



Cuaderno 5

¿Cómo funciona un Consejo de Administración?



¿Cómo funciona un Consejo de Administración?

NORGESTION viene prestando desde su fundación, a inicios de la década de los 70, sus servicios profesionales de asesoramiento integral a empresarios y directivos en cuatro áreas diferenciadas:

- El Corporate Finance o asesoramiento sobre las estructuras corporativas y la consultoría estratégica.
- El Asesoramiento Jurídico y Tributario.
- El Asesoramiento Patrimonial.
- El Asesoramiento y la Gestión en situaciones especiales y de cambio.

Estos **"Cuadernos NORGESTION"** pretenden sintetizar y divulgar parte de nuestro conocimiento y experiencia en diferentes temas que consideramos de interés.

Títulos de la Colección **"Cuadernos NORGESTION"**

-
- | | |
|---|--|
| 1 - ¿Cómo comprar o vender una empresa? | 11 - ¿Qué es un Chief Restructuring Officer (CRO)? |
| 2 - ¿Qué es el Capital Riesgo? | 12 - ¿Qué es un Gestor Temporal de Empresas? |
| 3 - ¿Qué es un "Management Buy Out" (MBO)? | 13 - ¿Qué es el BME Growth ? |
| 4 - ¿Qué es una "Due Diligence"? | 14 - ¿Cómo abordar el reto de la internacionalización? |
| 5 - ¿Cómo funciona un Consejo de Administración? | 15 - ¿Qué impacto tiene la actividad internacional en la fiscalidad? |
| 6 - ¿Cómo se gestiona una Empresa Familiar? | 16 - ¿Existe financiación alternativa para la Pyme? |
| 7 - ¿En qué consiste el "Protocolo Familiar"? | 17 - ¿Cómo participan las personas trabajadoras en la empresa? |
| 8 - ¿Cómo se valora una empresa? | 18 - ¿Cómo enfocar un proceso de integración entre empresas? |
| 9 - ¿En qué consiste una fusión de empresas? | 19 - ¿Cómo instrumentar la financiación no bancaria a largo plazo? |
| 10 - ¿Cómo realizar una reestructuración financiera? | 20 - ¿Cuáles son los deberes y la responsabilidad de los Consejeros? |

¿Cómo funciona un Consejo de Administración?

Índice

¿Qué es un Consejo de Administración?	5
Funciones del Consejo de Administración	5
¿Cuál es la estructura de un Consejo?	6
Aspectos a considerar por un Consejo de Administración	11
Claves para el funcionamiento de un Consejo	14
Evaluación del Consejo	17

Objetivo de este Cuaderno

El presente cuaderno tiene como objetivo ayudar al lector a comprender las características, ventajas, funcionamiento interno y aportación de los Consejos de Administración en relación con la gestión de una compañía, para que tenga una información básica sobre lo que supone la puesta en marcha de este órgano.

A pesar de que la figura del Consejo de Administración ha estado relacionada con las grandes empresas, no es patrimonio exclusivo de las mismas. La creación de un órgano como el Consejo puede ser, incluso, de mayor valor en pequeñas y medianas empresas (la mayor parte de las que componen nuestra realidad) al tratarse de estructuras organizativas más sencillas y flexibles que facilitarían la puesta en práctica de las decisiones del Consejo.

En este sentido, la figura del Consejo de Administración permite, en una Empresa Familiar, separar la actividad diaria de la gestión de la compañía, facilitando la discusión y análisis de las cuestiones importantes en un foro independiente y diferente, y rompiendo con rutinas e inercias históricas, compromisos familiares, etc. Estos efectos se incrementan en el caso de que participen en el Consejo profesionales independientes ajenos a la compañía.

¿Qué es un Consejo de Administración?

El Consejo de Administración es el máximo órgano de gobierno de la sociedad, en el que los accionistas y propietarios de las empresas delegan su responsabilidad.

Es el lugar en el que se toman las decisiones que afectarán a todos los ámbitos de la empresa. Estas decisiones conformarán la pauta de funcionamiento de los ejecutivos de la compañía.

En ocasiones, principalmente en compañías familiares, se ha percibido al Consejo de Administración como una “obligación” impuesta por la normativa. No obstante no es una exigencia normativa (bien de la Ley o del Estatuto interno de la compañía) sino que es una herramienta de gestión de gran importancia.

