel consejo? ¿El éxito de esta transacción de qué depende? ¿Cuáles van a ser los diez parámetros que van a ir verificando constantemente?

En conclusión, M&A es para valientes.

## Temas candentes ESG en los Consejos de Administración

**Pablo Bascones**, socio responsable de Sostenibilidad y Cambio Climático de PwC España.

**Gema Esteban**, global Head of ESG de IG4 Capital.

La gestión de los intangibles por parte de las organizaciones ha ido ganando terreno en los últimos años. En los años 80, se estima que aproximadamente el 30% del valor de las compañías del S&P 500, dependía de criterios intangibles y, el resto, de criterios financieros. En la actualidad, estos valores se han invertido, correspondiendo el 10% a criterios financieros, mientras que el 90% viene determinado por criterios intangibles.

El abanico ESG abarca la **integración** de los siguientes pilares en la **estrategia de negocio**:

- **Environment:** el cambio climático, el capital natural, la contaminación y residuos y las oportunidades ambientales.



- **Social:** el capital humano, la responsabilidad de producto, la gestión de *stakeholders* y las oportunidades sociales.
- **Gobernanza:** el gobierno corporativo y el comportamiento corporativo.

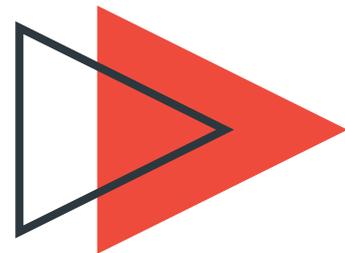
En cuanto al cambio climático, actuar en esta década en el ámbito de la **descarbonización** resulta clave. La tasa de descarbonización tendría que reducirse un 15,2% para 2050 para no superar los 1,5 grados comprometidos en el Acuerdo de París; un porcentaje que, en los últimos 20 años, se ha reducido solo un 1,4%. Hay un desacoplamiento entre el crecimiento económico y las emisiones de CO2, lo cual implica riesgos, pero también oportunidades para las empresas que desarrollen nuevas soluciones o reconfiguren las existentes para contribuir a este objetivo.

Entre los **drivers** que están **impulsando el cambio hacia el ESG**, destacan:

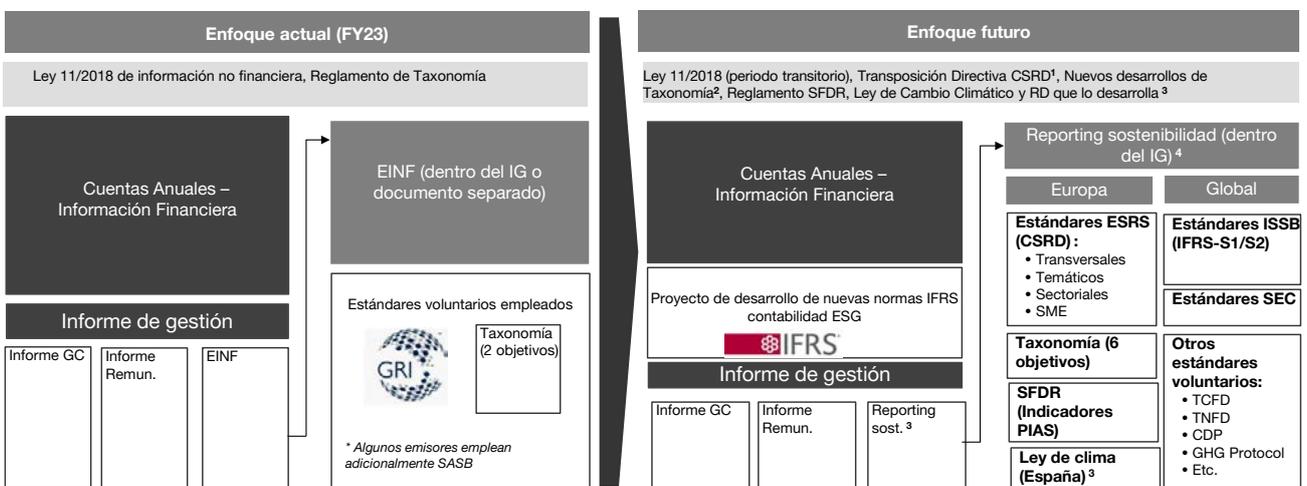
- El amplio **desarrollo regulatorio** que está teniendo lugar, impulsado por la Unión Europea con el *Green Deal*, los objetivos Net Zero y la distribución de fondos Next Gen con criterios de sostenibilidad.
- El creciente interés de los **inversores responsables**: en 2025, se estima que entre el 40% y 60% de los fondos de inversión en Europa

- contemplará cuestiones ESG a la hora de invertir.
- La transformación de los modelos de **financiación** hacia negocios más sostenibles que está llevando a cabo la banca.
- El enfrentamiento a un nuevo perfil de **consumidores y clientes**, dispuestos a pagar un importe más elevado por productos sostenibles.
- La aparición de **nuevas soluciones tecnológicas** y las existentes que cada vez son más competitivas.

Además, está demostrado que las empresas que integran estas cuestiones ESG en el largo plazo **son más rentables. Es necesario evolucionar del puro compliance a la creación de valor alineada con la estrategia.** En este sentido, más de la mitad de las principales compañías tiene elevadas las cuestiones ESG al Consejo de Administración y cuenta con una Comisión específica de Sostenibilidad.



**Gráfico 10**  
**Régimen supervisor y sancionador de los informes de sostenibilidad que formulan los Consejos**



(1) Directiva CSRD: Por el momento sólo disponible anteproyecto de Ley que transpone la Directiva. La entrada en vigor comenzará en reporting FY25 con datos FY24.  
(2) Reglamentos delegados de taxonomía de 27 de junio; aplicación de los nuevos objetivos y actividades en reporte FY24 con datos FY23 (elegibilidad).  
(3) Incluirá previsiblemente nuevo informe climático basado en las directrices del Proyecto RD sobre estimación impacto financiero de los riesgos climáticos.  
(4) Exigencias adicionales en sector financiero no incluidas en este mapa. Ej: Pilar 3.

Fuente: PwC.

Los Consejos de Administración se enfrentan a innumerables retos en el ámbito ESG, distribuidos en cuatro bloques: sostenibilidad y *reporting*, personas, estrategia y presión de los inversores institucionales. Los 10 retos ESG más destacables son:

1. En 2022, un total de 21 compañías del IBEX-35 y 9 compañías del Mercado Continuo (MC) cuentan ya con una **Comisión de Sostenibilidad**. Los retos a los que se enfrentan son los tsunamis regulatorios, el aumento de la carga de trabajo, la coordinación con otras comisiones, la robustez del *reporting* no financiero y la estrategia ESG vinculada al negocio.
2. La principal tendencia en cuanto al **cambio climático** es que ha llegado al orden del día en las juntas. Las compañías están sometiendo a aprobación tanto los informes de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero como la estrategia de cambio climático.
3. **Reporting no financiero**. En 2025, al reportar la información de 2024 va a ser necesario hacerlo con unos requerimientos que la Unión Europea ha establecido. Las compañías van a tener que hacer un reporte mucho más sofisticado.
4. Contar con un **plan de sucesión** sobre todo para el primer ejecutivo y presidente y, en última medida, para la primera línea directiva.
5. En Estados Unidos estamos viendo un movimiento en el cual los inversores cada vez son más inflexibles a la hora de apoyar las propuestas en **materia retributiva**, y es una tendencia que también ha llegado a España. El "*Barclays 2022 Remuneration Report*" es significativamente más complejo que hace 20 años.
6. **Diversidad**. En España, no hemos llegado al 40% de consejeras en los Consejos de Administración del IBEX-35 y de compañías cotizadas que recomienda el Código de Buen Gobierno de la CNMV para el pasado 31 de diciembre de 2022.
7. Uno de los grandes temas es todo lo relacionado con el **talento**, la búsqueda de personas; incluyendo la atracción y retención de esos profesionales.
8. Se debe reforzar el debate **estratégico** en el seno del Consejo.
9. **Accountability de los consejeros**, hay una serie de temas que tienen que ver con la estructura y composición del Consejo de Administración, informar del porcentaje de independientes, la presencia de mujeres en el consejo, la retribución y el cambio climático. Si la compañía no tiene un buen performance en los resultados de negocio, los inversores penalizan a los consejeros responsables de estos ámbitos.

10. Por último, la **ciberseguridad**, uno de los temas prioritarios que deben ocupar las agendas. Nueve de cada diez empresas españolas sufrieron al menos un ciberataque en 2021.

## La transformación digital y el consejero

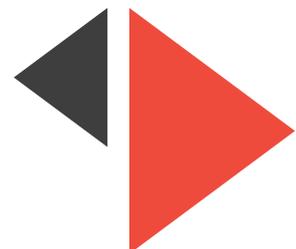
**Manuel Martín Espada**, socio responsable de Mercados de PwC España.

**Emma Fernández**, consejera independiente de Axway, Digital Consumer Bank, Grupo IskayPet y Metrovacesa.

Las nuevas tecnologías y de manera especial la Inteligencia Artificial (IA) han emergido como uno de los elementos más disruptivos en la actualidad, y su integración efectiva en las empresas se ha vuelto un tema esencial para los Consejos de Administración. La transformación digital ya no solo implica adoptar este tipo de tecnologías, sino también comprender y aprovechar el potencial de la IA. Los Consejos deben liderar la implementación estratégica de las nuevas tecnologías y de la IA en sus organizaciones, ya que ésta puede impulsar la eficiencia operativa, mejorar la toma de decisiones y generar nuevas oportunidades de negocio. Al comprender cómo logra transformar sectores y modelos de negocio, los Consejos tienen la capacidad de guiar a sus empresas hacia una posición competitiva y asegurar su éxito.

Aunque la IA ha existido desde hace tiempo, su uso se ha optimizado gracias a la capacidad de procesamiento y al almacenamiento de datos, por lo que, hoy en día, se puede trabajar a la velocidad que se espera de ella. **Estamos en uno de los momentos más trascendentes para las empresas.**

Es importante que los Consejos de Administración incorporen la tecnología como parte de su estrategia, puesto que la mayoría de Códigos de Buen Gobierno empresarial no incluyen medidas tecnológicas específicas. Los consejos deben ser *technology savvy* para entender el impacto que ésta tiene en el negocio. Debe ser un elemento esencial en las discusiones del Comité de Nombres que vela por la composición del Consejo y la estructura de la alta dirección de la compañía.



En la relación entre tecnología y **talento**, nos encontramos en un momento en que los sectores están compitiendo por las mismas aptitudes. El Consejo de Administración tiene la obligación de disponer de recursos internos suficientes para abordar la transformación y de formar a la plantilla con anticipación. La tendencia indica que no habrá numerosas incorporaciones al mundo laboral, por lo que las empresas tendrán que formar a los profesionales de la compañía para abordar estos temas.

Del mismo modo, la **ética asociada a la tecnología** acrecienta su importancia. El “*Business Roundtable*” ha publicado un Código Ético de recomendaciones sobre cómo comportarse ante la IA para asegurar que las compañías hacen un **uso adecuado de los datos** y el Consejo de Administración debe también considerarlo en sus debates.

Cuando se está tratando de tecnología, no se puede olvidar la **ciberseguridad** como un elemento esencial. Este ámbito implica riesgos elevados que deben ser supervisados por el Consejo y en consecuencia está teniendo cada vez una regulación superior a nivel europeo. La SEC fue pionera lanzando en 2018 normativas sobre Ciberseguridad y Consejos de Administración y es la institución que más está presionando para que los perfiles digitales estén de manera obligada en los Consejos, planteen retos al CIO y haya un equipo de dirección con conocimiento profundo de la tecnología y de todos los elementos que configuran esta nueva realidad. Las empresas

tienen que ser transparentes con respecto a su modelo de gobierno en materia de ciberseguridad. Por tanto, el Consejo tiene que dedicarle más atención porque va a tener que publicar y aprobarlo, como parte de su informe anual, así como declarar el grado de conocimiento en materia de ciberseguridad que tienen sus consejeros.

Por otro lado, la **legislación aplicada a las entidades financieras** y que obliga a éstas a reportar cualquier incidente en materia de ciberseguridad que les suceda, **va a trasladarse a todos los sectores**. Por lo que el CISO es la primera línea de defensa.

Según Forbes 500, sólo el 12% de estas grandes empresas tienen Comisiones de Estrategia o de Tecnología. En España también son muy pocas, aunque se visualiza una predisposición a aumentar el número de asesores al consejo que trabajan la tecnología de manera puntual y por proyectos, asesorando a los Consejos de Administración.

