



## Informe anual de ARCELOR 2004 Gobierno Corporativo y procedimientos de control interno

### Índice

<b>A. Gobierno Corporativo</b>	<b>3</b>
1. <i>Objetivos</i>	3
2. <i>Principios de organización</i>	3
3. <i>Junta General de Accionistas</i>	4
4. <i>El Consejo de Administración y sus Comités</i>	5
4.1. <i>El Consejo de Administración</i>	5
<i>Composición</i>	7
<i>Funciones y facultades del Consejo de Administración</i>	9
<i>Funcionamiento</i>	9
<i>Información facilitada al Consejo</i>	11
<i>Información privilegiada – operaciones relativas a los títulos de ARCELOR</i>	11
<i>Confidencialidad de la información</i>	11
<i>Informe de actividad</i>	12
<i>Evaluación del Consejo de Administración y de sus Comités</i>	14
4.2. <i>El Comité de Auditoría y el Comité de Nombramientos y Remuneraciones</i>	15
4.2.1. <i>Comité de Auditoría</i>	15
<i>Misión</i>	15
<i>Composición</i>	15
<i>Funcionamiento</i>	15
<i>Informe de actividad</i>	16
4.2.2. <i>Comité de Nombramientos y Remuneraciones</i>	17
<i>Misión</i>	17
<i>Composición</i>	17
<i>Funcionamiento</i>	17
<i>Informe de actividad</i>	17
5. <i>Dirección General</i>	18
<i>Composición</i>	18
<i>Facultades</i>	19
<i>Misión</i>	19
<i>Principios de conducta</i>	20
6. <i>Remuneración</i>	21
6.1. <i>Consejo de Administración y Comités</i>	21
<i>Principios de remuneración del Consejo de Administración y de los Comités</i>	21
<i>Importes asignados correspondientes al ejercicio 2004</i>	21
6.2. <i>Director General</i>	22
<i>Principios de remuneración</i>	22
<i>Importes asignados correspondientes al ejercicio 2004</i>	23
7. <i>Principio de doble firma</i>	24
8. <i>Auditor de cuentas</i>	24

<b>B. Procedimientos de control interno</b>	<b>26</b>
1. <i>Objetivos del control interno</i>	26
2. <i>Principios de organización del control interno</i>	26
3. <i>Funcionamiento del control interno</i>	28
3.1. <i>Procedimientos de control interno en el área jurídica</i>	28
3.2. <i>Procedimientos de control interno relativos a la financiación del Grupo</i>	29
3.4. <i>Procedimientos de control interno relativos al Control de Gestión</i>	32
3.5. <i>Procedimientos de control interno relativos a la definición y aplicación de la estrategia</i>	33
3.6. <i>Procedimientos de control interno relativos a la comunicación interna y externa, en particular en lo que respecta a la gestión del riesgo ligado a la imagen del Grupo</i>	34
3.7. <i>Procedimientos de control interno relativos a la gestión de recursos humanos</i>	37
3.8. <i>Procedimientos de control interno relativos a la gestión medioambiental (en materia de certificación ISO 14001)</i>	38
3.9. <i>Procedimientos de control interno relativos a la gestión de actividades ligadas a fusiones, adquisiciones y enajenaciones de sociedades</i>	40
3.10. <i>Procedimientos de control interno relativos al proceso de compras gestionadas a nivel del Grupo</i>	41
3.11. <i>Procedimientos de control interno relativos a los sistemas de información</i>	42
3.12. <i>Procedimientos de control interno en el área de Seguridad y Salud</i>	44
4. <i>Dispositivo de evaluación de los procedimientos de control interno</i>	46
5. <i>Funcionamiento del proceso de “Business Risk Control”</i>	46
5.1 <i>Actividades de BRC relativas al control de riesgos</i>	47
5.2 <i>Actividades de BRC en materia de auditoría interna</i>	48

## **A. Gobierno Corporativo**

### **1. Objetivos**

Los principios de Gobierno Corporativo que se describen en el presente informe responden a las recomendaciones internacionales en esta materia. En un marco normativo en constante evolución, ARCELOR pretende proseguir con sus esfuerzos dirigidos a optimizar la transparencia y mejorar la calidad de la información publicada, al objeto de:

- contribuir a la transparencia y a la eficacia de los mercados;
- proteger los derechos de los accionistas y facilitar su ejercicio;
- garantizar la publicación, a su debido tiempo, de informaciones precisas relativas a hechos relevantes que influyan en la vida del grupo.