La creación de un Consejo de Administración implica, según la legislación, el cumplimiento de una serie de requisitos formales (registros, etc.) que convierten a sus componentes en gestores y responsables de la compañía.

Funciones del Consejo de Administración

A pesar de que cada una de las empresas tiene sus características y realidades específicas (dimensión, tipo de negocio, ubicación, etc), en términos generales los principales cometidos y responsabilidades de un Consejo son los siguientes:

- Aprobación de las estrategias generales de la compañía. Impulso del Plan Estratégico.
- Control de la ejecución y consecución de los objetivos estratégicos.
- Establecimiento y control de los presupuestos de la compañía y sus proyecciones financieras.
- Creación de los mecanismos adecuados para obtener una información de gestión veraz y de calidad.
- Toma de decisiones sobre inversiones importantes o enajenación de activos.
- Operaciones societarias de cualquier tipo (compraventas, fusiones, joint-ventures, etc.).

- Control y supervisión de la labor de los altos directivos.
- Aprobación de alianzas estratégicas, de cualquier rango (comercial, societario, etc.).
- Establecimiento de la política de retribuciones de los altos directivos.
- Establecimiento de la política de comunicación e información al accionista.

¿Cuál es la estructura de un Consejo?

No existe una estructura única que sirva para todos los escenarios y realidades empresariales. En ocasiones lo que es apropiado para unos, podría no serlo para otros.

Una estructura óptima, tanto desde el punto de vista del tamaño como de los componentes del Consejo, será aquella que atienda las variables necesarias para la consecución de su buen funcionamiento (conocimientos, independencia, información, poder, motivación, etc.).

I-Número de miembros

No existe un número predefinido de componentes del Consejo; estará en función de las características de cada empresa.

No obstante, está claro que una compañía cotizada o grande tendrá un Consejo de Administración más numeroso que una Empresa Familiar.

Desde nuestro punto de vista, en cuanto a las pymes y Empresas Familiares, un Consejo formado por 4-6 miembros podría ser lo óptimo. Las estructuras de mayor dimensión son menos flexibles y por el contrario, una estructura con menos componentes podría carecer de las experiencias y capacidades necesarias.

La dimensión de Consejo debe permitir la inclusión de consejeros de diversos tipos (internos, externos, independientes, etc.).

II-Composición

En términos generales los Consejos de Administración

cuentan con un Presidente, varios Consejeros y un Secretario. No obstante, dependiendo del tamaño del Consejo podría incluirse más figuras como vicepresidencias, vicesecretarías, etc.

a) Presidente

El presidente del Consejo será el responsable de convocar y elaborar el orden del día, así como de presidir y coordinar las reuniones. Asimismo es el responsable del correcto funcionamiento del Consejo y de la organización de las evaluaciones anuales.

Sobre la base de los “Principios de Buen Gobierno Corporativo” el puesto de presidente no debiera ser ejecutivo para, de esta forma, separarse de la figura del Director General (máximo responsable de la gestión). El órgano controlador y el ejecutivo no debe ser dirigido por la misma persona.

La realidad de las pymes de nuestro entorno muestra que la mayoría de los presidentes tienen un papel muy destacado en la gestión de la empresa asumiendo el

papel del primer ejecutivo. Este hecho no debiera tener mayor importancia en el caso de que los criterios básicos de funcionamiento de los Consejos, motivación de los consejeros, independencia en la toma de decisiones, etc., no se viesen afectados.

b) Consejeros (Administradores)

Los consejeros están obligados a conocer la realidad de la compañía y aportar sus opiniones, siendo los responsables finales, junto al presidente, de la marcha de la misma.

Existen varios tipos de consejeros, en función de su vinculación con la compañía:

- **Consejeros Ejecutivos:**

Son miembros del equipo directivo de la compañía, que ocupan un puesto en el Consejo de Administración. Podrían tener doble condición de ejecutivo-accionista aunque no resulta necesaria. Normalmente cuentan con un perfil técnico relacionado con su labor de dirección (financiero, comercial, industrial, técnico, etc.).

- **Consejeros Dominicales:**

Consejeros que representan a un porcentaje de las acciones de la compañía. Son personas ajenas a la gestión diaria de la compañía pero cuentan con una vinculación directa con la misma. En empresas familiares normalmente representan a aquellas ramas familiares que no se encuentran directamente relacionados con la gestión. Asimismo, en ocasiones podría ocurrir que los accionistas deleguen en un profesional externo la representación de su participación.