Para hacer frente a los riesgos, es esencial testar las herramientas con casos de uso controlados, empezando en pequeño, pensando de forma transversal y dando el salto hacia lo grande, porque el crecimiento que está teniendo es exponencial.

En conclusión, la responsabilidad de los consejos es impulsar, ser acicate en la adopción de la **tecnología como driver para transformar y hacer avanzar a las empresas**.





## Protagonistas del cambio

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

**En la octava edición han participado un grupo de 40 directivas** de primer nivel y con una dilatada trayectoria que ya están preparadas para acceder a un Consejo de Administración como consejeras independientes. Además de la preparación y la experiencia que todas ellas acreditan, no cabe duda 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.





### **Olga Abad**

#### **Directora de Empresas e Instituciones de Banco Santander**

Olga es Directora de Empresas e Instituciones y miembro del Comité de Dirección de Santander España. Tiene responsabilidad sobre el Balance y la Cuenta de Resultados, además de la gestión de todos los Negocios Especializados y el Desarrollo de Productos, así como de la Gestión de la Red Comercial en todo el ámbito nacional.

Con anterioridad, ocupó el cargo de CRO y Cumplimiento dentro del Comité de Dirección de Santander España, además de diferentes puestos de

responsabilidad en Banca Mayorista (Financiaciones Estructuradas, Project Finance, etc.).

Desde hace más de 10 años, es consejera en diferentes sociedades y *joint ventures* de Banco Santander, entre otras Fondo Tresmares, Santander Mapfre Seguros y Universia.

Es Licenciada en Economía y Derecho, además de contar con formación en diferentes escuelas de negocios: MBA (Esade), Liderazgo (HEC París) y Digital Mindset (Deusto).



### **Sonia Aguilar**

#### **CCO, Group Executive VP Customer Development de Antolín**

Sonia es CCO y miembro del Comité de Dirección y del Comité Ejecutivo en Antolin, una multinacional del sector automoción que factura 5 mil millones de euros y está localizada en 25 países. Además, es Vicepresidenta del Consejo de Administración y Consejera Externa de Walter Pack.

Con 25 años de experiencia, ha sido Vicepresidenta Ejecutiva del Grupo y responsable de la Unidad de Negocio de Paneles de Instrumentos y Consolas Centrales, con una facturación de 1,3 mil millones de euros. Ha pilotado la transformación de la Dirección como una unidad independiente y ha sido responsable de la cuenta de

resultados, adquisición de negocio y operaciones de principio a fin. Como miembro del Consejo, ha participado en varias operaciones de fusiones y adquisiciones, incluyendo el proceso de transformación de Antolin. Se ha enfocado especialmente en dirigir equipos internacionales con alto rendimiento.

Es Ingeniera Industrial Superior, especializada en Organización Industrial por la Escuela Superior de Ingenieros Industriales de San Sebastián, Universidad de Navarra. Ha realizado diversos programas de Dirección, Gestión, Finanzas y Liderazgo en IE, IMD y LBS.



### **María Jesús Arribas**

#### **Global Head of Legal de BBVA**

María Jesús es, desde 2018, Global Head of Legal y responsable de los Servicios Jurídicos del grupo BBVA. Es miembro del Comité de Dirección.

Anteriormente, fue responsable de los servicios jurídicos corporativos en BBVA (2002-2018), responsable de la asesoría jurídica y secretaria del Consejo en Finanzia Banco de Crédito, S.A. (1996-2002), abogada mercantil en

el despacho de abogados Gómez de Liaño (1990-1996) y analista de renta variable, trader y abogada especialista en Derecho bursátil en Lombardía & Lacaci (posteriormente Banesto Bolsa, SVB, S.A.) (1988-1990).

Es licenciada en Derecho y Empresariales por la Universidad Pontificia de Comillas, ICADE (E3).





### **Natalia Berenguer**

#### **Secretaria General Europa - Board member EuroZone de Danone**

Natalia ocupa la Vicepresidencia, Secretaria General y miembro del Comité Ejecutivo de Europa de Danone (líder del sector alimentación) siendo sus responsabilidades Sostenibilidad, Gobierno Corporativo, Advocacy y Legal. Cargo que compagina con la Presidencia de la Asociación Española de Productores de Alimentos y Bebidas Vegetales, y miembro Circulo Impacto BCorp. Liderando más de 250 personas.

Antes de este cargo, lideró la Secretaria General Sur Europa, miembro del Comité de Dirección y miembro de

Consejos de Administración del grupo Danone. Previamente ostentó puestos en España - Portugal, y la Dirección Jurídico Fiscal en Boehringer Ingelheim. A lo largo de su carrera ha adquirido un profundo conocimiento y experiencia en la gestión de la reputación y los activos intangibles.

Licenciada en Derecho y posgraduada en Derecho de Empresa por la Universidad Pompeu Fabra, completando sus estudios Executive Leadership Programme de Insead Business School, Programa Desarrollo Directivo Esade.



### **Inés Bermejo**

#### **Directora General para España y Portugal de HP**

Inés es la directora general de HP para Iberia desde 2022. Se incorporó a HP como becaria y en su trayectoria profesional ha desempeñado puestos de dirección en las áreas de ventas, finanzas, operaciones y dirección de unidad de negocio para España y Portugal. Desde 2020, es consejera de Bodegas Riojanas S.A. y consejera de APD desde junio de 2023.

Antes de ocupar su nueva posición, Inés continuó su desarrollo a nivel internacional como Vicepresidenta de Consumibles en Europa y Vicepresidenta del negocio de impresión para el Sur de Europa.

Es licenciada en Empresariales por el CEU y en Derecho por la UNED. Además, cuenta con formación en innovación, internacionalización y transformación digital en Harvard, Stanford e ISDI. Inés está comprometida con la diversidad y ha colaborado activamente en diversos programas para el desarrollo de la mujer, la integración de la discapacidad y el desarrollo personal. También participa activamente en numerosas fundaciones y asociaciones, así como en diversos programas de *mentoring* para pymes y *startups*.



### **Elena Betés**

#### **CEO de Dide.org**

Elena es una emprendedora digital en serie con la capacidad de fundar Rastreator.com y escalar internacionalmente, gestionando operaciones en más de 8 países. Ha creado entornos de trabajo únicos con culturas sólidas que involucran a más de 800 profesionales y ha liderado procesos de compra/venta, generando un alto valor para inversores corporativos, incluyendo una salida de £506 millones con una inversión inferior a £25 millones.

En la actualidad, Elena se centra en proyectos relacionados con la infancia,

utilizando la tecnología para desarrollar entornos inclusivos que permitan a los niños desarrollar su potencial y bienestar emocional. También apoya el emprendimiento desestigmatizando el fracaso.

Es licenciada en Administración de Empresas por CUNEF, tiene un MBA por IESE Business School y ha completado el programa de Directores Internacionales (IDP) de INSEAD. Su trayectoria ha sido reconocida con premios como el IWECE 2022, FEDEPE 2015, Forbes Top Creative y el Premio a la Trayectoria Profesional por CUNEF.



### **Marta Blanco**

#### **Presidenta de la Comisión de Relaciones Internacionales de CEOE y directora de Internacional y Organismos Multilaterales**

Marta desde 2019, preside la Comisión de Relaciones Internacionales de CEOE y es miembro de su comité de Dirección como responsable de internacional y organismos multilaterales. Tiene una dilatada experiencia de más de 30 años en acompañar a empresas en el desarrollo estratégico de sus negocios a nivel internacional, en múltiples sectores, y cuenta con amplio conocimiento sobre los riesgos globales y geopolíticos. Además, es miembro del Consejo Asesor de CUNEF y del *think tank* europeo European Council for Foreign Affairs.

Anteriormente, Marta ha ocupado puestos de responsabilidad liderando proyectos de transformación en la secretaría de Estado de Comercio. El turismo ha sido un sector importante en su carrera, como directora General de Turespaña, entre otros puestos.

Es Técnico Comercial y Economista del Estado, licenciada en Ciencias Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid y cuenta con un MBA por la Escuela de Organización Industrial.



### **Rosa Carabel**

#### **CEO del Grupo EROSKI**

Rosa Carabel es la CEO de EROSKI, primer grupo de distribución de carácter cooperativo de España. Es miembro de la junta directiva del Círculo de Empresarios Vascos, consejera de AECOC, vicepresidenta del Consejo General y directora general de la división Distribución de Corporación MONDRAGON, presidenta del patronato de la Fundación EROSKI y presidenta del consejo de administración de AGECORE.

de Franquicias y Autoservicios en el negocio de Supermercados, directora Económico-Financiera, y directora general de Red Comercial de Ventas. En febrero del 2021, es nombrada directora general.

Es diplomada en Ciencias Empresariales por la Universidad de Coruña, licenciada en Ciencias Empresariales por la Universidad de Santiago de Compostela, MBA por la Escuela de Negocios Caixanova de Vigo y Advanced Management Program por el IE Business School.



### **Raquel Cortizo**

#### **Directora General de Aluminios Cortizo**

Raquel ha ocupado la Dirección General del grupo familiar Aluminios Cortizo desde el año 2017. También es miembro del Consejo de Administración de Cortizo Cartera S.L. y desde el año 2023 es Consejera independiente del Grupo Catalana Occidente.

al crecimiento y diversificación geográfica y de negocio. Raquel está comprometida con la sostenibilidad y ha liderado la división de reciclaje de la compañía desde el año 2002.

Es licenciada en ADE por la Universidad de Santiago de Compostela y ha cursado un MBA Executive en la Universidad Intercontinental. Además, ha completado un Advance Management Program en IE Business School en 2017.

Desde su incorporación al negocio familiar en el año 1999, ha pasado por distintos puestos ejecutivos adquiriendo amplia experiencia en el liderazgo de equipos multidisciplinares e internacionales, contribuyendo





### Silvia Cunill

#### Directora/Presidenta de Agencia de Resolución Bancaria de Andorra

Silvia es presidenta de la Agencia de Resolución Bancaria de Andorra y consejera en ESPIC (Avatel y AndorraTelecom). Además, es directora de InnovAnd Consult, una empresa especializada en transformación e innovación, y directora regional de Qorus, la mayor organización internacional de bancos y aseguradoras.

Es experta en innovación, emprendimiento, digitalización, comercialización y marketing, especialmente en los sectores financiero y asegurador. Es una gran conectora y promueve el avance y la realización de proyectos de manera eficaz. Ha ocupado posiciones

ejecutivas en Crèdit Andorrà (Creand) durante 20 años y, desde el Comité Ejecutivo, ha participado en consejos como GrandValira, Caldea, Credit Assegurances y Financera d'Assegurances. Se siente cómoda en el ámbito de la empresa familiar, gracias a su extensa experiencia en su rol de directora comercial del banco.

Es licenciada en Matemáticas por la Universidad de Barcelona, cuenta con un MBA por IESE, un CEFA por el Instituto de Estudios Financieros y un DIBEX por ISDI. Colabora con IESE e ISDI en formaciones de innovación y emprendimiento.



### Pilar Damborenea

#### Directora General de General Mills Iberia

Pilar es desde hace más de 6 años directora general de la multinacional americana de alimentación General Mills para Iberia.

Comenzó su carrera en Adidas Alemania y Estados Unidos, y posteriormente pasó a Kimberly Clark, donde desempeñó funciones de marketing. En General Mills, ha ocupado diferentes posiciones a nivel europeo y nacional hasta llegar a su puesto actual. Acumula 24 años de experiencia en el sector de gran consumo y tiene una amplia

experiencia en estrategia de desarrollo y posicionamiento de productos, *ecommerce*, comunicación y estrategias comerciales en diferentes canales.

Es licenciada en Marketing y Gestión Comercial por ESIC, máster ADECA 2021 del Instituto San Telmo y fue elegida una de las Top 10 mujeres en España del 2023 en la categoría de alta dirección. Colabora con Netmentora Madrid, donde mentorea a empresas y *startups*.



### Marian de la Peña

#### Chief Digital, Analytics and IT Officer de Engie

Marian es Chief Digital, Analytics & IT Officer para España y Portugal de GEMS Engie, lidera la innovación tecnológica, la inteligencia artificial y su buen gobierno, impulsando sus oportunidades e impacto con y para los negocios.

Cuenta con 25 años de experiencia internacional en el sector energético, y desde 2018 se ha enfocado en la innovación digital en grandes corporaciones y *startups*. Posee una alta capacidad de negociación y ha sido representante en distintos *lobbies* y foros, impulsando acuerdos con ética y honestidad. Creó desde cero y consolidó tres unidades en Naturgy

(*trading de commodities*, modelos de optimización y la comunidad de transformación digital) y en 2022 se unió como CDO a la startup renovable IGNIS.

