Estudio sobre la aplicación de la evaluación de Consejos en 2020 por las sociedades cotizadas españolas

24 de agosto de 2021

EVALUACIÓN
DE CONSEJOS

ÍNDICE

Introducción	3
Datos básicos del estudio	6
Procedimientos de evaluación aplicados	8
Principales áreas objeto de evaluación	9
Mejoras puestas en marcha	12
Conclusiones generales	13
Sobre Evaluación de Consejos	17

Introducción

La práctica de realizar evaluaciones periódicas del funcionamiento de los Consejos de Administración es una de las herramientas internacionalmente consideradas como más relevantes en materia de buen gobierno corporativo.

En países de ámbito anglosajón, como Reino Unido, Canadá o Estados Unidos, los reguladores ya vienen aplicando desde hace tiempo determinadas normativas para incentivar este mecanismo de mejora continua.

La **Ley 31/2014**, de 3 de diciembre de 2014, por la que se modificó la Ley de Sociedades de Capital, en su artículo 529 nonies establece para todas las sociedades cotizadas españolas:

1. El Consejo de Administración deberá realizar una evaluación anual de su funcionamiento y el de sus comisiones y proponer, sobre la base de su resultado, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas.
2. El resultado de la evaluación se consignará en el acta de la sesión o se incorporará a ésta como anejo.

Además, el **Código de Buen Gobierno** (en adelante CBG) para sociedades cotizadas, publicado por la **Comisión Nacional del Mercado de Valores** (en adelante, CNMV) en febrero de 2015, en su recomendación 36, establece que:

- El consejo en pleno, una vez al año, evalúe y, en su caso, adopte un plan de acción respecto de:
  - a) Calidad y eficiencia de su funcionamiento.
  - b) Funcionamiento y composición de las comisiones.
  - c) Diversidad en la composición y competencias del Consejo.
  - d) Desempeño del Presidente y del primer ejecutivo.
  - e) Desempeño y aportación de cada consejero, con especial atención a los responsables de comisiones.
- Al menos cada tres años, el Consejo de Administración será auxiliado para la realización de la evaluación por un consultor externo, cuya independencia será verificada por la comisión de nombramientos. Las relaciones de negocio del consultor o de cualquier sociedad de su grupo deberán ser desglosados.

- El proceso y las áreas evaluadas serán objeto de descripción en el **informe anual de gobierno corporativo** (IAGC).

Hay otras recomendaciones del **CBG** de la CNMV que se ven reforzadas por el ejercicio de evaluación en la práctica:

- Sobre responsabilidad, estructura y composición del Consejo (Rec. 12 a 18).
- Sobre funcionamiento (Rec. 25 a 28).
- Sobre información y asesoramiento a consejos (Rec. 29 a 32).
- Sobre el Presidente y el Secretario del Consejo (Rec. 33 a 35).
- Sobre las comisiones del Consejo (Rec. 37 a 44 y 47 a 53).
- Sobre la función de control y gestión de riesgos (Rec. 45 y 46).
- Aspectos ESG (RSC y/o ESG) (Rec. 54 y 55).
- Remuneraciones de consejeros (Rec. 56 y 64)

En febrero de 2019, **la CNMV publicó una Guía Técnica 1/2019** sobre Comisiones de Nombramientos y Retribuciones que aporta una mayor definición de buenas prácticas sobre el proceso de evaluación del funcionamiento del Consejo en el punto 7º del apartado tercero; entre dichas buenas prácticas destacan aspectos como:

- Liderazgo de la CNyR sobre el proceso
- Calidad y Eficiencia de funcionamiento del Consejo y Comisiones.
- Tamaño, composición y diversidad del Consejo y las Comisiones.
- Desempeño del Presidente y del Primer Ejecutivo.
- Desempeño de cada consejero, con especial atención a los responsables de las Comisiones.
- Frecuencia y duración de las reuniones.
- Contenidos y tiempos adecuados asignados a los temas.
- Calidad de la información recibida.
- Amplitud y riqueza de los debates, evitando el pensamiento grupal.
- Inexistencia de grupos reducidos dominantes.
- Conversación con cada consejero sobre la evaluación individual por parte del Presidente, Presidente de la CNyR y/o Consejero Coordinador
- Que la CNyR sea informada sobre los procesos de evaluación de la Alta Dirección.
- Seguimiento del grado de asistencia de consejeros a las reuniones.
- Valoración por parte de la CNyR de la independencia del consultor externo, procurando evitar que sea el mismo que asesora en selección de consejeros y altos directivos o en aspectos retributivos.