- **Consejeros Independientes:**

Son veladores externos de la correcta gestión, sin vinculación alguna con la compañía ni sus accionistas. Se trata de consejeros profesionales que aportan una visión externa e independiente con el objetivo de generar valor para los accionistas.

La incorporación de un consejero independiente debe aportar:

- Profesionalización. Las decisiones se tomarán sobre bases empresariales y profesionales, consecuencia de la independencia de criterio.

- Mejora en el sistema de trabajo de los Consejos: identificación de herramientas óptimas para la gestión, diseño de los flujos de información necesaria, etc. La labor del consejero independiente adquiere gran importancia en la puesta en marcha de un Consejo profesionalizado.

- Dinamismo. Debe actuar como facilitador y dinamizador de la actividad del Consejo. Este aspecto no es tan importante en aquellos Consejos en marcha con una dinámica ya establecida.

- Diferentes puntos de vista. Debe resultar "enriquecedor" para la compañía.

- Experiencias, "mejores prácticas" y metodología.

- "Sentido común" en todas sus actuaciones.

Algunas de las características de un consejero independiente deben ser las siguientes:

- Calidad y prestigio profesional: debe ser una persona que genere confianza a los accionistas de la compañía.
- Independencia acreditada.

- Tener carácter y personalidad: debe defender sus opiniones en el caso de que no sean coincidentes con el resto de los consejeros. Para ello es necesario disponer de un criterio informado.
- Formación adecuada y conocimiento sobre la compañía y los aspectos relevantes del sector.
- Disponibilidad de tiempo: dedicación necesaria para garantizar el pleno desarrollo de las funciones y responsabilidades de su cargo.

Normalmente los consejeros independientes son profesionales relacionados con la consultoría de gestión, ex-directivos de otras compañías, etc.

En ocasiones, cuando se trata de consultores profesionales, el consejero independiente se encuentra respaldado por una estructura, compuesta por profesionales de diversos perfiles, que apoya, complementa y afianza las opiniones y decisiones que pueda tomar el mismo.

Para la búsqueda del consejero independiente adecuado existen diversas vías:

- Salir al "mercado": búsqueda mediante relaciones (networking).
- Por experiencias anteriores relacionadas con la gestión.
- Especialistas: consultores que se dedican a estas actividades.

c) Secretario del Consejo

El secretario del Consejo tiene como objetivo garantizar la corrección de los procedimientos y el cumplimiento de la normativa establecida.

Es conveniente que la función de Secretario sea desarrollada por un abogado o experto en temas jurídicos. En este caso, al igual que en el de los consejeros independientes, es positivo que cuente con experiencia en el desarrollo de su función en otros Consejos.

Las funciones del secretario se desglosan en dos grupos:

- Labores de Asesoramiento:

Asume la figura del Letrado-Asesor. Esto es, asesora sobre las repercusiones legales (en las diferentes jurisdicciones: civil, mercantil, etc.) de las decisiones a tomar.

Un secretario de confianza aporta seguridad a los consejeros, y consolida las decisiones tomadas.

- Labores formales:

Debe velar por el cumplimiento por parte del Consejo de los requisitos establecidos por la ley y los estatutos de la compañía.

- Envío de las convocatorias a los consejeros, incluyendo el orden del día propuesto por el presidente. Asimismo, ayudará al presidente a determinar la información a poner a disposición de los consejeros.
- Redacción de las actas de las reuniones.
- Certificación de los acuerdos tomados por el Consejo y escrituración de los mismos si fuese el caso.

El cumplimiento de los aspectos formales y legales es muy importante dado que afecta directamente a la responsabilidad de los consejeros.

III-Comisiones

En Consejos de Administración de compañías medianas-grandes, es recomendable la creación de comisiones especiales que se responsabilicen de desarrollar cuestiones concretas. En éstas se trabajarán conjuntamente con el equipo directivo los temas específicos, llevando al Consejo las conclusiones de los análisis para que sean debatidos por el mismo y se tomen las decisiones oportunas.

Las comisiones más comunes en Consejos de Administración de mayor tamaño son las siguientes:

- Comisión de Nombramientos: cuya principal responsabilidad será la determinación de la correcta composición del Consejo (conocimientos, experiencias, perfiles, etc. presentes en el Consejo).