Directora de programa Executive en Esade en estrategia digital e inteligencia artificial, y profesora en IE, The Valley y la Universidad Complutense de Madrid. Además, es mentora de *startups* y Business Angel en SeedRocket. Es Ingeniera Industrial, con estudios de Options & Futures en el IEB, MBA por IESE, y PDD y PROMOCIONA por Esade.





### **Patricia de Loro**

#### **Chief Product, Technology Officer de Cera Care LTD**

Patricia es Chief Product and Technology Officer de Cera Care LTD, una empresa cuya misión es desarrollar en el Reino Unido y Alemania un modelo de atención sostenible para la tercera edad a través de la tecnología, enfocándose en la eficiencia de costes y la predicción/previsión de enfermedades mediante inteligencia artificial.

Inició su carrera profesional en Arthur Andersen como consultora de transformación digital en diferentes sectores y países. En 2005, se incorporó a eBay como Head of Product Strategy en San Francisco. De vuelta en España, se unió a

Vodafone en 2010 como Directora de Transformación Digital y Venta Online. Posteriormente, en 2017, se incorporó a un fondo de capital riesgo como Operating Partner, con un enfoque en inversiones en etapas tempranas en el sur de Europa, Latinoamérica y Estados Unidos. En 2020, se unió a Amazon como Head of Amazon Business Marketplace para Europa en Luxemburgo.

Es licenciada en Ingeniería de Telecomunicaciones y cuenta con un MBA de tiempo completo por IESE. Además, realizó el programa de Estrategia e Innovación en MIT Sloan y el curso de consejeros en Esade.



### **María Díaz-Lladó**

#### **Directora General de Aon España**

María es Directora General de Aon España, lidera el área de clientes multinacionales y es miembro de su Comité Ejecutivo.

Cuenta con una amplia experiencia de más de treinta años y una sólida reputación en la gestión de riesgos y la industria de (re)seguros, donde ha ocupado diversos puestos de máxima responsabilidad. María aporta una perspectiva integral en el ámbito de la gestión de riesgos, un área crítica en la agenda de cualquier Consejo de

Administración. Antes de unirse a Aon, fue directora general de Marsh.

Es licenciada en Economía por la Universidad Complutense de Madrid, ha realizado el programa de Liderazgo Transformador de la Fundación Rafael del Pino y el programa de consejeros de Esade. En 2021, fue galardonada por su trayectoria como EMEA Women to Watch de Business Insurance y actualmente es miembro de su Consejo Asesor.



### **María Luisa Domínguez**

#### **Presidenta de ADIF (2021-2023)**

María Luisa es presidenta de EIM, la Asociación Europea de Administradores de Infraestructuras Ferroviarias, y directora de Planes y Proyectos Estratégicos en ADIF, actuando como enlace entre su Comité de Dirección y el Consejo con el ámbito internacional. Ha sido CEO y presidenta del Consejo de Administración de ADIF, empresa donde ha desarrollado gran parte de su carrera profesional, desempeñando un papel destacado en la ejecución de la red de alta velocidad desde diversas posiciones de responsabilidad.

Anteriormente, trabajó en una ingeniería del sector privado, donde lideró el proceso de digitalización de proyectos.

Es ingeniera de Caminos, Canales y Puertos por la Universidad Politécnica de Madrid (UPM) y licenciada en Derecho por la UNED. Es profesora *ad honorem* de la UPM. Ha sido galardonado con la Medalla al Mérito Profesional en 2011 y con la Medalla de Honor en 2024 por el Colegio de Ingenieros de Caminos. Colabora con la Real Academia de Ingeniería en el Programa Mujer & Ingeniería y en diversos proyectos para la visibilización de la mujer en el ámbito STEM.





### **Laura Durán**

#### **Directora General de Desarrollo de Negocio, Sostenibilidad, Transformación e Innovación de IKEA**

Laura es Directora General de Desarrollo de Negocio y Sostenibilidad, encabezando la transformación de IKEA en las áreas de Expansión, Transformación, Innovación y Sostenibilidad. Forma parte del Comité de Dirección de IKEA España y del Consejo de las tiendas en Andalucía y Levante, combinando su labor con actividades pro-bono como Strategic Thought Partner para Ashoka y la IKEA Foundation.

Posee más de 20 años de experiencia profesional en cinco países, dirigiendo equipos multiculturales en sectores

como la distribución (Media Markt), la aviación (Vueling) y la banca de inversión (Morgan Tr). Anteriormente, lideró áreas de Estrategia, Marketing y Desarrollo de Negocio, centrándose en la creación de nuevas líneas de negocio (canales y clientes) y en su transformación.

Es Graduada en Ciencias Políticas por la Universidad Politécnica de Valencia, cuenta con un Executive MBA por IESE y el programa Promociona por Esade. Es *coach* ejecutiva y domina el inglés, el español y el francés.



### **Berta Durán**

#### **Dirección de Oficina del Presidente de Orange España**

Berta es consejera en MASORANGE y forma parte de su Comisión de Nombramientos y Retribuciones. Lleva además la Dirección de la Oficina del Accionista Orange en MASORANGE. Previamente fue directora general de Personas y Cultura en el Comité de Dirección de Orange España. En esta compañía ha ocupado diversas posiciones de dirección tanto en áreas corporativas como de negocio, desde las que ha liderado procesos de transformación organizativa, cultural, y en particular, de integración tras operaciones de M&A. Logros destacables han sido el impulso del

talento interno y la Diversidad en la organización y la adopción de nuevas formas de trabajo.

Con anterioridad, Berta ha desarrollado una extensa actividad en el ámbito de la consultoría de negocio, nacional e internacional, en Analistas Financieros Internacionales primero, y más tarde en Arthur D. Little.

Licenciada en Derecho en la especialidad Jurídico Empresarial, por CEU San Pablo de Madrid y MBA por INSEAD (Fontainebleau, Francia).



### **Sonia Fernández**

#### **Socia de Kibo Ventures**

Sonia es inversora en tecnología y socia en Kibo Ventures. Anteriormente emprendedora en compañías como MercadoLibre y liderando negocios digitales durante 20 años en compañías como Match.com o Vindico.

Como socia de Kibo Ventures ha liderado inversiones en diferentes sectores tanto en Inteligencia Artificial, Health Tech, Movilidad sostenible o Ed-tech. Dentro de su carrera como inversora lideró las ventas de compañías como VilynX (vendida a Apple) o Bipi (vendida a Renault).

Lidera el área de sostenibilidad dentro de Kibo Ventures siendo Certified ESG Analyst (CESGA). Inició su carrera en Lehman Brothers en Londres y Nueva York, y está comprometida con la diversidad en private equity (Level20) y con iniciativas para fomentar las carreras STEM en mujeres jóvenes (co-fundadora OurStemJourney).

Licenciada en Empresariales (ICADE), MBA Stanford y Máster en Inteligencia Artificial. Autora de dos libros sobre redes sociales.



**Nieves García Zalama**  
CFO de TEKZIA Group

Nieves es CFO y miembro del Comité Ejecutivo en TEKZIA Group, multinacional líder en la fabricación de componentes para soluciones de movilidad. Previamente ejerció como CFO en el Grupo Esergui (AVIA Energías), destacando su participación como Consejera dominical en varias de sus participadas.

Con más de 20 años de experiencia en alta dirección ha gestionado equipos financieros y de estrategia en los sectores de Automoción y Energía, liderando proyectos de transformación en entornos

multigeográficos. Inició su carrera como Directora Financiera Corporativa en el Grupo MCC incorporándose a CIE Automotive desde sus inicios hasta su incorporación a AVIA Energías.

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Deusto. Ha completado varios programas ejecutivos y de formación de consejeros en Esade e IESE, obteniendo recientemente la certificación en ESG (CESGA®). Colabora como formadora en Elkargi y la Universidad de Deusto.



**Maite Gómez Fraile**  
Country Manager de YouTube España y Portugal

Maite es Country Manager de YouTube para España y Portugal. Asumió esta posición hace 3 años, después de liderar en Google equipos comerciales en las verticales de Gran Consumo, Lujo, Farma y Automoción.

Combina esta trayectoria en Tecnología y Digital con una larga experiencia anterior en el mundo del Gran Consumo, en posiciones de Marketing, Comercial e Innovación, en Compañías de diferentes sectores y perfiles. Además, es Profesora en programas máster del IE Business School y

participa activamente en distintas iniciativas de diversidad.

Le apasionan proyectos de transformación digital, de impulso del cambio estratégico y organizativo, y de creación de valor en base a alianzas sólidas a largo plazo.

Licenciada en CCEE y MBA por el IE Business School, ha sido reconocida por El Mundo como una de las 500 españolas más influyentes en 2022 y 2023.



**Elena Guede**  
Vicepresidenta Senior de Estrategia de Sostenibilidad de CRH (Cement and Roadstone Holding)

Elena es Vicepresidenta Senior de Estrategia de Sostenibilidad en CRH, líder mundial en productos de construcción. En su rol, dirige los cambios estratégicos en sostenibilidad y ESG, enfocados en la descarbonización y la circularidad, así como la transformación de la compañía para convertirse en líder en soluciones sostenibles en todos los negocios y países donde opera. Posee una amplia experiencia internacional en la industria.

Es consejera independiente de CELSA, patrona de Tecnalía y consejera dominical de Aplicaciones Minerales. Con más de 29 años de experiencia,

ha trabajado como ejecutiva y miembro del comité de dirección en Cementos Leona y Cementos Portland Valderrivas, desempeñando diversas funciones operativas y siendo la primera mujer en dirigir una fábrica en España.

Licenciada en Químicas por la Universidad de Oviedo y doctora *Cum Laude* en Ingeniería Química y Medio Ambiente por la Universidad Politécnica de Valencia. Además, cuenta con un Executive MBA por la Escuela Europea de Negocios y el Programa de Consejeros de Esade.





### **Alicia Henares**

#### **Directora de Aplicaciones y Sistemas de Ferrovial**

Alicia es la Directora de Aplicaciones y Sistemas en Ferrovial. Está especializada en la ejecución de proyectos estratégicos con componente alto de implantación de nuevas tecnologías, transformación operativa y digitalización de procesos de negocio. Como tal, demuestra amplia experiencia en la gestión de equipos y proyectos que involucran varios países y de diferentes líneas de negocio (Construcción, Autopistas, Aeropuertos, Aerolíneas, Energía) y capacidad de habilitar el crecimiento sostenible y la innovación en entornos complejos y multinacionales.

En su anterior etapa en IAG lideró para el grupo la adopción de nuevos sistemas de captura de ingresos y plataforma digital, lanzamiento de nueva aerolínea, digitalización la operación en el aeropuerto de Madrid/Barajas y estrategia de transformación de equipos de IT en alto rendimiento.

Es Ingeniera Superior Informática con especialización en Inteligencia Artificial y tiene un Máster en *Big Data*.



### **Bettina Karsch**

#### **Directora Corporativa de Personas, Organización y Transformación (CHRO) de Cepsa**

Bettina es Directora Corporativa de Personas, Organización y Transformación en Cepsa, miembro del Comité Ejecutivo y Vicepresidenta de la Fundación Cepsa. Desde su regreso a España desde Alemania en 2022, donde lideró las funciones de Recursos Humanos, Comunicación y Transformación en Vodafone para varios mercados europeos y africanos, ha estado al frente de la estrategia de personas para "*Positive Motion*", la ambición de Cepsa de liderar la transición energética.

Cuenta con más de 25 años de experiencia en estrategia y recursos humanos, y es experta en remuneraciones internacionales y mecanismos de retribución, planes de sucesión, diversidad, reestructuraciones, así como en la implementación de metodologías ágiles y transformación digital. Es miembro del consejo asesor de Cuatrecasas.

*Magna Cum Laude* en Económicas por la Universidad de Brown (Ivy League, EE. UU.) y posee un MBA por la Grand École de Ponts et Chaussées de París (Francia).



### **Helena Lapeyra**

#### **Socia y Global EUR Advisory Leader de PwC**

Helena es socia y global EUR Advisory leader de PwC. Cuenta con más de 24 años de experiencia en proyectos de transformación globales, con amplio background en la transformación en el ámbito de la función financiera y fiscal.

y en 2014 asumió el rol de socia responsable de soluciones tecnológicas para el sector Energía en España y Central Cluster (Europa, Oriente Medio y Sudáfrica) y en 2015 el de socia responsable de la función fiscal.

Previa a su incorporación a PwC en 2007 como director de Energía, desempeñó su carrera profesional en Arthur Andersen (1998-2004) focalizada en la implantación de herramientas EPM y transaccionales. Posteriormente en 2011 fue nombrada socia de PwC

Licenciada en Derecho por la UNED e imparte clases en la Universidad de Deusto.