En aras de dar respuesta a las expectativas de nuestros accionistas e inversores, hemos creado en nuestra página Web ([www.arcelor.com](http://www.arcelor.com)) una sección dedicada exclusivamente al Gobierno Corporativo. De forma complementaria a los aspectos desarrollados en el presente informe, esta sección de la página Web será actualizada regularmente con informaciones tales como los estatutos de la sociedad, la estructura accionarial y la evolución del capital social.

### **2. Principios de organización**

ARCELOR es una sociedad de derecho luxemburgués, sujeta al derecho luxemburgués y en particular a la ley del 10 de agosto de 1915 sobre sociedades mercantiles, en su versión modificada. En la sección de Gobierno Corporativo de la página web de ARCELOR se incluye información detallada a este respecto.

Desde la creación de ARCELOR, las funciones de Presidente y de Director General se han mantenido separadas. Joseph Kinsch es el Presidente del Consejo de Administración, mientras que Guy Dollé ocupa el cargo de Presidente de la Dirección General.

Con el fin de optimizar los procesos de gestión con la mayor transparencia para con todas las partes implicadas, el Consejo de Administración y la Dirección General se han dotado de un reglamento interno cuyo objeto es definir el modo de funcionamiento del Grupo, alcanzando un equilibrio justo entre el Consejo de Administración y la Dirección General.

### **3. Junta General de Accionistas**

La Junta General de la sociedad, constituida regularmente, representa al conjunto de los accionistas. Dispone de las más amplias facultades para formalizar, aplicar o ratificar todas las decisiones relativas a las operaciones de la sociedad.

La Junta General de Accionistas está presidida por el Presidente del Consejo de Administración y, en su ausencia, por el Vicepresidente.

La Junta General anual de accionistas de ARCELOR se celebra en Luxemburgo, en la sede social, o en cualquier otro lugar de la ciudad de Luxemburgo que se precise en la convocatoria, el último viernes del mes de abril a las 11.00 horas.

Todo accionista tiene derecho a asistir a la Junta General o a ser representado en la misma por la Presidencia (con o sin instrucciones de voto) o por cualquier persona de su elección en quien delegue mediante poder; también podrá tomar la palabra y ejercer su derecho de voto, de acuerdo con lo establecido en los estatutos de la sociedad.

No existe un número mínimo de acciones requerido para participar en la Junta General de Accionistas. Cada acción da derecho a un voto.

ARCELOR no conoce la existencia de ningún pacto de accionistas a nivel de la sociedad.

Para poder asistir a la Junta General o ser representado en la misma:

- los accionistas personalmente inscritos en el registro de acciones nominativas de ARCELOR reciben en su domicilio todos los documentos relativos a la celebración de esta reunión y, en particular, el aviso de convocatoria, en el que figura el orden del día y las propuestas de resolución, así como un formulario que les permite manifestar su intención de asistir a la Junta General o de ser representados en la misma;
- los accionistas no inscritos personalmente en el registro de acciones nominativas de ARCELOR deben dirigirse al intermediario financiero en cuya cuenta se encuentren depositadas sus acciones.

Las deliberaciones de la Junta General anual serán válidas, independientemente del número de accionistas presentes y del número de acciones representadas. Las resoluciones se adoptarán por mayoría simple de los votos válidamente emitidos por los accionistas presentes o representados.

ARCELOR pretende aplicar unos principios de Gobierno Corporativo destinados a garantizar la información de los accionistas y la transparencia del mercado.

Con quince días de antelación a la celebración de la Junta General anual, los accionistas pueden consultar en la sede social:

- las cuentas anuales y las cuentas consolidadas;
- la relación de fondos públicos, acciones, obligaciones y otros títulos de la sociedad que componen su cartera;
- el informe de gestión;
- los documentos emitidos por los auditores de cuentas, cuya comunicación a los accionistas nominativos es un requisito legal.

El informe de gestión, las cuentas anuales y consolidadas, y los documentos arriba indicados emitidos por los auditores de cuentas se envían a los accionistas nominativos al mismo tiempo que la convocatoria. Todo accionista, previa presentación de su título, tiene derecho a recibir gratuitamente, con quince días de antelación a la celebración de la Junta General, un ejemplar de los documentos indicados en el párrafo anterior.

Tras la aprobación de las cuentas anuales y de las cuentas consolidadas, la Junta General deberá pronunciarse, por votación especial, sobre la aprobación de la gestión del órgano de administración.