Hay otros aspectos recogidos en la citada guía, que son relevantes para la Evaluación del Consejo, como es la Matriz de Capacidades que la citada Guía describe en el punto 3 y el examen de la sucesión del presidente, del primer ejecutivo y otros altos directivos al que se hace referencia en el punto 5, así como la propuesta y verificación de las políticas de retribuciones y condiciones contractuales de los consejeros y la alta dirección de los puntos 8 y 9, en todos los casos, del apartado tercero.

También, en junio de 2020 la CNMV ha publicó una versión revisada del CBG que afecta a 20 de las 64 recomendaciones, aunque no afecta directamente a la número 36 en la que se establece el aspecto de la evaluación. Los principales ejes de dicha reforma la promoción de la presencia del género femenino en los Consejos y Altos Directivos, mayor atención a la información no financiera, sostenibilidad, los riesgos reputacionales y, en general, los riesgos no financieros, así como algunas clarificaciones sobre aspectos relacionados con la retribución de los miembros del Consejo.

El ejercicio periódico, estructurado y sistemático de evaluar el potencial de mejora del funcionamiento de los Consejos es una buena práctica recomendada por la gran mayoría de los organismos e instituciones que se interesan por el Buen Gobierno Corporativo. Como una muestra significativa de ello, puede destacarse, el "*Corporate Gobernance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*", publicado por ecoDa (*European Confederation of Directors' Associations*) en marzo de 2010 que, en su principio número 13, recomienda la evaluación periódica de funcionamiento del Consejo de Administración.

> "Assessment is one of the most powerful interventions for turning a good board into a great board"
>
> Beverly Behan, partner in Mercer Delta´s Corporate Governance Consulting Practice

6

Datos básicos del estudio

El estudio se ha realizado sobre la base de las siguientes fuentes de información:

a) Los Informes Anuales de Gobierno Corporativo relativos al ejercicio 2020, publicados por 129 empresas cotizadas a la fecha de este informe.

b) Contactos telefónicos o vía correo electrónico y encuentros con Presidentes de Comisiones de Nombramientos y Retribuciones (CNyR en adelante), Secretarios del Consejo o responsables de Gobierno Corporativo de una treintena de empresas, realizados entre los meses de julio de 2020 y abril de 2021.

Los informes anuales de Buen Gobierno Corporativo correspondientes al año 2020 han sido presentados, en la mayoría de casos, en fecha a pesar de la crisis originada por el COVID-19.

A los efectos de dar coherencia global a los resultados, el estudio se ha estructurado sobre las cuestiones concretas que establece el formato oficial (en su última versión publicada en el BOE, número 270, de 6 de octubre de 2020) del Informe Anual de Gobierno Corporativo (en adelante, IAGC) para sociedades cotizadas de la CNMV en el que se recogen los siguientes puntos concretos:

C.1.17

Explique en qué medida la evaluación anual del Consejo ha dado lugar a cambios importantes en su organización interna y sobre los procedimientos aplicables a sus actividades.

Describa el proceso de evaluación y las áreas evaluadas que ha realizado el Consejo de administración auxiliado, en su caso, por un consultor externo, respecto de la diversidad en su composición y competencias, del funcionamiento y la composición de sus comisiones, del desempeño del Consejo de administración y del primer ejecutivo de la sociedad y del desempeño y la participación de cada consejero.

C.1.18

Desglose, en su caso, las relaciones de negocio que el consultor o cualquier sociedad de su grupo mantenga con la sociedad o cualquier sociedad de su grupo.

Un número elevado de compañías siguen utilizando formatos del IAGC más antiguos en las preguntas estaban recogidas en los epígrafes C.1.17 a C.1.19.

Además, en la modificación del año 2018 del formato del Informe de Gobierno Corporativo, la CNMV estableció la opción de realizarlo en formato libre. Un total de 15 empresas han optado en 2020 por el uso de dicha libertad de formato.

Tomando como referencia principal esta estructura de información, las observaciones del estudio se agrupan en tres áreas:

a) Procedimientos de evaluación aplicados.

b) Áreas de evaluación.

c) Mejoras puestas en marcha

8

Procedimientos de evaluación aplicados

Un total de 125 de las empresas cotizadas respecto de las que se ha obtenido información, que representa un 96,9% del colectivo total analizado, informa haber realizado o estar en proceso de realizar el ejercicio de evaluación anual al que obliga la LSC.