### **Mónica López Cea**

#### **Consejera delegada de Financiera El Corte Inglés EFC**

Mónica es Consejera Delegada de Financiera El Corte Inglés desde 2014. Esta empresa es una *joint venture* entre Grupo Santander y El Corte Inglés, y es líder en el mercado español de financiación al consumo. Además, preside su filial portuguesa. Desde 2015, es miembro de la Junta de Gobierno de ASNEF (Asociación Nacional de Establecimientos Financieros de Créditos), la patronal decana del sector.

Es especialista en pagos, financiación al consumo y banca minorista, con 30 años de experiencia. Se incorporó a Grupo Santander en 1994, donde

ocupó diversas posiciones de responsabilidad en el negocio de banca minorista, y en 2010 asumió la dirección general de negocio en Santander Consumer España.

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad San Pablo CEU y posee un máster en Dirección y Gestión Bancaria por IADE (Universidad Autónoma). Además, ha completado el Programa de Dirección General (PDG) y el Corporate Leadership Programme (CLP) en China, Brasil y Madrid, ambos impartidos por IESE.



### **Amparo López Senovilla**

#### **Secretaria de Estado de Comercio del Ministerio de Economía, Comercio y Empresa**

Amparo es Abogada del Estado desde 2005. Desde mayo de 2024, ocupa el cargo de Secretaria de Estado de Comercio en el Ministerio de Economía, Comercio y Empresa, siendo responsable de definir la política comercial interior y exterior del Estado, así como la estrategia relacionada con la internacionalización de las empresas, inversiones y transacciones exteriores, y actividades de promoción de las empresas españolas.

Anteriormente, desde junio de 2018 hasta mayo de 2024, fue Subsecretaria del Ministerio de Economía. En

esta posición, fue responsable de la representación institucional del Ministerio, de la administración y gestión de sus servicios generales, y del asesoramiento jurídico y producción normativa. Cuenta con más de 18 años de experiencia en el sector público, con especialización en las áreas de asesoramiento legal, asuntos públicos, reestructuraciones e insolvencia, sostenibilidad, transformación digital e inversiones extranjeras.

Es licenciada en Derecho y posee un máster en Derecho de la Unión Europea.



### **Pilar Madre**

#### **Directora de Sostenibilidad y Experiencia de Cliente de DKV Seguros**

Pilar ocupa la Dirección de Sostenibilidad y Experiencia de Cliente en DKV Seguros y forma parte del Comité de Dirección desde 2008. A lo largo de su trayectoria, ha asumido responsabilidades en auditoría, gestión de riesgos, proyectos de transformación y excelencia operacional, así como en gobierno corporativo. Tiene experiencia en procesos de fusiones y adquisiciones (M&A), liderando la fase de integración y gestionando la transformación cultural.

Está comprometida con la sociedad y su entorno, siendo miembro del

Patronato de la Fundación Integralia para personas con discapacidad y de la Junta Directiva de CEOE Aragón. Además, pertenece a la Comisión Nacional de Sostenibilidad de CEOE y a la Comisión de Sostenibilidad y Economía Circular de CEOE Aragón.

Es licenciada en Económicas y Administración de Empresas por la Universidad de Zaragoza, y ha completado programas de gestión y desarrollo del conocimiento sanitario en seguros por Esade y de transformación digital por ESIC.



### **Isabel Moreno**

#### **Directora de Auditoría Control y Riesgos de Repsol**

Isabel es la Directora de Auditoría, Control y Riesgos en Repsol, reportando al Consejo. Además, es vocal del Consejo y de la Comisión de Auditoría del Instituto de Auditores Internos de España.

Es experta en riesgos, control interno, aseguramiento y auditoría, y cuenta con experiencia internacional. Ha liderado equipos multiculturales y posee una visión transversal de riesgos y negocios. Ha dirigido proyectos

de transformación de procesos e innovación en áreas como compras, transición energética y sostenibilidad. También ha supervisado filiales y sociedades participadas, así como la integración de compañías.

Es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid y posee un máster en Tributación por el CEF y máster "De directivo a consejero" impartido por IESE, KPMG y AED.



### **Laura Múgica**

#### **Directora General y Consejera de Unidad Editorial**

Laura es la Directora General y consejera de Unidad Editorial. Ocupa la dirección global del grupo editorial líder en España (Marca, Mundo, Expansión, Telva, La Esfera, Escuela Unidad Editorial), asegurando la influencia y las audiencias y alcanzando resultados económicos sostenibles que permitieron defender la independencia y la retribución a la propiedad. Unidad Editorial es parte del grupo italiano cotizado RCS Mediagroup.

Anteriormente fue directora general de Medios en HENNEO, directora general de Revistas en Vocento, y responsable de estrategia de Mercado y Dirección de Publicidad en Peugeot SA (PSA).

Es creadora y fundadora del Women's Sports Institute. Tiene experiencia en la elaboración de planes de negocio, lanzamiento de productos y marcas, posicionamiento de producto y fijación de precios. Además, cuenta con habilidades en relaciones institucionales y liderazgo de equipos, mejora de EBITDA, desarrollo de nuevos proyectos, transformación y tecnología.

Posee formación en Gestión y Dirección Comercial por la Cámara de Comercio, un Executive MBA por el Instituto de Empresa, y un máster en Digital Business (DIBEX) por ISDI Madrid. Domina el inglés y el francés, y tiene conocimientos de italiano.



### **Eulalia Nadal**

#### **Chief Corporate Officer de GBfoods**

Eulalia es Chief Corporate Officer en GBfoods, donde también se desempeña como CIO del grupo y es responsable de las áreas corporativas de Recursos Humanos, Comunicación y Compromiso, formando parte del Comité de Dirección.

Tiene una trayectoria profesional en diferentes industrias (gran consumo, automoción, consultoría, ocio y farmacéutica) y países, en los que ha desarrollado funciones centradas en la estrategia de transformación organizativa y de sistemas, crecimiento empresarial (fusiones y adquisiciones),

diseño e implementación de estrategias digitales y de sostenibilidad. Inició su carrera profesional como economista en Montesa Honda y ha trabajado en empresas como Soci   Cargill, Cirsas, Accenture, Almirall, Cadbury y Adidas HQ.

Es licenciada en Económicas y Dirección de Empresa por la Universidad Pompeu Fabra. Cuenta con dos diplomas en formación directiva de Harvard. Es miembro del consejo asesor de CIONet y miembro de Lead Network y EJE&CON.





### **Marta Novo**

#### **Directora General Formación Continua - Directora Corporativa de Operaciones de Metrodora Education**

Marta es Directora General del negocio de Formación Continua en el grupo educativo Metrodora Education, función que combina con la posición de Dirección Corporativa de Operaciones del grupo. Lidera procesos de integración y desarrollo de negocio de las compañías adquiridas, así como los proyectos de transformación digital, cultural y de excelencia operacional de la compañía.

Con más de 20 años de experiencia en el mundo educativo, ha ocupado posiciones de dirección general en España y en EMEALA PL, gestionando cuentas de resultados y liderando

procesos de transformación de negocio, innovación, transformación digital y diseño organizacional, además de operaciones de fusiones y adquisiciones (M&A).

Es licenciada en Derecho, con especialidad en Jurídico-Empresarial, por la Universidad San Pablo CEU, y posee un máster en Derecho Comunitario por la misma universidad. Ha sido miembro de la International Publishing Association (2016-2021), tesorera de ANELE (2016-2020) y vicepresidenta de la Asociación de Editores de Madrid.



### **Eva Pagán**

#### **Directora Corporativa de Sostenibilidad y Estudios de Redeia**

Eva es la Directora Corporativa de Sostenibilidad y Estudios de Redeia y miembro de su Comité Ejecutivo. Con su amplia experiencia liderando divisiones de negocio en Redeia, promueve el desarrollo de la empresa con criterios de sostenibilidad, supervisa el control de la información no financiera y fomenta el estudio de tendencias y prospectivas relevantes para el negocio con una visión a largo plazo.

Anteriormente, ha sido Directora General del Negocio Internacional y Directora General de Transporte, donde lideró la gestión de redes eléctricas y de telecomunicaciones y manejó

una cartera de inversiones de más de 3.000 millones de euros. Además, ha sido presidenta y consejera de varias filiales internacionales de Redeia y vocal en varios comités de estudios internacionales.

Es Ingeniera Industrial por la Universidad Politécnica de Madrid y Economista por la UNED. Posee suficiencia investigadora en el Doctorado en Ingeniería Eléctrica, un PDD de IESE, y ha completado el Programa de Consejeros de Esade.

En 2021, recibió el Premio Accésit iDanae a la Mujer con Excelente Carrera Profesional STEM.





**Mary Carmen Peña**  
**Corporate CFO de Viscofán**

Mary Carmen es Directora Financiera Corporativa de Viscofan, una compañía multinacional cotizada en España que fue miembro del IBEX-35 hasta diciembre de 2021. Forma parte del Comité de Dirección del Grupo, así como de los comités de Riesgos Globales, Riesgo de Crédito, Sostenibilidad e Inversiones. Lidera los equipos de Finanzas, Control de Gestión y Fiscalidad, y participa en las operaciones de fusiones y adquisiciones (M&A). Además, es consejera dominical en cuatro compañías del grupo y fue vicepresidenta de la Confederación Empresarial Navarra durante cuatro años.

Cuenta con 30 años de experiencia en el sector industrial, de los cuales ha desempeñado 14 años como Directora Financiera. También fue directora de IT durante 6 años y previamente trabajó en investigación en la Universidad de Navarra.

Es doctora cum laude en Farmacia y Premio Extraordinario de Promoción por la Universidad de Navarra. Además, es licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Pública de Navarra y ha completado el Programa de Alta Dirección de Empresa (PADE) en IESE. En 2015, recibió el Premio Directiva Navarra.



**Dunia Pérez**  
**Directora General de Spar GC – Cencosu**

Dunia es Directora General de Spar GC - Cencosu, perteneciente al grupo de alimentación Spar Internacional, presente en 48 países del mundo. Además, es consejera en la sociedad de capital riesgo RiC Equity y en una sociedad de supermercados de alimentación. Asesora en consejos de energía, tanto en comercializadoras como en comunidades energéticas, y también en una socimi enfocada en viviendas de alquiler asequible y en sociedades de inmuebles.

Tiene experiencia en la gestión de diversificación de negocios, expansión, creación de nuevas empresas, así como en la gestión estratégica de compañías y la entrada de nuevos accionistas. Ha desarrollado estrategias enfocadas en la optimización de recursos, sostenibilidad y digitalización.

Es licenciada en Dirección y Administración de Empresas, posee un máster ejecutivo y un postgrado en proyectos internacionales.



**Camino Quiroga**  
**Socia Fundadora de Diagonal 490 Notaría**

Camino es socia fundadora de Diagonal 490, una notaría en Barcelona destacada en grandes operaciones de fusiones y adquisiciones (M&A) y en empresa familiar, así como en urbanismo, inmobiliario y sus respectivas vertientes financieras. Es secretaria de la Junta Directiva y de la Comisión Ejecutiva del Cercle de Economía; profesora de máster en el Col·legi de Advocats de Barcelona y preparadora de opositores a notarías.

y productividad. También realiza actividades de *fundraising* para diversas fundaciones.

Está titulada en Derecho y en Administración y Dirección de Empresas. Es notaria desde 1997 y obtuvo el título de Notaria de Primera por oposiciones restringidas solo para notarios en 2001. Ha realizado cursos de Derecho Internacional Privado en la Universidad de Vitoria-Gasteiz, de Common Law en Canterbury Christ Church University, de blanqueo de capitales en el CGN y de consejeros en el IESE.

Además, lidera grupos de trabajo para dinamizar a mujeres y empoderar su capacidad de emprendimiento, y ha dirigido estudios sobre talento





**Kirsten Sánchez**  
Directora Financiera en Henkel

Kirsten es CFO de Henkel Ibérica desde 2018. Henkel es líder en el mercado de adhesivos y selladores, y ocupa posiciones destacadas en los sectores de lavandería, cuidado del hogar y cuidado personal a nivel mundial, con un largo legado de innovación, responsabilidad y sostenibilidad.

Kirsten es experta en procesos de transformación, con amplia experiencia internacional y en ESG (Environmental, Social, and Governance). En los últimos 25 años, ha asumido diversos cargos ejecutivos regionales y globales dentro del grupo Henkel, incluyendo la Dirección Financiera

en México, Guatemala y España. Ha gestionado proyectos de M&A y ha sido responsable global de impulsar la diversidad en la empresa, liderando equipos multidisciplinares y multiculturales en el ámbito de ESG.