- Comisión de Remuneraciones: en ésta se establece la política de remuneraciones de los consejeros y el equipo directivo.
- Comisión de Auditoría: cuya responsabilidad es supervisar la integridad de los estados financieros así como controlar la labor e independencia de los auditores externos e internos.
- Comisiones de Dirección Delegada: reuniones de ámbito más reducido con el objeto de analizar conjuntamente con la dirección de la compañía aspectos importantes de la gestión. Estas comisiones estarán compuestas por consejeros externos y miembros del equipo directivo (independientemente de que sean consejeros), pudiéndose flexibilizar en parte los aspectos formales. El objetivo de este tipo de comisiones es agilizar la toma de decisiones por parte del Consejo dado que los temas estarán más trabajados.
- Otras: cualquier otra que el Consejo estime necesaria.

Aspectos a considerar por un Consejo de Administración

Para que el Consejo pueda desempeñar de forma correcta las funciones y responsabilidades propias, debe cumplir varios aspectos clave:

I. Conocimientos

- Es necesario que el Consejo en su conjunto (no los consejeros de forma individual) disponga de un conocimiento profundo de la realidad de la compañía. Por lo tanto, es necesario buscar perfiles complementarios dependiendo de las circunstancias.
- Los conocimientos necesarios vendrán definidos por la estrategia y objetivos de la compañía. A modo de ejemplo: no es igual una empresa en expansión, o en posición de defensa de su cuota de mercado.
- La experiencia es clave en un Consejo. Hace falta “expertos” en diferentes temas y con una visión empresarial.

- La incorporación de consejeros independientes es una de las vías directas y más sencillas para completar el abanico de conocimientos necesario.
- No hay consejeros mejores o peores, sino que más o menos adecuados a las necesidades.

II. Independencia

Los componentes del Consejo deben disfrutar de independencia al objeto de poder aportar su punto de vista. En el caso de los consejeros ejecutivos (profesionales de la compañía) este hecho es importante dado que su “jefe” (presidente o consejero delegado) se encuentra presente, lo que podría coartar de alguna manera su opinión.

III. Información

Se requiere amplia información sobre todos los asuntos y aspectos que influyen en la empresa. Sin una información de calidad no es posible la toma de decisiones correctas. A modo de ejemplo:

- Información económico-financiera general y recurrente.
- Plan estratégico.
- Plan de gestión y presupuestos.
- Información sobre la competencia y mercados.
- Análisis y estudios puntuales sobre asuntos estratégicos.

No se debería aprobar aquello que no se entiende o no se conoce, o con lo que no se está totalmente de acuerdo.

IV. Poder

Todos los estamentos de la compañía deben ser conscientes de que el Consejo de Administración es el máximo órgano de gestión de la compañía y que las decisiones tomadas por el mismo son “incuestionables”.

Es necesario que el Consejo cuente con autoridad sobre los altos directivos (en ocasiones éstos forman parte del Consejo). Esta autoridad está relacionada con la formación y experiencia de los consejeros y la percepción que tenga el equipo directivo de los mismos.

V. Motivación

- Este aspecto es muy importante sobre todo en los consejeros independientes dado que son éstos los que menor vinculación mantienen.
- Los intereses de los consejeros deben estar alineados con los de la empresa.
- Disposición total de los consejeros a participar y aportar su opinión en los Consejos.
- El sistema retributivo es uno de los instrumentos de motivación para el consejero, aunque no el único. Habría que combinar remuneraciones a largo y a corto plazo. La retribución debe ser suficiente como para garantizar la motivación y el mantenimiento de los consejeros de calidad, pero limitada con el objeto de mantener la independencia de éstos.

VI. Tiempo / Dedicación

- Tiempo para la preparación de los Consejos u otras comisiones, para poder leer y estudiar la información suministrada por la compañía y deliberar sobre algún aspecto o tema importante.
- La información debe estar a disposición de los consejeros con cierta antelación a las reuniones.
- El tiempo o periodo entre las reuniones de Consejo también debe ser regulado o sistematizado en función de los temas a tratar, la coyuntura, la estrategia marcada, etc.

Claves para el funcionamiento de un Consejo

Sobre la base de la experiencia acumulada por NORGESTION, se proponen varios conceptos básicos o herramientas de gestión que puedan servir de ayuda para el buen funcionamiento de los Consejos de Administración de las empresas familiares y pymes en general.

Establecimiento de los Objetivos

Los objetivos del Consejo deben ser los objetivos de la empresa. El Consejo establece y decide la estrategia de la empresa por lo que se “autoimpone la meta”. No obstante, no basta con establecer la meta sino que es necesario definir la vía para poder llegar a la misma.