## **4. El Consejo de Administración y sus Comités**

### **4.1. El Consejo de Administración**

El Consejo de Administración de ARCELOR está compuesto por 18 Consejeros – todos ellos no ejecutivos – designados por la Junta General de Accionistas, tres de los cuales son representantes de los trabajadores.

Se caracteriza, entre otros aspectos, por su carácter internacional, ya que el Consejo están representadas seis nacionalidades diferentes.

En el supuesto de que un puesto de Consejero quede vacante, los Consejeros restantes podrán elegir, por mayoría de los votos válidamente emitidos, un Consejero que ocupará provisionalmente este cargo hasta la siguiente Junta General de Accionistas.

Los Consejeros actúan en defensa de los intereses de la Sociedad. En caso de conflicto de intereses en el marco de una operación sometida a la aprobación del Consejo de Administración, el Consejero afectado lo comunicará previamente al

Presidente del Consejo, en la medida de lo posible, y deberá ponerlo en conocimiento del Consejo de Administración. No participará en la deliberación ni en la votación relativas a esta operación. Esta circunstancia constará en el acta de la reunión. Se informará de ello a la Junta General en conformidad con los requisitos legales.

El Consejo de Administración comprende un número suficiente de Consejeros independientes para que éstos tengan una influencia significativa en los procesos de toma de decisiones. Dichos Consejeros acreditan una independencia significativa con respecto a la Sociedad y a sus principales accionistas, lo que implica:

- que no ocupan cargos de dirección en el seno de la sociedad;
- que no tienen lazos de parentesco con los miembros de la Dirección General que puedan influir en su juicio independiente;
- que no representan a un accionista titular de, al menos, el 2% del capital social de la sociedad;
- que no proveen a la sociedad con servicios ni bienes que, según el Consejo de Administración, puedan influir en su juicio.

El Consejo de Administración, en su reunión del 19 de marzo de 2004 (y en cada proceso de nombramiento por cooptación de un nuevo Consejero), examinó la cualificación de los Consejeros, en particular en base a criterios de independencia.

El Consejo de Administración considera que 11 Consejeros cumplen todos los criterios de independencia anteriormente mencionados. Se trata, concretamente, de Joseph Kinsch, José Ramón Álvarez Rendueles, S.A.R. el Príncipe Guillermo de Luxemburgo, Noël Forgeard, Hedwig De Koker, Jean-Yves Durance, Ulrich Hartmann, Daniel Melin, Edmond Pachura, Francisco Javier de la Riva Garriga y Sergio Silva de Freitas.

John Castegnaro, Manuel Fernández López y Michel Marti son Consejeros representantes de los trabajadores.

La sociedad Corporación JMAC B.V., representada por Ramón Hermosilla Martín, es considerada Consejero no independiente en razón de su porcentaje de participación en el capital social de ARCELOR.

Georges Schmit y Jean-Pierre Hansen son considerados, asimismo, Consejeros no independientes, dado que representan a dos accionistas que disponen de una participación significativa en el capital social de ARCELOR: el Estado de Luxemburgo y la Región Valona, respectivamente.

Fernand Wagner es Consejero no independiente, debido a las funciones que desempeñó anteriormente en ARBED.

### Composición

<b>Nota: Se indican únicamente los cargos ocupados en sociedades cotizadas en bolsa</b>	<b>Fecha de nacimiento</b>	<b>Nacionalidad</b>	<b>Fecha del primer mandato</b>	<b>Fecha de finalización (JGA)</b>	<b>Categoría</b>
<b>Joseph Kinsch</b> Presidente del Consejo de Administración, Luxemburgo	2 de mayo de 1933	Luxemburguesa	15 de febrero de 2002	2006	Consejero independiente
<b>José Ramón Álvarez Rendueles</b> Vicepresidente del Consejo de Administración, España, Madrid  <u>Consejero</u> Gestavisión Telecinco S.A.	17 de junio de 1940	Española	15 de febrero de 2002	2006	Consejero independiente
<b>S.A.R el Príncipe Guillermo de Luxemburgo</b> Luxemburgo	1 de mayo de 1963	Luxemburguesa	15 de febrero de 2002	2006	Consejero independiente
<b>John Castegnaro</b> Presidente honorario de OGB-L, Luxemburgo	3 de noviembre de 1944	Luxemburguesa	15 de febrero de 2002	2006	Consejero representante de los trabajadores
<b>Jean-Yves Durance</b> Presidente del Directorio MARSH, Francia, París	28 de julio de 1942	Francesa	15 de febrero de 2002	2006	Consejero independiente
<b>Noël Forgeard</b> Presidente y Director General de Airbus, Francia, Toulouse	8 de diciembre de 1946	Francesa	30 de abril de 2004	2008	Consejero independiente
<b>Jean-Pierre Hansen</b> Vicepresidente del Comité Ejecutivo de Suez, Bélgica, Bruselas  <u>Consejero</u> Abgar Distrigaz Electrabel Fluxys	25 de abril de 1948	Belga	15 de febrero de 2002	2006	Consejero representante de la Región Valona (SOGEPa)
<b>Ulrich Hartmann</b> Vorsitzender des Aufsichtsrats der E-ON AG, Alemania, Dusseldorf  <u>Consejos de supervisión</u> IKB Industriebank AG (Presidente) Münchener Rückversicherungs – Gesellschaft AG RAG Aktiengesellschaft Deutsche Lufthansa AG.  <u>Consejero</u> Henkel KgaA	7 de agosto de 1938	Alemana	15 de febrero de 2002	2006	Consejero independiente