Es licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la International School of Management (Alemania), con especialidad en Dirección Financiera. Además, es consejera y miembro de la junta directiva de varias universidades en España y Alemania, así como de la Cámara de Comercio Alemana para España.



**Sita Schwenzer**  
CEO de Allianz Direct España

Sita es en la actualidad la CEO de Allianz Direct España, el negocio directo del grupo Allianz. Es experta en transformación digital y cultural, tiene una amplia experiencia internacional (Alemania, España y Reino Unido) y un amplio historial transformando negocios.

Con casi 15 años de experiencia en el sector asegurador y 8 años en telecomunicación, cuenta con una sólida trayectoria en el mundo digital, habiendo liderado la expansión

del grupo Admiral a Alemania, la transformación de Fénix Directo a Allianz Direct en España y la transformación del grupo Ergo.

Anteriormente, Sita fue consultora en el sector de las telecomunicaciones, tuvo un puesto ejecutivo en Liberty Global Alemania llevando el negocio digital y la transformación digital.

MBA Finance, Audit, Tax Law por la Universität Zu Köln y MBA por INSEAD.



### **Natividad Sierra**

#### **Head of Investor Relations and ESG de Corpin Capital**

Natividad es Head of Investor Relations & ESG en Corpin Capital, Private Equity/Capital Riesgo. Con trayectoria de 30 años en el sector financiero, ha sido Socia de Corpin Capital, liderando el levantamiento de fondos de inversores internacionales y españoles, y programas de relación con inversores.

Ha sido Directora de Inversiones, participando en la adquisición y desinversión de empresas en sectores variados, y miembro del Consejo de Administración en compañías participadas. Ha implantado políticas y planes de sostenibilidad/ESG en la cartera de participadas.

Inició su carrera en banca corporativa en BNP Paribas, y fue Asociada en Apex Partners, participando en operaciones de M&A/fusiones y adquisiciones.

Licenciada en ADE, ICADE(E-4) y B.A.(Hons) Middlesex University. Licenciada en Derecho, UNED. PDG IESE. Programa de Dirección Esade. Co-Presidenta de Level20 España. Ponente en foros de Private Equity y Sostenibilidad/ESG. Habla español, inglés, francés e italiano.



### **Ana Torres**

#### **Socia de PwC**

Ana es Socia responsable del Departamento de Corporate M&A Barcelona y responsable a nivel nacional del Departamento de Fondos Privados de PwC Tax & Legal.

Desde el año 2000 hasta septiembre de 2021, desarrolla su carrera profesional en Clifford Chance, donde en 2017 fue nombrada counsel del Departamento de Corporate en España. En septiembre de 2021, se incorpora a PricewaterhouseCoopers Tax & Legal.

Es licenciada en Derecho y en Economía por la Universidad de Barcelona. Cuenta con un MsC in Economics en la University College London (Reino Unido), con una beca de la Fundación La Caixa, un Máster en Relaciones Internacionales en la Fundación CIDOB y un postgrado en gestión y dirección de empresas en INSEAD (Francia). Ha colaborado con la Universitat Pompeu Fabra, como profesora del Departamento de Derecho Mercantil. Reconocida en directorios como Chambers & Partners.



### **Elena Valderrábano**

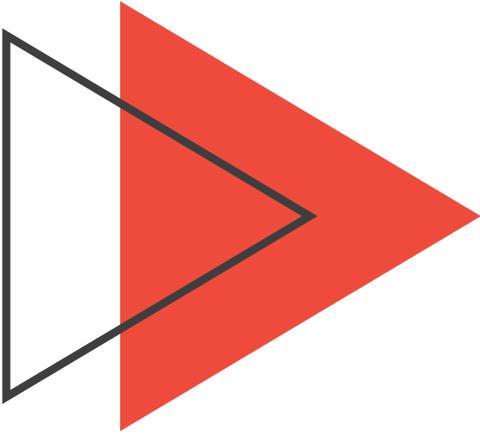
#### **Global Chief Sustainability (ESG) Officer de Telefónica**

Elena es Directora Global de Sostenibilidad (ESG) de Telefónica. Reconocida como una de las 100 mujeres más influyentes en Sostenibilidad en el mundo y entre los 100 Top Chief Sustainability Officers europeos.

Fue Directora General de la Fundación Telefónica y desarrolló su carrera en Repsol en distintas posiciones directivas (Marketing de Ventas Directas y Aviación mundial y Acción Social y Cultural). Trabajó como abogada especializada en Derecho mercantil, corporativo, marítimo y medioambiental.

Fue miembro de Consejos asesores en Accenture, Iberdrola, ARCO y Compromiso Empresarial. Ocupó la presidencia de DIRSE (Asociación profesional de directivos de sostenibilidad) del 2019 a 2021.

Es graduada en Derecho y diplomada en Ciencias Empresariales por ICADE, Máster en Negocio Marítimo por el IME, Programa Superior de Ingeniería y Gestión Medioambiental por la EOI y Programa Integral de Management por la IAE Universidad Austral entre otros estudios.





## Participantes en la edición 2024

Experiencia funcional			
Participantes	Presidenta, CEO, Country head, DG con resp. sobre todas áreas funciones	Responsable de área de negocio, comercial y ventas	Financiero, contabilidad (CFOs, Auditores)
Olga Abad		●	
Sonia Aguilar	●	●	
María Jesús Arribas	●		
Natalia Berenguer			
Inés Bermejo	●		
Elena Betés	●		
Marta Blanco	●	●	
Rosa Carabel	●	●	
Raquel Cortizo	●	●	
Silvia Cunill		●	
Pilar Damborenea	●	●	
Marian de la Peña		●	
Patricia De Loro		●	
María Díaz Lladó	●	●	
María Luisa Domínguez	●		
Berta Durán			
Laura Durán		●	
Sonia Fernández	●		
Nieves García Zalama			●
Maite Gómez Fraile	●		
Elena Guede	●		
Alicia Henares			
Bettina Karchs			
Helena Lapeyra		●	
Mónica López Cea	●		
Amparo López Senovilla	●		
Pilar Madre			
Isabel Moreno			
Laura Múgica	●		
Eulalia Nadal			
Marta Novo	●		●
Eva Pagán	●		
Mary Carmen Peña			●
Dunia Pérez	●	●	
Camino Quiroga	●		
Kirsten Sánchez			●
Sita Schwenger	●		
Natividad Sierra		●	●
Ana Torres			
Elena Valderrábano	●		

Información aportada por las participantes. Se han señalado aquellas dos áreas más significativas de *expertise* funcional.



Riesgos, Auditoría Interna, Gestión de riesgos	Jurídico, Fiscal, Compliance, Regulatorio	Recursos Humanos y Talento	Digital/ Tecnología	RSC / Intangibles, Sostenibilidad, Fundaciones	Marketing y Comunicación
•					
	•				
	•			•	
			•		
					•
		•			•
			•		
		•			
				•	
			•		
			•	•	
		•		•	
	•				
•				•	
			•		
		•	•		
	•				
				•	
	•				
				•	
					•



## Participantes en la edición 2024

Experiencia sectorial					
Participantes	Financiero (Banca, Seguros, Fondos, ...)	Retail y Consumo	Industria y Automoción	Tecnología y Telecomunicaciones	Servicios (Transporte, Turismo, Otros servicios...)
Olga Abad	●				
Sonia Aguilar			●		
María Jesús Arribas	●				
Natalia Berenguer		●			
Inés Bermejo				●	
Elena Betés	●				
Marta Blanco					●
Rosa Carabel		●			
Raquel Cortizo			●		
Silvia Cunill	●				●
Pilar Damborenea		●			
Marian de la Peña				●	
Patricia De Loro		●			
María Díaz Lladó	●		●		
María Luisa Domínguez				●	
Berta Durán				●	
Laura Durán		●			●
Sonia Fernández	●			●	
Nieves García Zalama			●		
Maite Gómez Fraile		●		●	
Elena Guede			●		
Alicia Henares					●
Bettina Karchs				●	
Helena Lapeyra					
Mónica López Cea	●	●			
Amparo López Senovilla					
Pilar Madre	●				
Isabel Moreno					
Laura Múgica			●	●	
Eulalia Nadal		●	●		
Marta Novo					
Eva Pagán				●	
Mary Carmen Peña			●		
Dunia Pérez		●			
Camino Quiroga					
Kirsten Sánchez		●	●		
Sita Schwenzer	●			●	
Natividad Sierra	●				
Ana Torres	●	●			
Elena Valderrábano				●	

Información aportada por las participantes. Se han señalado aquellas dos áreas más significativas de *expertise* sectorial.





## ***Club Alumnae 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 altas 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 Alumnae Women to Watch*, una palanca para multiplicar el talento y las oportunidades, que nos permitirá actualizar contenidos, compartir experiencias y generar nuevas redes profesionales.

Durante la edición 2024 del Programa *Women to Watch*, las miembros del Club Alumnae han participado en varios eventos:

- **Visita a las instalaciones Inditex (Arteixo)**

Visita guiada a las instalaciones de Inditex, incluyendo centro de distribución, oficinas y tiendas piloto, y un encuentro con José María Álvarez Gallego, director de desarrollo corporativo de Inditex.

- **Copa de Navidad Club Alumnae**

Copa de Navidad organizada en Madrid y Barcelona respectivamente con el Club Alumnae *Women to Watch* y ecosistema W2W.

- **Visita a la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre (FNMT) - Real Casa de la moneda**

Visita a la FNMT y encuentro con su presidenta Isabel Valdecabres.

- **Encuentros sectoriales**

Este año hemos tenido almuerzos por sectores del Club Alumnae *Women to Watch*, hemos organizado encuentros del sector R&C, Banca y Energía.

- **Encuentro con Laia Bonet. Primera Teniente de la Alcaldía de Barcelona**

Cena organizada por el colectivo de W2W Barcelona en la que contamos con la participación Laia Bonet.

- **Encuentro con Julissa Reynoso. Embajadora de Estados Unidos en España y Andorra**

Encuentro con la Embajadora Julissa Reynoso que permitió conocer de primera mano su visión de las relaciones USA-España.





## Edición 2017



**Emma Antolín**  
Vicepresidenta de Antolín y presidenta de INJAT.



**Eva Argilés**  
General counsel de Applus Services.



**Berta Barrero**  
CEO de Vectalia. Consejera independiente de Banco Caminos y Bancofar.



**Aurora Berra**  
Consejera delegada / directora general Spain & Portugal de Ipsen.



**Laura Bravo**  
Secretaria del Consejo de Administración y responsable de RSC de Técnicas Reunidas. Consejera independiente en EiDF.



**Mosiri Cabezas**  
Directora general de Northern Design.



**Natividad Capella**  
Directora corporativa de Gestión de Riesgos CaixaBank. Consejera de Vidacaixa, banco BPI Portugal y CaixaBank Wealth Management Luxemburgo.



**Marta Casas**  
Ex directora asesoría corporativa y vicesecretaria general de Abertis Infraestructuras.



**Koro Castellano**  
Consejera independiente de eldiario.es y consejera asesora de DEI en CaixaBank.



**Begoña Cristeto**  
Socia de Mercados de KPMG.



**María Luisa de Contes**  
Consejera de la Alianza Francesa y Presidenta Fundadora de la Asociación de Amistad Hispano Francesa Mujeres Avenir. Vicepresidenta del club financiero Genova y patrona de la Fundación Cajasol.



**Susana de Medrano**  
Senior Advisor.



**Cristina de Parias**  
Consejera independiente de Sanitas Seguros y Endesa. Consejera externa de BBVA.



**Marieta del Rivero**  
Presidenta de Globalvia. Consejera independiente de Cellnex, Gestamp y Mapfre.



**Noelia Fernández**  
Director general Large Customer Sales for Northern Europe de Google.



**Carmen Fernández Rozado**  
CEO en Pensacola Capital. Consejera independiente de EDP y ACS.



**Matilde García Duarte**  
Presidenta de Anged. Ex coordinadora general del Ayuntamiento de Madrid y ex consejera independiente en Iberpapel.



**Blanca Gómez González**  
Directora Relaciones con Organizaciones y Empleabilidad de Advantere School of Management. Ex consejera independiente en Lucta.



**Rocío Ingelmo**  
Directora de Asuntos Corporativos, Legales y Comunicación de Altadis y consejera de Cetarsa.



**Inés Juste**  
Presidenta de Grupo Juste, vicepresidenta de Fundación CEOE. Consejera independiente de Renta 4 y Ecoener.



**Estefanía Narrillos**

Vice President Accounting Transformation and Convergence of Enlarged Europe de Stellantis.



**Loreto Ordoñez**

CEO de ENGIE España. Consejera independiente de Gestamp y Exolum.



**Gloria Ortiz**

Directora general de Banca Comercial de Bankinter.