Toda estrategia bien definida presenta unos objetivos intermedios u operativos, dado que el periodo de maduración de la estrategia suele ser relativamente largo (3-5 años). En consecuencia, el Consejo debe ir consiguiendo estos objetivos intermedios con una periodicidad inferior (1-2 años).

Los objetivos internos del Consejo deben:

- Coincidir con los objetivos de la empresa sobre la base del Plan Estratégico.
- Reflejar las labores en los que los consejeros se deben centrar en el periodo, sin olvidar la visión global.
- Posibilitar la definición de indicadores que mostrarán el grado de cumplimiento de los mismos.

Desde un punto de vista práctico, para la puesta en marcha de estos objetivos se propone el siguiente proceso (que podría repetirse cada periodo):

- Punto de partida: Plan Estratégico de la compañía y el Plan de Acción adjunto.
- Extraer del Plan de Acción, los puntos u objetivos más importantes a obtener a corto plazo.
- Redacción de un documento interno en el que se especifiquen éstos y se asigne responsable, plazo y presupuesto.

- Establecimiento de indicadores de control que ayuden a medir el grado de cumplimiento de los objetivos.
- Controlar de manera continua, en diversas sesiones, los resultados obtenidos.

Plan de tareas individuales

Una vez definidas las acciones a poner marcha para la consecución de los objetivos, resulta necesario especificar las tareas que debe realizar cada consejero. Para ello se redactará una lista de tareas complementarias a los objetivos definidos. Esta debe servir de guión detallado de las labores a realizar por cada uno de los consejeros y de los temas a controlar por el Consejo.

El plan de tareas proporciona ciertas ventajas para el desarrollo de las reuniones:

- Facilita el control de los temas asignados a los Consejos.
- Es un documento “vivo”, totalmente flexible.
- En reuniones informales de trabajo podría cumplir

la función del acta, facilitando el mantenimiento de un histórico de los temas tratados en las sesiones.

Comunicación

La comunicación entre los miembros del Consejo y de éste con el resto de los órganos de la compañía debe ser fluida, continua y sistematizada.

El Consejo debe estar a disposición del equipo directivo para lo que éste requiera. No sólo es el controlador sino que debe ser un apoyo. Este hecho debería asumirse por parte de todos los consejeros.

Cuadro de Mando: Información sistematizada para el Consejo

Es responsabilidad del Consejo dotarse de información útil para la toma de decisiones, definiendo las necesidades y proponiendo mejoras y formatos de la misma. Por otra parte, el equipo directivo de la compañía tiene la responsabilidad de proporcionar dicha información al Consejo.

Para ello es necesario elaborar un Cuadro de Mando:

- Documento no excesivamente largo. Conciso pero con posibilidades de obtener información en cascada e interrelacionada.
- Con información sobre todos los aspectos de la empresa: No únicamente información económico-financiera, sino también comercial, de mercados, organización-estructura, industrial, etc. El objetivo es obtener una idea clara y precisa de la situación y poder analizar las desviaciones que se producen respecto al presupuesto.
- Mantenimiento del mismo formato. Dado que el tiempo es reducido, la información que le llegue al consejero debe ser fácil de analizar. Para ello, es positivo acompañar la información numérica mediante gráficos (no muchos pero sí los importantes).
- Muchos datos no es sinónimo de buena información (en ocasiones es lo contrario).

- Debe incorporar los indicadores (diseñados por el Consejo) que permitan controlar el cumplimiento de las líneas estratégicas marcadas. Debe incluir asimismo información cualitativa sobre mercados, competidores, tendencias, etc.
- Periodicidad constante en la obtención de la información. No obstante los canales deben estar siempre abiertos. Esto es, el equipo directivo debería estar a disposición del Consejo para cualquier aclaración.

La preparación de un Cuadro de Mando proporciona una serie de ventajas:

- Al sistematizar la información se mejora la eficiencia del Consejo.
- Facilita la labor de preparación de la información.
- Mejora la utilización de la información.
- Se convierte en un evaluador fiable de la situación de la empresa, facilitando el control de las acciones realizadas.

- Homogeneiza el “lenguaje” interno del Consejo y de la empresa.

Frecuencia de las reuniones

En función del tipo de negocio y la situación de la compañía, el número de reuniones a realizar varía. No obstante, la media se situaría entre 6 y 12 reuniones de Consejo anuales.