Aquellas empresas (4) que no han hecho la evaluación plantean cuestiones encontrarse en situaciones especiales como dificultades financieras o concurso, renovación reciente de una parte significativa del Consejo o estar en su primer año de incorporación a cotización.

En relación con los procesos comunicados por el colectivo de empresas que han realizado la evaluación, podemos destacar:

a) 44 de las empresas (un 35,2%) han empleado el auxilio de un consultor externo en 2020. A la fecha de realizar este estudio, 115 empresas analizadas han usado el auxilio de un consultor externo en los 3 años anteriores.

b) En el caso de 79 empresas (un 63,2%) se han empleado cuestionarios para recoger la opinión de los consejeros. Este dato representa un aumento relativo de tres puntos respecto al año anterior.

   Los procesos de captura de información corresponden en su mayoritaria (en un 66,4% de los casos) a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones (en adelante CNyR) y, en menor número de casos, al Secretario del Consejo, presidente y/o Consejero Coordinador. Los cuestionarios han sido acompañados de entrevistas en el 33,6% de los casos. La realización de entrevistas y el liderazgo por parte de la CNyR son aspectos recomendados en la Guía 1/2019.

c) Un total de 70 empresas (un 56%) indican de forma expresa que el proceso de evaluación incorpora los informes elaborados por las Comisiones del Consejo, típicamente la Comisión de Auditoría y Control (CAC, en adelante) y la CNyR.

d) En el caso de 5 empresas, se especifican mecanismos de contraste externo como son las comparativas con las tendencias o estándares del mercado.

e) Existe un número de 35 empresas que no desglosan información suficiente como para conocer en detalle los procedimientos aplicados

Principales áreas objeto de evaluación

Un proceso de evaluación, con vocación de ser sistemático y periódico en el tiempo, suele ir evolucionando en cuanto a las áreas de especial atención en función de la experiencia anterior y de las prioridades de la empresa en las siguientes áreas en 2/3 años. En este sentido, en Evaluación de Consejos usamos como guía de referencia catorce posibles áreas temáticas:

Control estratégico	Gestión de riesgos	ESG y Ética
Roles estatutarios	Seguimiento del negocio	Seguimiento del equipo directivo
Política de consejeros	Operativa del consejo	Procedimientos de trabajo
Comisiones	Política de comunicación	Composición del Consejo
Planes de sucesión	Aportación individual	

10

La recomendación número 36 del CBG de la CNMV establece cinco áreas:

- Calidad y eficacia de funcionamiento.
- Funcionamiento y composición de las Comisiones.
- Diversidad en composición y competencias.
- Desempeño del presidente y del primer ejecutivo.
- Aportación de cada Consejero, con especial atención a los responsables de comisiones.

En cualquier caso, como hemos visto en la Introducción, la Guía 1/2019 de la CNMV sobre Comisiones de Nombramientos y Retribuciones aporta un mayor nivel de detalle sobre el alcance recomendado de la evaluación.

En el año 2020, 37 empresas (un 29,6% del total) han optado por enfocar su evaluación, expresamente, en las áreas identificadas por la recomendación 36 del CBG. En 36 situaciones (un 28,8%) el alcance de la evaluación es de mayor cobertura del recomendado, en el sentido que la descripción de las áreas evaluadas resulta ser de mayor detalle del que se identifica en la citada recomendación. Esta proporción mejora en casi 10 puntos en comparación con lo observado el año anterior. Existen también empresas que de forma implícita o explícita parecen reducir el alcance de la evaluación en un número de 51 casos (40,8%) en proporción similar a años anteriores; normalmente, la mayoría de las veces, la reducción del alcance se encuentra vinculada a la evaluación del desempeño individual de cada consejero. Hay también 1 caso (0,8%), en el que no resulta posible conocer cuál es el alcance de la evaluación.