**Elena Otero-Novas**

Directora de Legal, Regulatorio, Seguridad Corporativa y Secretaria del Consejo de Vodafone España. Consejera independiente de Línea Directa Aseguradora.



**Mónica Paramés**

Consejera de Sanitas y Bupa Chile.



**Isabela Pérez**

Presidenta de Andbank España y Vice presidenta legal corporativa de Coca Cola Europacific Partners.



**Patricia Pérez**

Directora general corporativa del Grupo Atresmedia.



**Cristina Pérez Liz**

Directora general de Kennedy Wilson en España.



**Ana Plaza**

Consejera independiente de Corporación Financiera Alba, Línea Directa Aseguradora, Grenergy Renovables y Globalvia.



**Antonella Pucarelli**

Commercial manager de IKEA USA.



**Isla Ramos**

Deputy CEO de Save the Children. Miembro del Consejo Asesor de Andorra Telecom y Net4Things.



**Almudena Román**

Directora general de Banca de Particulares de ING España.



**Rosa Ronda**

CFO EMEA de Atento.



**Elena Sánchez**

Consejera dominical de TdA. Consejera independiente de CoxAbengoa y Beonit.



**María Sicilia**

Director, Investment Planning and Control de Enagás. Consejera independiente de Tubos Reunidos y Soltec.



**Belén Sopesén**

Directora de Asuntos Corporativos del Grupo Pharmamar.



**Nerea Torres**

Country manager y CEO de Siemens PPAL. Consejera independiente de Singular.





## Edición 2018



**Angeles Alarcó**  
Presidenta en NextEU y CEO de Guilan Asesores. Ex presidenta CEO de Paradores (2012-2018).



**Sofía Azcona**  
Ex directora general de Fundación Cofares.



**Concha Canoyra**  
Consejera de Hologram y consejera asesora de Finenza.



**Adelaida Careaga**  
Ex directora general de Tecnología e Innovación de ADIF.



**María Casero**  
Asesora Senior de la Comisión de Desarrollo de Save the Children. Co-Founder Best Practice Partnership.



**Alicia Coronil**  
Economista jefe de Singular Bank y consejera de Singular Asset Management. Asesora del Círculo de Empresarios.



**Pilar Dols**  
Directora de Family Offices de la familia Escarrer.



**Rita Estévez**  
Consejera independiente de Línea Directa Aseguradora, Morabanc y Zegona.



**Sagrario Fernández**  
General counsel de Hotelbeds.



**Carmen Fernández de Alarcón**  
CEO de Havas Spain. Consejera del Grupo Prisa y de Agile Content. Patrona de la Fundación MD Anderson Cancer Center.



**Lourdes Fraguas**  
Consejera independiente de ACS, Oesia y Cofares.



**Marga Gabarró**  
CFO y COO del Grupo Zurich en España y consejera de Deutsche Zurich Pensiones y Zurich Life Assurance.



**Marisa García Camarero**  
Ex Secretaria general de SAREB.



**Julia García Navarro**  
Secretaría del Consejo de Administración y responsable de Legal & Assurance de Transfesa Logistics /Grupo Deutsche Bank.



**María García Nielsen**  
Consejera independiente de Mibanco de Credicorp (NYSE:BAP), Lontana Group y Base Protection Group.



**Marieta Jiménez**  
Regional Vice President para Europa de Biopharma Merck. Consejera independiente de Mapfre Asistencia.



**Raquel Lacarra**  
Directora de Transformación y Desarrollo de Negocio de Fineco.



**Concha López García**  
CEO de Fundación Plan International en España.



**Cristina Martín Conejero**  
CEO de Hearst España.



**Marta Martínez Queimadelo**  
CEO de Cero Generation. Consejera independiente de Vientent.



**María Luz Medrano**  
Ex secretaria general y del Consejo de Administración de Telefónica.



**Beatriz Morilla**  
CEO de Empieza por Educar.



**Elena Nabal**  
Ex subdirectora general y directora de Inversiones de Grupo Catalana Occidente.



**Blanca Osborne**  
Consejera dominical del Grupo Osborne y directora Fundación Hospital San Salvador.



**María Ángeles Peláez**  
Global Head of Accounting & Regulatory Reporting de BBVA.



**Eulalia Planes**  
CEO de Dispur.



**Beatriz Puente**  
Consejera independiente de Metrovacesa y Valeo.



**Teresa Quirós**  
Consejera independiente de Acciona Energy, Tubos Reunidos y Prisa.



**Carmen Recio**  
Consejera independiente de Quabit Inmobiliaria.



**Gema Reig**  
Responsable de Desarrollo de Negocio de Abanca. Vicepresidenta de Save The Children.



**Rosario Rey**  
Managing partner en CMS.



**María Río**  
Vice president and general manager de Gilead Sciences España.



**Laura Ros**  
Directora de Volkswagen España.



**Rosa María Sanz**  
Consejera independiente de Iberpapel, EDP redes, y EirGrid Group.



**María Serrano**  
Directora Global Marketing – Segmentos Industriales de Schneider Electric.



**Laurie Shepard**  
Investor Relations and Deputy CFO de Bankiner. Consejera de Avantcard DAC Ireland.



**Marina Specht**  
Chair de McCann Worldgroup Europe.



**Azucena Viñuela**  
Directora de auditoría interna del Grupo EDP. Consejera independiente y presidenta de la Comisión de Auditoría de Metrovacesa.



## Edición 2019



**Yolanda Ausin**  
Directora general de Asociación de Revistas (ARI).



**Carmen Bieger**  
Directora Corporativa de Desarrollo Institucional de CEU Educational Group.



**Eugenia Bieto**  
Profesora del departamento de Estrategia y Dirección General en Esade Business & Law School. Consejera independiente de Endesa.



**Amalia Blanco**  
Presidenta de A Contracorriente Films.



**Pilar Blasco**  
CEO de Banijay Iberia.



**Cristina Burzako**  
CEO de Movistar+. Consejera de Buendía Estudios, Deusto Business School y Gasol Foundation.



**Fernanda Cardama**  
Senior Advisor.



**Pilar Condal**  
Consejera independiente de FIATC Seguros.



**María Ángeles Delgado**  
Presidenta de Fujitsu. Consejera independiente de Pelayo Mutua de Seguros.



**Yolanda Erburu**  
Chief Sustainability and Corporate Affairs Officer de Sanitas y Bupa ELA, directora general de Fundación Sanitas.



**Berta Escudero**  
Managing Director Retail EMEA de Gordon Brothers. Consejera independiente de Ubesol Group.



**Beatriz Faro**  
Cofundadora de Mujeres en Farma.



**Eva Fernández**  
Directora global de Comunicación de Telefónica.



**Begoña García-Rozado**  
Directora global de Fiscalidad de Iberdrola.



**Cristina García-Peri**  
Socia senior Grupo Azora. Consejera independiente y consejera coordinadora de Bankinter. Exconsejera de Isolux y EVO Banco.



**Concepción Gómez de Liaño**  
Chief Operating Officer Wealth Management for Spain de Credit Suisse.



**Macarena Gutiérrez**  
Directora general de Atlantic Copper. Consejera independiente de DKV Seguros.



**Sarah Harmon**  
Presidenta de Foundation 29. Consejera independiente de SNGULAR, CaixaBank Payments & Consumer y vicepresidenta del consejo social de la UNED.



**Inmaculada Iglesias**  
Directora de Excelencia Comercial y Transformación para Latinoamérica de AstraZeneca.



**Ana Lledó**  
Directora de negocio y relaciones institucionales de Banco Inversis. Consejera de Adepa Global Services.



**Beatriz López Gil**  
Directora de Desarrollo de Negocio de Unilabs y Presidenta de la Asociación Española para la Calidad (AEC).



**Gracia López Granados**  
Consejera independiente de Aval Madrid y Tubacex.



**Mónica López-Monís**  
Responsable global de relaciones con reguladores y supervisores, resolución y gestión de crisis de Banco Santander. Ex consejera independiente de Abertis.



**Belén Marrón**  
Miembro del Comité de Dirección de NEOM Arabia Saudí.



**Carolina Martínez Caro**  
Consejera independiente de UniCaja Banco, Grupo LHParagon Inc y H2PLT. Senior Advisor Forbes Global Properties.



**Marta Muñoz**  
Presidenta y CEO de Schiller International University.



**María Muñoz Viejo**  
Responsable de Asuntos Fiscales de Endesa.



**María Paramés**  
Directora de Personas y Comunicación de Bankinter. Consejera de Cunef y Avant Money.



**Nathalie Picquot**  
Global Head of Marketing, Brand Experience and Digital Engagement de Banco Santander. Consejera independiente de Sanitas Seguros.



**Hortensia Roig**  
Presidenta de EDEM, Escuela de Empresarios. Consejera de Mercadona.



**Mónica Sala**  
Directora general de Red de MasOrange. Consejera independiente de Mutua de Propietarios.



**Ana Sangrós**  
Directora de Control (CRO) de Ibercaja Banco.



**Charo Suárez**  
Directora de finanzas y sistemas de información de Corporación Alimentaria Peñasanta.



**María José Talavera**  
Directora general Iberia de VMWARE IBERIA. Consejera independiente de OMEL (Operador de Mercado Eléctrico) y Mibgas.



**Alba Tous**  
Presidenta de TOUS.



**Mar Turrado**  
CEO de Findango Finance.



**Rocío Valenzuela**  
Directora general de división dermatológica en España y Portugal de L'Oréal.



**Isabel Valdecabres**  
Directora general de la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre.



## Edición 2020



**Cristina Aldámiz-Echevarría**  
Directora de Finanzas y Desarrollo Corporativo de ACS. Consejera independiente de Meliá Hotels International.



**Susana Alejandro**  
Presidenta de Saica. Consejera dominical del Grupo Saica.



**Elena Arizón**  
Secretaria general corporativa de CESCE.



**Eva Ballesté**  
Subdirectora General del Ministerio de Vivienda y Agenda Urbana. Ex-Consejera en AENA SME, Adif AV y Puertos del Estado. Presidenta del Consejo Asesor La SEI-UAM.



**Patricia Benito**  
Directora general de Openbank, Head of Retail de Santander Consumer Finance y consejera de Santander Consumer Bank AG.



**Marta Blázquez**  
Presidenta de Faconauto y Faconauto Woman. Consejera de DealersNetwork.



**Carolina Bollo**  
Ex directora de Marketing Business, España y Portugal en Google.



**Gloria Calvo**  
CFO de Grupo Lantero.



**Irene Cano**  
Country manager Iberia de Meta. Consejera independiente de AENA.



**Clara Cerdán**  
Directora general de la asesoría jurídica y secretaria de Consejo de Solaring Global Services.



**Benedetta Cossarini**  
Directora general de AIG en España y Portugal.



**Carmen del Pozo**  
Directora de Control de Gestión Negocios de Banco Santander. Consejera independiente de Fomento de Centros de Enseñanza.



**Gema Díaz Real**  
Senior Advisor y consejera independiente de MNEMO.



**María Dionis**  
Directora Asociada de ExcellentSearch. Consejera independiente de Valoriza Servicios Medioambientales.



**Cristina García**  
Head of Insurtech & eHealth de MasOragne.



**Mar Garre**  
Directora de Personas, Comunicación y Sostenibilidad de Línea Directa. Directora general de la fundación Línea Directa.



**Ana Gil**  
CEO España y Portugal de EDF.



**Luisa Gomez**  
Global Chief Financial Officer de BBVA.



**Stefanie Granado**  
Head of US oncology business de Takeda.



**Eva Ivars**  
Consejera delegada de Alain Afflelou España. Head of Innovation & ESG at Afflelou Group. Consejera independiente de CCI France-International.



**Charo Izquierdo**  
Directora de Enclave ODS. Consejera editorial de El Español y Grazia. Vicepresidenta de la Fundación Robert F. Kennedy Human Rights.



**Ana Isabel López-Casero**  
Presidenta Asociación Retail Textil España (Arte). Ex consejera de SIGRE y Caja Rural de Ciudad Real.



**Blanca Losada**  
Presidenta de Fortia.



**Marta Margarit**  
Consejera independiente y presidenta del Consejo de Administración de Enagás Renovable.



**María Marín**  
Regional CFO África, España y Portugal de Gategroup.



**Chony Martín V-Mazariegos**  
CFO y consejera ejecutiva de Árima Real Estate. Consejera independiente de Opdenenergy.



**Rocío Martínez-Sampere**  
Directora de la Fundación Felipe González. Consejera independiente de Fiatc.



**María Mata**  
Directora general del Grupo Sociedad Azucarera Larios. Patrona de la Fundación Bancaria Unicaja y consejera de la Sociedad Anónima Deportiva Unicaja Baloncesto.