Nota: Se indican únicamente los cargos ocupados en sociedades cotizadas en bolsa	Fecha de nacimiento	Nacionalidad	Fecha del primer mandato	Fecha de finalización (JGA)	Categoría
<b>Corporación JMAC B.V.</b> , representada por Ramón Hermosilla Martín	-	-	15 de febrero de 2002	2006	Consejero no independiente
<b>Hedwig De Koker</b> Presidente del Consejo de Administración de Vancaen PLC, Bélgica, Bruselas  <u>Consejero</u> Accentis N.V.	28 de diciembre de 1955	Belga	15 de febrero de 2002	2006	Consejero independiente
<b>Manuel Fernández López</b> Secretario General de Metal, Construcción y Afines de la U.G.T., Federación Estatal (M.C.A.- U.G.T.), España, Madrid	8 de junio de 1947	Española	Nombrado por cooptación en la reunión del Consejo de Administración celebrada el 12 de noviembre de 2004 Nombramiento sometido a la ratificación por la Junta General de 2005	2009	Consejero representante de los trabajadores
<b>Michel Marti</b> Ex-Secretario Confederal de CFDT, Francia, Broye	6 de julio de 1947	Francesa	30 de abril de 2004	2008	Consejero representante de los trabajadores
<b>Daniel Melón</b> Presidente de EMEA South EDS, Francia, París	29 de mayo de 1944	Francesa	15 de febrero de 2002	2006	Consejero independiente
<b>Edmond Pachura</b> Presidente de UNAS, Francia, París	31 de enero de 1934	Francesa	25 de abril de 2003	2006	Consejero independiente
<b>Francisco Javier de la Riva Garriga</b> Vicepresidente Ejecutivo de Fertiberia S.A, España, Madrid	28 de agosto de 1945	Española	15 de febrero de 2002	2006	Consejero independiente
<b>Sergio Silva de Freitas</b> Vicepresidente de Banco Itaú S.A., Brasil, Sao Paulo	16 de enero de 1943	Brasileña	15 de febrero de 2002	2006	Consejero independiente
<b>Georges Schmit</b> Primer Consejero del Gobierno, Luxemburgo  <u>Consejero</u> S.E.S. Global S.A. ARES S.A.	19 de abril de 1953	Luxemburguesa	15 de febrero de 2002	2006	Consejero representante del Estado de Luxemburgo
<b>Fernand Wagner</b> Ex-Director General de ARBED, Luxemburgo	24 de febrero de 1938	Luxemburguesa	15 de febrero de 2002	2006	Consejero no independiente

Tras presentar su dimisión al Presidente del Consejo de Administración, **Ignacio Fernández Toxo** cesó en el cargo de Consejero, con efecto el 12 noviembre de 2004.

A 31 de diciembre de 2004, los miembros del Consejo de Administración poseían 99.118 acciones de la sociedad. Esta cifra no incluye la participación de Corporación JMAC B.V. que, como accionista significativo, poseía 22.738.890 acciones de Arcelor.

### Funciones y facultades del Consejo de Administración

El Consejo de Administración dispone, dentro del marco legal y estatutario, de las facultades más amplias para la administración y gestión de la sociedad y para la realización del objeto de la sociedad.

Nombra a los miembros y al Presidente de la Dirección General.

Sin perjuicio de sus funciones legales, el Consejo de Administración establece, a propuesta del Presidente de la Dirección General, los objetivos estratégicos y el plan de gestión general de la sociedad y del Grupo, aprueba los medios establecidos para la consecución de dichos objetivos, vela por la aplicación del plan de gestión general y por la supervisión de la sociedad y del Grupo y rinde cuentas a los accionistas.