Analizando con mayor detalle las áreas de evaluación que son complementarias de las ya recogidas en la recomendación 36 del CBG y que son desglosadas por las citadas empresas encontramos:

Área temática	Número de empresas
Control Estratégico	16
Políticas de consejeros	12
Gestión de Riesgos	11
Responsabilidad Social Corporativa y Ética	9
Planes de sucesión	7
Seguimiento del negocio y equipo directivo	7
Digitalización	4

Estas áreas podrían considerarse englobadas dentro del concepto general de "calidad y eficiencia de funcionamiento del Consejo", recogido en la Recomendación 36 del CBG, pero se señalan en este informe por haber sido explícitamente identificadas y desarrolladas con aspectos concretos de evaluación por las empresas en sus IAGC correspondientes al año 2020.

Aunque es una muestra relativamente pequeña, las áreas que se desarrollan son similares a las identificadas en años anteriores, aunque cabe destacar en 2020 el área de Planes de Sucesión que merece la atención específica por algunas empresas, aspecto que no se había identificado anteriormente, lo cual es consistente con lo recogido en la Guía Técnica 1/2019 de la CNMV, así como lo relativo a la estrategia de digitalización.

También cabe destacar las actuaciones para enfrentarse a la pandemia del COVID 19 citadas expresamente por 10 cotizadas.

12

Mejoras puestas en marcha

El IAGC solicita en su apartado C.1.17 que se explique "en qué medida la evaluación anual del Consejo ha dado lugar a cambios importantes en su organización interna y sobre los procedimientos aplicables a sus actividades".

Del estudio realizado se desprende que **72 empresas (57,6%) reconocen la existencia de mejoras concretas o planes de acción para la mejora del funcionamiento**, como consecuencia de la evaluación realizada. En el caso de 62 de ellas se explicitan las medidas adoptadas que se concretan en **un total de 212 medidas concretas**.

Clasificando el tipo de medidas que se identifican en relación con las diferentes áreas en las que podemos estructurar la evaluación de un Consejo encontramos:

a) Un **24,5% de las mejoras**, que afectan a 36 de las 62 empresas, **hacen referencia a cuestiones de funcionamiento operativo**: mejora de antelación en el envío de información, cambios en la calidad de la información facilitada, frecuencia y planificación de las reuniones, facilidades para consejeros en el uso del idioma, mejora en la calidad del seguimiento de las decisiones adoptadas, etc. Destaca en 2020 la incorporación de mejoras en la digitalización de la información manejada en el Consejo, así como la puesta en marcha de portales del consejero reportadas por 4 empresas.

b) **Un 16,3% de las mejoras**, que se corresponden con 24 de las 62 empresas, se relacionan con la **composición del consejo**, tales como el tamaño, la diversidad, las competencias y la independencia de sus miembros

c) El área de **Control Estratégico** concentra un **10,9%** de las mejoras identificadas, mencionadas en 16 de las empresas que señalan y explicitan las mejoras.

d) El área de **gestión de riesgos supone el 7,5%** de las mejoras para 11 de las empresas. En este apartado se encuentran incluidos los riesgos de ciberseguridad, citados por 4 empresas.

e) Existen otras 4 áreas que, cada una de ellas, concentra entre un 5% y 9%, aproximadamente de los puntos de mejora: política de consejeros, procedimientos de trabajo, evaluación de comisiones y las cuestiones relacionadas con la ética y ESG.

f) El resto de las áreas (roles estatutarios, política de comunicación, seguimiento y evolución del management, planes de sucesión…) representan un porcentaje menor de las mejoras.

Conclusiones generales

Sobre la base de la información empleada (informes anuales de gobierno corporativo y contactos realizados por Evaluación de Consejos) se pueden extraer una serie de conclusiones sobre la evolución en el periodo 2015-2020.

En primer lugar, es evidente el impulso que la práctica de la evaluación ha experimentado como consecuencia de la obligación legal recogida en la Ley 31/2014, así como de la recomendación número 36 formalizada en el CBG de la CNMV; según nuestras estimaciones, menos de un quinto de las empresas que han realizado el ejercicio de evaluación en el periodo 2015-2019, habían desarrollado con anterioridad a 2015 procesos similares. Esto quiere decir que se ha multiplicado por cuatro en el número de empresas cotizadas que han realizado algún tipo de aplicación de esta técnica en este periodo.