**Ana Matarranz**  
Directora general, Human Capital & Benefits de Howden Iberia.



**Coro Morales**  
Abogado Fundador de CMA Asesoría Legal.



**Isabel Pardo de Vera**  
Ex secretaria de Estado de Transporte, Movilidad y Agenda Urbana del Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana.



**Cristina Pascual**  
CFO Iberia de Schindler.



**Nítida Pastor**  
Directora de Estrategia Médica para Europa, Latam y Asean de Reckitt Benckiser.



**Pilar Platero**  
Consejera independiente y presidenta de la Comisión de Auditoría, Control y Sostenibilidad de Logista Integral. Ex consejera independiente de Amper.



**Ana Polanco**  
Head of Europe, GVAP Operations & Government and Public Affairs de Merck.



**Vanessa Prats**  
Vicepresidenta y directora general de Procter & Gamble.



**Mercedes Real**  
Directora de Participadas de SEPI. Consejera dominical de Redeia Corporación y de ENRESA.



**Alicia Richart**  
Directora general de Afiniti para España y Portugal.



**Cristina Ruiz**  
Consejera independiente de Saica.



**Ángela Santianes**  
CEO España y Portugal de Dupont Iberia.



## Edición 2020



**Silvia Sorribas**  
COO & General Counsel de Telam Global Partners.



**Elisabeth Stampa**  
CEO de Medichem. Consejera de Corporación Medichem.



**Patricia Such**  
Directora de operaciones de Grupo Volkswagen.



**Laura Urquiza**  
Presidenta y CEO de Red Points.



**María Valenzuela**  
General manager de Movistar Plus+ Internacional.





## Edición 2021



**Eva Abans**  
Directora general corporativa de Grupo Mediapro. Consejera independiente de Almirall.



**Conchita Álvarez**  
Consejera independiente de Adea. Consejera dominical de Urquijo Gestión SGIIC.



**Ana Argelich**  
Presidenta de MSD.



**Beatriz Astigarraga**  
Presidenta no ejecutiva de Grupo IMQ.



**Gema Aznar**  
Directora general de Mary Kay. Consejera independiente de Renta 4.



**Paloma Baena**  
Directora de Estrategia Global de Grupo Renfe.



**Cristina Blanco**  
CEO de Antolín.



**Eva Cárdenas**  
Empresaria en Niebla Azul. Asesora externa de Mango Home.



**Marta Centeno**  
Subdirectora general y miembro del Comité de Dirección de Bankinter.



**Charo Cepero**  
Secretaria general y Consejera de Total Energies Electricidad y Gas en España. Directora General Negocio de B2B.



**Ainara de Elejoste**  
Vicesecretaria segunda del Consejo de Administración de Iberdrola.



**Carmen de Pablo**  
CFO, Directora Estrategia, Sostenibilidad, M&A, IT/Sistemas de Cepsa. Consejera independiente de Viscofan.



**Adriana Domínguez**  
Presidenta ejecutiva de Grupo Adolfo Domínguez.



**María Durá**  
Administradora única de Colón Business Center.



**Cristina Fabre**  
Directora de Auditoría Interna, Compliance y Riesgos de Cepsa.



**Cristina Feliu**  
VP Communications & Public Affairs de Ferroglobe.



**Ana Fernández**  
Directora global de Regulación y Control Interno y miembro del equipo de dirección de BBVA.



**Eva Fernández Góngora**  
Consejera independiente de Banca March y Omel. Asesora externa de Apollo global management. Consejera de Inversis.



**Ana García**  
General counsel de Card Dynamics. Consejera independiente de Divilo y Nextil.



**Marta Labata**  
CEO de Barcelona de Serveis Municipals. Consejera de BAMSA (Grupo SABA) y Ecoenergías (Grupo Veolia).



## Edición 2021



### Irene Lanzaco

Directora general de la Asociación de Medios de Información. Consejera de News Media Europe, Comess Group de Restauración e Introl de Publicaciones.



### Iratxe Las Hayas

Managing Partner de Smart Jidoka. Consejera independiente de Grupo Larrión.



### Natalia Latorre

Directora general de Transición Energética de Enagás. Consejera independiente de Befesa.



### María José Leal

CFO de AEDAS Homes.



### Lourdes López

Directora general y líder europea de Inclusión y Diversidad de Becton Dickinson.



### Teresa Madariaga

Presidenta de Ingeteam.



### Adela Martín

Executive vice president, directora de Banco Santander Banca Privada y gestión de activos para España. Consejera independiente de Les Roches Education.



### Beatriz Martínez-Falero

Directora de Asesoría Jurídica de Mahou.



### Blanca Montero

Vocal independiente del Consejo General del ICO y APD. Presidenta del Comité Auditoría y Supervisión de Agrupación Future: Fast Forward. Consejera independiente de Mutualidad de la abogacía.



### Malena Pato-Castel

Consejera independiente de Restaurant Brands New Zealand Limited. Consejera asesora de Grupo Sibuya.



### Ana Isabel Peláez

Socia responsable de mercados de Assurance y responsable de Auditoría del Sector Seguros de PwC España.



### Encarna Piñero

CEO de Grupo Piñero.





**Victoria Plantamor**  
CEO y vicepresidenta ejecutiva de Grupo Industrial Crimidesa.



**Myriam Portillo**  
Directora comercial y de marketing de Saica Natur.



**Isabel Riaño**  
Directora general de Competitividad y Comercio del Consejo de la Unión Europea.



**Sofía Rodríguez-Sahagún**  
Global CMO - Digital Sales & Marketing, Design, Behavioural Economics de BBVA



**Ana Rodríguez Cantarero**  
Socia líder del Sector Energía y Responsable de Fiscalidad Corporativa en PwC España.



**Leticia Rodríguez-Vadillo**  
Socia responsable del sector Retail & Consumo - Sanidad & Pharma de PwC España.



**Remedios Ruiz**  
Group Executive Vice president, Global Head Risk & Compliance y Global Cards & Digital Solutions de Grupo Santander.



**Carmen Sampol**  
Presidenta y CEO de Sampol Ingeniería y Obras.



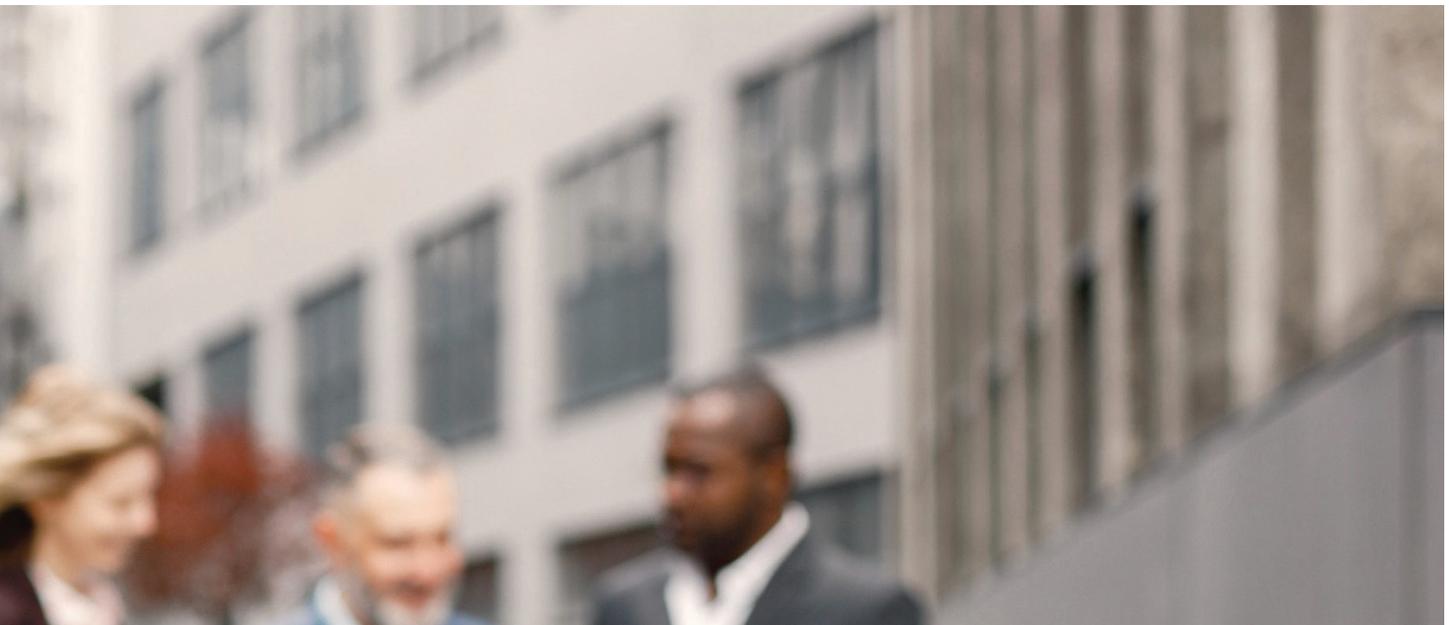
**Gracia Sánchez-Vizcaíno**  
CIO de Securitas Iberoamérica.



**Paloma Sevilla**  
Directora general de Aelēc.



**María Vila**  
Consejera independiente y presidenta de la Comisión de auditoría de la AECC. Miembro del Consejo de Administración de Zerintia HealthTech, y del Consejo Asesor de Marsi Bionics.





## Edición 2022



**Mar Alarcón**  
Socia de 19N.



**Ana Aránguez**  
CFO de Intrum Spain.



**Cristina Ávila**  
Socia Fundadora & CEO de Idalia Capital Sgeic. Socia Fundadora y Consejera Delegada de Verdalia Bioenergy.



**Gracia Burdeos**  
CEO en SPB Global Company.



**Silvia Caparrós de Olmedo**  
Advisor de Scytl Election Technologies.



**Inmaculada César**  
Directora de Medios y Tecnología de Tirea.



**Mercé Conesa i Pagès**  
Directora general de Barcelona Global.



**Miren de Larrea**  
Presidenta ejecutiva de Tolsa.



**Sandra Deltell**  
Socia - Directora de PwC Levante y Comunidad Autónoma Murcia.



**Lexuri Elorriaga**  
Ex CFO Spain & Portugal de Credit Suisse.



**Pilar Franca**  
Directora de Desarrollo Sostenible y Recursos Humanos Global del Grupo Saica.



**Esther Garcés**  
CEO de Islalink.



**Elena García Armada**  
CEO de Marsi Bionics. Consejera independiente de Indra.



**Coriseo Gonzalez-Izquierdo**  
Directora de Planificación y Gestión Corporativa de OMI (OMIE). Consejera independiente de AENA.



**Ana Guijarro**  
Family Office Regato. Consejo asesor de Oryon Universal.



**Ana Jaureguizar**  
Directora de la división de gran consumo de L'Oreal España y Portugal.



**Marta Jorge**  
Partner fundadora de Encina Sustainable Infrastructure.



**Luisa Lachaga**  
Presidenta de Albacora.



**Belén López Yeste**  
CFO Iberia & Morocco de Strategy de Ceva Logistics.



**Carmen López-Suevos**  
Directora general de Clientes de Gigas (España, Portugal, LatAm). Consejera de LLYC.



**Beatriz Martín - Luquero**  
HR Lead for Europe & Canada de Merck Sharp & Dohme (MSD).



**Ruth Martín**  
Senior Advisor de Marsi Bionics.



**Carmen Matutes**  
Deputy CEO de Palladium Hotel Group.



**María Teresa Méndez**  
CFO South Europe de Two Continent Logistics.



**Virginia Navarro**  
General counsel y vicesecretaria del Consejo de Administración de Cellnex Telecom.



**Cristina Nestares**  
CEO Admiral Insurance UK. Consejera de FCA Practitioner Panel del Banco de Inglaterra y consejera de The Wallich.



**Silvia Parés**  
Socia responsable de PwC Tax & Legal en Cataluña.



**Alexandra Polacci**  
CEO de DomuService.



**Genoveva Ramón-Borja**  
Head of Corporate Coverage de Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ.



**Inmaculada Rodríguez Cuervo**  
Directora general de Unirisco.



**Silvia Roldán**  
Viceconsejera de Digitalización en Comunidad de Madrid.



**Gema Sacristán**  
Ex directora general de Negocios, y miembro del Comité de Dirección de Bid Invest.



**Ana Sainz**  
Directora general de Fundación Seres.



**Susana Sánchez**  
Directora general de Parfois. Consejera independiente de ProA Capital Partners.



**Debora Santamaría**  
Consejera ejecutiva y CFO de Castellana Properties.



**Concha Serrano**  
Ex directora de Acceso y RRHH de Pfizer.



**Elisa Tarazona**  
Directora general de Ribera Salud.



**Yolanda Tomás**  
Consejera de Un-Kua Ventures.



**Helene Valenzuela**  
Directora general de Ouigo España.



**Celia Villalobos**  
Directora de Agencias, Partners y Relaciones Estratégicas para España y Portugal de Google. Consejera independiente de Majórica.