A propuesta de la Dirección General, el Consejo de Administración aprueba, en particular:

- las cuentas anuales de la sociedad y la propuesta de aplicación del resultado,
- las cuentas consolidadas del Grupo,
- las previsiones presupuestarias consolidadas,
- los informes a presentar a la Junta General de Accionistas.

El Consejo de Administración aprueba, asimismo, todas las grandes inversiones y todas las operaciones estratégicas.

### Funcionamiento

El Consejo de Administración elige entre sus miembros a un Presidente, que tendrá las facultades previstas en los Estatutos así como aquellas que el Consejo le confiera, y será el representante del Consejo de Administración ante instancias externas.

De forma concertada con el Presidente de la de la Dirección General, el Presidente del Consejo de Administración mantendrá contactos regulares con los principales accionistas de ARCELOR.

El Presidente del Consejo de Administración preside las reuniones del Consejo.

Entre las responsabilidades del Presidente del Consejo de Administración figura la de evaluar los principales expedientes presentados por la Dirección General al Consejo de Administración, a fin de formarse su propia opinión. A tal efecto, mantendrá o desarrollará los necesarios conocimientos y la comprensión de todos los objetivos, retos, evoluciones y oportunidades de los diferentes sectores de ARCELOR a través de reuniones periódicas con la Dirección General y con su Presidente.

En términos generales, el Presidente desarrolla sus actividades en el marco de un funcionamiento en equipo con la Dirección General y con su Presidente.

El Consejo de Administración puede elegir entre sus miembros a un Vicepresidente, que tendrá las facultades previstas en los Estatutos así como aquellas que el Consejo le confiera.

El Consejo de Administración se reunirá seis veces año, a convocatoria de su Presidente. Podrán convocarse otras reuniones adicionales si así lo requiere el interés de la sociedad.

En ausencia del Presidente, el Consejo será presidido por el Vicepresidente o por el consejero de mayor edad.

El Presidente del Consejo establecerá, en concertación con el presidente de la Dirección General, el orden del día de las reuniones.

El Presidente y los miembros de la Dirección General participarán en las reuniones del Consejo de Administración con voz consultiva.

A invitación del Presidente del Consejo, otras personas podrán participar, con voz consultiva, en los debates relativos a un punto particular del orden del día.

El Consejo cuenta, además, con un Secretario, nombrado por el Consejo de Administración a propuesta de su Presidente. El Secretario del Consejo asiste a las reuniones del Consejo de Administración, colabora en su preparación y levanta el acta de las mismas. No participa en las votaciones.

Las deliberaciones del Consejo de Administración sólo serán válidas si la mayoría de sus miembros están presentes o representados. Las decisiones se adoptan por mayoría simple de los votos válidamente emitidos. En caso de empate, el Presidente tiene voto de calidad. No obstante, aquellas decisiones del Consejo de Administración que tengan por objeto la emisión, en el marco del capital autorizado, de acciones o de cualquier otro título que dé derecho – o

pueda dar derecho – a la atribución de acciones, deberán ser adoptadas por mayoría de los dos tercios de los consejeros presentes y representados.

Los comunicados de prensa relativos a las cuentas de la sociedad y a las cuentas consolidadas, o los relativos a las grandes decisiones del Grupo, se someterán a la aprobación del Consejo de Administración, en el primero de los casos, tras su examen por el Comité de Auditoría.

#### Información facilitada al Consejo

Corresponde al Presidente del Consejo, con la asistencia del Secretario del Consejo de Administración, transmitir a los Consejeros, previo a cada reunión, las informaciones adecuadas, en función de las circunstancias y según los puntos que figuren en el orden del día.

El Presidente del Consejo vela por que se pongan en conocimiento de los Consejeros todas las informaciones principales relativas al Grupo, en particular los informes de análisis financieros y los comunicados de prensa.

#### Información privilegiada – operaciones relativas a los títulos de ARCELOR

Al comienzo de cada año, se pone en conocimiento de los Consejeros las normativas en materia de delitos relacionados con el uso indebido de información privilegiada, así como los periodos de "abstención" durante los cuales deben abstenerse de realizar operaciones relativas a los títulos de ARCELOR.

A partir de 2005, se comunicarán a la *Autorité des Marchés Financiers* (AMF) las operaciones relativas a los títulos de ARCELOR efectuadas por los Consejeros y los miembros de la Dirección General, cuando su importe sea superior a 5.000 euros por año civil.