El siguiente cuadro de indicadores cuantitativos aporta una visión global:

Indicador	2016	2017	2018	2019	2020
Visión General					
Número de IAGC analizados	137	136	131	124	129
Número de Evaluaciones Realizadas	128	130	126	118	125
Porcentaje de Cumplimiento Total Rec 36	70,8%	74,4%	70,2%	71,2%	58,4%
Porcentaje de Cumplimiento Parcial Rec 36	ND	21,8%	26%	26,7%	40,8%
Procedimientos Aplicados					
Casos con empleo de auxilio externo	27	33	36 (28,5%)	35 (29,7%)	44 (35,2%)
Casos con uso de cuestionario	61	71	67(53,1%)	71 (61,2%)	79 (63,2%)
Casos con uso de entrevistas	18	41	35(27,8%)	28 (23,7%)	42 (33,6%)
Casos de liderazgo por CNyR	61	80	79(62,6%)	72(61,0%)	83 (66,4%)
Casos en los que se usan los informes de comisiones	46	49	43(34,1%)	39 (37,8%)	70 (56,0%)
Casos con alcance inferior a REC 36	35	51	56(44,4%)	51(43,2%)	51 (40,8%)
Casos con ausencia de información sobre procedimientos	46	49	45(35,7%)	35(34%)	35 (28,0%)
Casos con ausencia de información sobre alcance	27	16	4	3	1
Casos en los que se usan contrastes externos	5	4	4	6	5
Mejoras puestas en marcha					
Número de empresas que reconoce mejoras	56	60	66 (52,4%)	58 (48,5%)	72 (57,6%)
Número de empresas que identifican las mejoras	45	53	62	49	62
Número de mejoras identificadas	171	160	218	202	212

Podemos observar como el número de Informes Anuales de Gobierno Corporativo (IAGC) y de procesos de evaluación analizados en 2016, 2017 y 2018, 2019 y 2020 son similares, por lo que las comparaciones entre ambos años pueden seguirse fácilmente sobre los números absolutos.

El grado de seguimiento de la Recomendación 36, aún con carácter parcial, en 2020 se mantiene en niveles similares a los años anteriores. En el colectivo de cumplimiento parcial, se hace referencia o bien a la falta de la evaluación individual de los consejeros o bien al requisito de auxilio externo. De hecho, aunque el número de empresas que acuden cada año al auxilio de consultor externo ha venido aumentando, son todavía muchas (en el entorno de 40) las que no han usado esta modalidad en el periodo 2015-2020, habiendo sido éste el sexto año desde la recomendación de la CNMV de utilizar auxilio externo, al menos, cada 3 años.

El uso de cuestionarios ha aumentado de forma sustancial en proporción, con respecto a 2019, así como el uso de entrevistas para profundizar en la información obtenida.

La CNyR sigue aumentando el protagonismo en el liderazgo de los procesos de evaluación, asumiéndolo en casi 2/3 de los casos (66,4%). También hay sociedades en las que o bien el propio Presidente, el Secretario del Consejo o el Consejero Coordinador, son quienes asumen el impulso del proceso pero, progresivamente, de manera menos frecuente.

En 2020, de acuerdo a los datos publicados en sus informes anuales la proporción de empresas que declaran de forma más o menos explícita que el alcance de la evaluación es inferior al que describe la recomendación 36 del CBG parece aumentar. En cerca del 85% de esos casos, la limitación del alcance hace referencia a la evaluación individual del desempeño y aportación de cada consejero, que viene siendo, desde el principio, una de las parcelas en las que las sociedades parecen sentirse menos propensas a profundizar o a incluir en el IAGC.

En el terreno de la identificación de mejoras implantadas como consecuencia de los procesos de evaluación, el incremento que se venía visualizando en el periodo 2016-2019 en el número de empresas (en el entorno al 50%), se ve incrementado de forma sustancial en 2020 con 72 empresas que representan un 57,6% del total. Sin embargo, disminuye el número de mejoras por empresa que alcanza una media cercana a 3,42 frente a 4,1 en el año 2019.

El equipo de profesionales de EdC ha confeccionado un índice sintético que pretende medir con criterios lo más homogéneos posibles el grado de desarrollo y sofisticación de los procesos de evaluación que se desprenden de la información facilitada en los informes de gobierno corporativo. Para ello hemos evaluado en una escala de cuatro grados la madurez de cada proceso descrito, considerando aspectos como: la cobertura de los procedimientos empleados (cuestionarios, entrevistas, apoyos externos, comparativas de indicadores…), el alcance de las áreas objeto de evaluación, la tipología de mejoras identificadas, así como la transparencia de información. Con arreglo a estos criterios, los resultados del análisis se muestran en la siguiente tabla:

Nivel de cobertura, procedimientos y mejoras en la evaluación	2016	2017	2018	2019	2020
Estado incipiente, evaluaciones de alcance limitado	27	29	22	21	28
En desarrollo, con posibilidades de ampliar	49	50	65	58	39
Procesos bastante completos	35	36	39	33	45
Procesos robustos y rodados	17	15	5	6	13
Total	128	130	131	118	125
Indicador de madurez	1,33	1,28	1,21	1,2	1,42

Del análisis de estos datos, se puede concluir que el año 2020 se ha producido un significativo avance en el índice sintético del grado de desarrollo. Por un lado, algunas herramientas de apoyo a los procesos de evaluación como los cuestionarios y las entrevistas han progresado significativamente; asimismo, parece que el liderazgo de la CNyR en este proceso se consolida y el auxilio de consultores externos sigue al alza, aun cuando hay todavía un número significativo de empresas que no lo han usado. El cumplimiento del conjunto de la Recomendación 36 parece haber disminuido debido al incumplimiento en la evaluación de cada consejero. Por otro lado, el número de empresas que identifican mejoras crece hasta el 57,6%, aunque disminuye el número de mejoras identificadas por cada empresa.

Tras unos años de cierto estancamiento parece que este año se ha producido cierto progreso en la aplicación de la evaluación como herramienta e mejora continua del funcionamiento de los consejos.

En Evaluación de Consejos creemos que el camino emprendido que denotan estas actividades progresa de forma sostenida y que el interés de los inversores institucionales sobre los procesos de evaluación va a ir creciendo paulatinamente, por lo que estamos convencidos que en los próximos ejercicios asistiremos a una evolución positiva en esta materia.

Sobre Evaluación de Consejos

Evaluación de Consejos es una Sociedad independiente, formada por profesionales individuales experimentados, que está especializada en acompañar a empresas y organizaciones en la mejora continua del gobierno corporativo mediante la aplicación de las mejores prácticas en el funcionamiento de los Consejos de Administración y Órganos similares.

Con orientación a las necesidades y prioridades de cada cliente, evaluamos el funcionamiento del Consejo considerando aspectos como los retos estratégicos de las empresas, el grado de desarrollo de herramientas de buen gobierno, el tamaño y fase de desarrollo del negocio o las características de la propiedad. Estos elementos nos ayudan a adaptar el enfoque y alcance conveniente para cada actuación, con la finalidad de maximizar el valor de los planes de mejora y recomendaciones que se desprenden de nuestra intervención profesional, así como ayudar a elaborar matrices de capacidades, planes de sucesión, programas de actualización de conocimientos, portales del consejero u otros elementos que surjan como recomendaciones.

Nos dirigimos tanto a empresas cotizadas en bolsa, como a otras compañías que quieran dotarse de mecanismos de Gobierno Corporativo que aporten valor efectivo.

La filosofía de mejora continua está implantada ya desde hace tiempo en el terreno de la gestión y de las operaciones; el Consejo de Administración, que dirige y supervisa el funcionamiento de la empresa, es también un equipo de trabajo, de características especiales y con alto impacto en la sostenibilidad de los negocios. Por ello, es altamente conveniente que este órgano asuma también los principios de la mejora continua y aplique técnicas de evaluación que redunden en el aumento del valor aportado.

Disponemos de una amplia gama de posibles enfoques: la aportación de metodología para la evaluación, la realización de la secretaría técnica del proceso, la realización de estudios comparativos con empresas similares, la evaluación del funcionamiento de las Comisiones del Consejo, los procesos de evaluación con perspectiva plurianual, la ayuda para la elaboración de mapas de capacidades y la puesta en marcha del Buen Gobierno corporativo.

Además de los socios fundadores, contamos con la colaboración de un experimentado grupo de profesionales que asesoran y participan en nuestros proyectos.

Datos de contacto:

www.evaluaciondeconsejos.com

Mail: info@evaluaciondeconsejos.com
luis.camarena@evaluaciondeconsejos.com

Teléfonos: 34 91 556 11 99
34 607 60 98 76

Dirección: c/ Orense, Nº 81 - 7ª Planta
28020 Madrid

www.evaluaciondeconsejos.com

info@evaluaciondeconsejos.com

34 91 556 11 99

C/ Orense, Nº 81 - 7ª Planta
28020 Madrid

EVALUACIÓN
DE CONSEJOS