Estas cifras son orientativas dado que el Consejo debe estar dispuesto para reuniones extraordinarias cuando la situación lo requiera.

Evaluación del Consejo

La evaluación es el proceso que culmina el ciclo de la actividad del Consejo. El principal objetivo, es obtener un “feed-back” de la labor realizada durante un período desde el punto de vista de los componentes del Consejo. Es por lo tanto una “autoevaluación”.

Un proceso de evaluación eficiente aporta ventajas dado que se identifican los aspectos positivos y negativos del Consejo y, en consecuencia, permite replantear diversos asuntos relacionados con:

- La incorporación de consejeros externos independientes.
- La identificación de la necesidad de nuevos perfiles para el Consejo.
- El control de la operativa interna.
- La redefinición de los objetivos estratégicos.

Premisas

Como paso previo al inicio del proceso de evaluación del Consejo es necesario considerar una serie de aspectos:

- Convencimiento y disposición de los consejeros: al tratarse de una autoevaluación, todos deben estar dispuestos a llevarlo adelante y aplicar las conclusiones obtenidas.
- Los objetivos del Consejo para el período a evaluar deben estar previamente definidos y claros. Asimismo los indicadores deben estar identificados y cuantificados.
- Establecer los principales aspectos a evaluar: por ejemplo, procedimientos internos de actuación, información obtenida, reuniones, retribuciones, relaciones con el Consejero Delegado, comités, etc.
- Identificar en el Consejo a la persona que podría liderar el proyecto: consejero independiente, secretario, presidente, etc.

- Estudiar la posibilidad de contratar a un consultor-facilitador para poner en marcha el proceso. Puede resultar beneficioso en las primeras evaluaciones.
- Periodicidad de las evaluaciones: lo más natural resulta realizar evaluaciones anuales.

Aspectos a evaluar.

...“en el caso del Consejo de Administración, lo que debería evaluarse, en primer lugar, es su capacidad de definir sus responsabilidades y establecer objetivos anuales, y, en segundo lugar, registrar sus logros con respecto a dichos objetivos”. (“Evaluar el rendimiento del Consejo de Administración” de Conger, Finegold y Lawler).

En nuestra opinión, los puntos a evaluar no deben suponer una lista cerrada, sino que es el mismo Consejo, considerando la realidad de cada empresa, quien los definirá.

A modo de referencia se podría evaluar:

- Cumplimiento de los indicadores económico-técnicos.
- Dedicación de los consejeros.
- Necesidad de nuevos perfiles.
- Reuniones: efectividad de las mismas.
- Calidad de la información obtenida por el Consejo.
- Dedicación a la empresa de los consejeros en comités internos o aparte de las reuniones del Consejo.
- Relación con los accionistas.
- Relación del Consejo con los auditores.
- Relación con la primera línea ejecutiva.
- Evaluación individual de la labor de cada consejero.

Figura del evaluador.

En términos generales el evaluador es el mismo Consejo, aunque se debería identificar una figura para desarrollar

dicha función. En opinión de NORGESTION, existen, en principio, dos alternativas válidas para la puesta en marcha del proceso (en sus primeros años):

- Consultor externo: aporta experiencia e independencia. Podría jugar un papel de facilitador, aportando metodología. Por el contrario, al ser un agente externo al Consejo se quebraría la confidencialidad del proceso.
- Consejero independiente o secretario (consultor o no): son las figuras que pueden liderar el proceso. En caso de tratarse de asesores, pueden conocer experiencias anteriores y a su vez se mantiene la confidencialidad interna.

De todos modos, una vez que el proceso se haya realizado en varias ocasiones cualquier componente del Consejo con “peso” en el mismo, podría liderarlo.



Notas del lector

Editado por



Socio Fundador



Bangalore, Barcelona, Beijing, Bilbao, Birmingham, Bogotá, Bologna, Chennai, Chicago, Den Bosch, Frankfurt, Helsinki, Hong Kong, Istanbul, Johannesburg, Kiev, Kolkata, London, Madrid, Mauritius, Moscow, Mexico City, Miami, Milan, Mumbai, New Delhi, New York, Nottingham, Pamplona, Paris, Rio de Janeiro, San Sebastián, Sao Paulo, Sevilla, Singapore, Stockholm, Surat, Sydney, Tokyo, Toronto, Warsaw.