## Edición 2023



**Patricia Alonso**  
Directora de Estrategia Comercial de MasOrange.



**Virginia Arce**  
Consejera independiente de Indra y Gigas.



**Angeles Arderiu**  
CFO de Inmobiliaria Colonial.



**Marta Bartolomé**  
CFO de Bolsa y Mercados Españoles.



**Macarena Bergareche**  
Fundadora y directora general de Think Chic. Productora de Ópera Garage.



**Ana Buitrago**  
Vocal de la Junta de Gobierno de Colegio de Abogados de Madrid. Consejera independiente de Goodwill NYNJ y consejera de Ingenostrum.



**Rozina Camarundi**  
Senior Director, Marketing and Education Europe, Joint Replacement & Robotics de Stryker Europe.



**Ana Claver**  
Responsable para Europa del negocio mayorista de Robeco.



**María Eugenia Clemente**  
Directora general de Alestis Aerospace.



**María Cerdón**  
Directora Operaciones Corporativas (M&A) y directora de la oficina del CEO de Acciona.



**Marta Cuevas**  
Business Unit Director Group VP de Antolín.



**Leyre de Adrián**  
Directora general Comercialización y Trading de Energía de Fortescue. Consejera dominical de Exolum.



**Lara de Mesa**  
Global Head of Responsible Banking de Banco Santander.



**Laura de Rivera**  
Directora de la asesoría jurídica del Grupo Caixabank.



**Carmen Díaz Canabal**  
CEO de Holcim.



**Montserrat Díez**  
Directora Corporativa de Servicios de Zamora Company.



**Marta Echarri**  
Ex responsable de banca digital en Europa de Western Union.



**Anna Ferret**  
Directora general de Laboratorios Ordesa.



**Leticia Fusi**  
Managing Director de Castllake.



**Ana Gómez Ruiz**  
Director, Group Corporate & Board of Directors Secretariat. Vice Secretary of the Board of Directors de Amadeus.



**Iría Flavia Heredero**  
Directora Fiscal de Grupo Asisa.



**Nuria Lázaro**  
Directora general Adjunta – Chief Audit Officer de Banco Sabadell. Consejera independiente de Instituto de Auditores Internos de España.



**Benedicte Levinson**  
CEO de Air Liquide España.



**Sonia López Mera**  
CEO de MrBroc.com. Directora Desarrollo Corporativo de Aquática.



**Patricia Manca**  
Socia responsable de New Law y del sector Entertainment and Media de PwC España.



**Rebeca Marciel**  
Directora de Transformación y Negocio de Santander.



**Teresa Marzo**  
Consejera delegada de Elixo.



**Esther Mateo**  
Directora general de Seguridad, Procesos y Sistemas Corporativos de ADIF.



**Elena Mesonero**  
Managing Director de Caceis España y Latinoamérica de Grupo Credit Agricole.



**Paula Mouzo**  
Directora Auditoría Interna de Inditex. Consejera del Instituto de Auditores Internos de España.



**Remedios Orrantia**  
Global HR Director Vodafone Technology, Corporate Functions and Investment Business Unit de Vodafone España.



**Patricia Ortega**  
Asesora de la Secretaría de Estado de Defensa del Ministerio de Defensa.



**Pilar Pascual**  
Directora de Corporate Finance de MasOrange.



**Isabel Pelegrí**  
Chief of Legal, Land & Investment de Grupo Inmoglaciari.



**María Pérez Naranjo**  
Directora general de Estrategia Digital de la Agencia Digital de Andalucía de la Junta de Andalucía.



**Anna Quirós**  
Directora de Cultura y Desarrollo de Caixabank.



**Isabel Reija**  
Socia de Amrop.



**Ana Ribó**  
Socia de PwC España.



**Clara Sanz López**  
Secretaria general de Formación Profesional del Ministerio de Educación y Formación Profesional.



**Pilar Villaescusa**  
Directora general Financiera de Sanitas & Bupa Europe and Latam.



## Red Women to Watch

*Women to Watch* ha sido posible gracias a las 320 participantes, 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 todas las 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 que decidan dar el salto a los Consejos y potenciar su carrera profesional. A todos ellos queremos agradecer su interés, su tiempo y su apoyo a lo largo de estos años 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 o en los encuentros con altos directivos, 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.

#### Desarrollo Personal

- **Fernando Martín.** Consejero independiente de JB Capital Markets, asesor al Consejo de Administración de diferentes sociedades y profesor de *business skills*.
- **Candela Palazón.** Consultora de comunicación y formadora.
- **Pilar Trucios.** Cofundadora Experience Ahead.

#### Headhunters

- **Loreto González.** Socia de Korn Ferry.
- **Pablo Sagnier.** Socio de Egon Zehnder.

#### Altos directivos

- **Juan Arena.** Expresidente de Bankinter y consejero independiente.
- **Gema Esteban.** Global Head of ESG de IG4 Capital.
- **Leticia Iglesias.** Consejera independiente en Abanca, Acerinox, LAR y AENA.
- **Emma Fernández.** Consejera independiente de Axway, Digital Consumer Bank, Grupo IskayPet y Metrovacesa.
- **Socorro Fernández Larrea.** Consejera independiente de Redeia, Cementos Molins, Banco Caminos y SEG Ingeniería.
- **Carmen Fernández de Alarcón.** Consejera del Grupo Prisa y Agile Content.
- **Ana García Fau.** Consejera independiente de Cellnex, JDE Peet's, Gestamp y Merlin Properties.
- **Laura González - Molero.** Consejera independiente de Acerinox, Viscofan y Banco Sabadell.
- **Amparo Moraleda.** Consejera independiente de Airbus Group SE, CaixaBank, A.P. Møller-Mærsk y Vodafone Plc.
- **Marisa Jordá.** Consejera independiente de Merlin, Bankinter, Grupo Bimbo y Orange España.
- **Mario Lara.** Director de Esade Madrid y del Centro de Gobierno Corporativo Esade. Senior Advisor de PwC España y consejero independiente de Prim.
- **Javier Marín.** CEO de Singular Bank.
- **Marcelino Oreja.** Operating partner de Ardían, presidente de GreenYellow y consejero e inversor en varias compañías.
- **Isabel Tocino.** Vicepresidenta del Consejo de Santander España y consejera de numerosas compañías.
- **Pilar Zulueta.** Consejera independiente de Dorna Sports e Hijos de Rivera.

#### Expertos de PwC

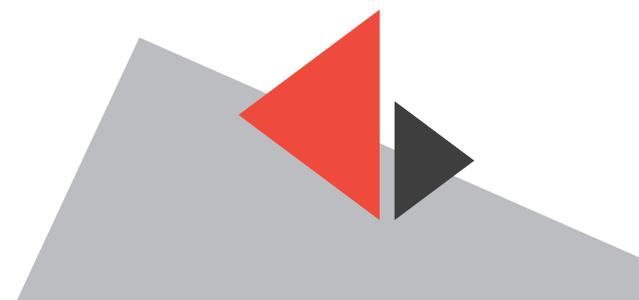
- **Ana Peláez.** Socia responsable de Mercados de Assurance y responsable de Auditoría en el sector Seguros de PwC.
- **Ramón Abella.** Socio responsable de Governance, Risk & Compliance en PwC España.
- **Carlos Fernández Landa.** Líder de Transaction Services - TS y Valoraciones de PwC.
- **Pablo Bascones.** Socio responsable de Sostenibilidad y Cambio Climático de PwC España.

- **Manuel Martín Espada.** Socio responsable de Mercados de PwC España.
- **Gemma Moral.** Socia de PwC Tax & Legal.

## Mentoras

Las mentoras son una pieza clave del programa *Women to Watch* dada su capacidad para compartir conocimientos y experiencias, así 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.

- **María Helena Antolín.** Consejera externa de Iberdrola, consejera independiente de Danosa, miembro del Consejo asesor de Sabadell zona centro.
- **Carmen Aquerreeta.** Consejera independiente en Grupo Andbank y ENCE.
- **Maite Aranzabal.** Consejera independiente en Credicorp y Banco de Crédito del Perú. Miembro del Consejo Asesor de Corporación Hijos de Rivera.
- **Sara Bieger.** Consejera independiente en AXA y Grupo Igualatorio.
- **Ana Bolado.** Consejera independiente en Inmobiliaria Colonial, Caceis y Metrovacesa.
- **Aurora Catá.** Consejera independiente en Repsol, Banco Sabadell.
- **Mónica Deza.** Consejera independiente en AXA Seguros Generales, Grupo Igualatorio Cantabria y Grupo GACM España. Consejera dominical en Next Business School.
- **Mónica Espinosa.** Consejera independiente en Aquanex. Miembro del Consejo Asesor de Caser y Atrevia.
- **Rita Estévez.** Consejera independiente en Línea Directa Aseguradora, Morabanc y Zegona.
- **Emma Fernández.** Consejera independiente en Axway, Digital Consumer Bank, Grupo IskayPet y Metrovacesa.
- **Carmen Fernández Alarcón.** Consejera independiente en Agile Content y consejera dominical de Prisa.
- **Socorro Fernández Larrea.** Consejera independiente en Redeia, Cementos Molins, Banco Caminos y SEG Ingeniería.
- **Mar Gallardo.** Consejera independiente en Nationale-Nederlanden, Prim y Opdenenergy.
- **Rosa María García.** Consejera independiente en Mapfre, Sener, EDP Renovables y Exolum.
- **Pilar García Ceballos-Zúñiga.** Consejera independiente en Amadeus IT Group y Renta 4.
- **Ana García Fau.** Consejera independiente en Cellnex Telecom, JDE Peet's, Globalvia, Gestamp, Merlin Properties, Cosentino Group y Santalucía.
- **María García Nielsen.** Consejera independiente en Mibanco de Credicorp, Lontana Group y Base Protection.
- **María Eugenia Girón.** Consejera independiente en Corporación Financiera Alba, CIE Automotive, Delaviuda y Birks Group.
- **Blanca Gómez.** Ex consejera independiente en Lucta.
- **Paloma Jiménez Baena.** Consejera independiente en VidaCaixa y ex consejera independiente en Grupo Ezentis.
- **Marisa Jordá.** Consejera independiente en Merlin Properties, Bankinter y Bimbo.
- **Inés Juste.** Consejera independiente de Renta 4 y de Ecoener.
- **Natalia Latorre.** Consejera independiente en Befesa y Marsi Bionics.
- **Isabel Martín Castella.** Miembro del Consejo asesor de GED ( sociedad gestora de capital riesgo ) y consejera de GED Infrastructure.
- **Blanca Montero.** Consejera independiente en ICO y consejera asesora en APD.
- **María Pla.** Consejera independiente en Iberdrola Energía Internacional.
- **Pilar Platero.** Consejera independiente en Logista.
- **Ana Plaza.** Consejera independiente en Corporación Financiera Alba, Línea Directa Aseguradora, Globalvia y Grenergy Renovables.
- **Rosalía Portela.** Consejera independiente en Grupo Mémora.
- **Teresa Quirós.** Consejera independiente en Acciona Energía, Tubos Reunidos y Prisa.
- **Isla Ramos.** Miembro del consejo asesor de Andorra Telecom y Net4Things.
- **Amparo Ribera.** Consejera independiente en Santander Seguros y Reaseguros, Compañía Aseguradora.
- **María Segimón.** Consejera independiente en Proa y NH Hotel Group.
- **María José Talavera.** Consejera independiente en OMEL (Operador de Mercado Eléctrico).
- **Isabel Tocino.** Consejera independiente en Santander España.
- **Pilar Zulueta.** Consejera independiente en Dorna Sports y Corporación Hijos de Rivera.





# Equipo de trabajo de *Women to Watch*





**Manuel Martín Espada**

Socio responsable de  
Mercados de PwC



**Isabel Linares**

Directora del Programa *Women  
to Watch* y *Senior Counselor*  
de PwC



**Marta Colomina**

*Managing Director* Marketing,  
Sostenibilidad y Fundación PwC



**Ramón Abella**

Socio responsable de Governance,  
Risk & Compliance de PwC







El propósito de PwC es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presente en 151 países con más de 364.000 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](http://www.pwc.es)

© 2024 PricewaterhouseCoopers, S.L. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la firma miembro española y, en ocasiones, puede referirse a la red de PwC. Cada firma miembro es una entidad legal separada e independiente. Consulta [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) para obtener más detalles.