#### Confidencialidad de la información

Los Consejeros y todas las personas invitadas a asistir a las reuniones del Consejo de Administración deberán mantener el secreto de aquellas informaciones de carácter confidencial de las que hayan tenido conocimiento a través de su participación en dichas reuniones.

Esta obligación de confidencialidad se mantendrá en vigor, incluso tras finalizar sus funciones.

### Informe de actividad

En 2004, se celebraron 7 reuniones del Consejo de Administración, cuya duración media se sitúa en torno a las tres horas y media. El promedio de asistencia de los Consejeros fue del 89,7%.

En cada una de sus reuniones, el Consejo de Administración incluyó en su orden del día un punto relativo a la Salud/Seguridad en el conjunto de las plantas del Grupo, procediendo a un análisis de los índices de frecuencia y de gravedad, así como de los accidentes graves y mortales.

El Consejo de Administración aceptó la dimisión de Robert Hudry – Director General – y procedió al nombramiento de Gonzalo Urquijo como Director General Adjunto de Arcelor, responsable del sector DTT (Distribución – Transformación – Trading). El Consejo de Administración decidió presentar a la Junta General de Accionistas del 30 de abril de 2004, las candidaturas para el puesto de Consejero de Michel Marti y Noël Forgeard, en sustitución de Jean Lapeyre y Daniel Bouton, tras presentar éstos su dimisión. Michel Marti y Noël Forgeard fueron nombrados por un mandato completo de 5 años de duración. El Consejo, en su reunión del 12 de noviembre de 2004, procedió al nombramiento por cooptación de Manuel Fernández López en el cargo de Consejero, en sustitución de Ignacio Fernández Toxo, tras presentar éste su dimisión. Este nombramiento por cooptación es sometido a la votación de la Junta General de Accionistas del 29 de abril de 2005 para su ratificación.

El Consejo de Administración dedicó su primera sesión al análisis del presupuesto correspondiente al ejercicio 2004. En el transcurso de otras tres reuniones, aprobó las cuentas anuales del ejercicio 2003, así como las cuentas trimestrales y semestrales del ejercicio 2004. Asimismo, se puso en conocimiento de los Consejeros los periodos de abstención aplicables a operaciones relativas a los títulos de ARCELOR para el ejercicio 2004. El Consejo aprobó el plan de *stock-options* correspondiente al ejercicio 2004.

Tras expirar la primera autorización concedida el 21 de junio de 2002, el Consejo de Administración renovó la autorización a la Dirección General para la emisión de uno o varios empréstitos mediante la emisión de obligaciones por un valor global de 2.000 millones de euros en el marco de una optimización de la financiación del Grupo.

El Consejo de Administración aprobó la adquisición de una participación mayoritaria en CST (Brasil) y el aumento de la participación en el capital de Acesita (Brasil), así como la financiación de estas operaciones mediante una ampliación de capital por valor de 1.140 millones de euros. El Consejo estimó que estas operaciones y la ampliación de capital asociada permitirán a ARCELOR acceder a nuevas oportunidades de crecimiento y, con ello, mejorar notablemente su rentabilidad. Dichas operaciones permitirán, asimismo, la

integración de activos de alta calidad que mantendrán su competitividad de forma duradera y en los cuales el Grupo ya ha realizado importantes inversiones en términos financieros, comerciales, técnicos y humanos.

El Consejo deliberó sobre las operaciones de adquisiciones y enajenaciones significativas del Grupo, tales como la adquisición de DEAG Possehl (Alemania) y del fondo de comercio de CORUS en el área de las tablestacas (Reino Unido) y las ventas de Aciérie de l'Atlantique (Francia), de IEE (Luxemburgo), de IMS (Francia), de J&L y J&F (Estados Unidos) y de Thainox (Tailandia).

Le Consejo de Administración aprobó la reorganización de la participación de ARCELOR en el grupo Gonvarri (España) y la eliminación de participaciones conjuntas de reducida envergadura.

El Consejo de Administración examinó la aplicación del plan "Arco" en el sector de Productos Planos, cuyo objetivo consiste en mejorar la competitividad de las plantas de ARCELOR en Asturias. Este plan generará importantes mejoras en términos de costes y permitirá optimizar la eficacia de la gestión de la sociedad, gracias, entre otros, a la presentación de ideas por parte de los trabajadores. Permitirá, asimismo, adaptar la plantilla a las necesidades reales de la empresa y alcanzar un nivel más elevado de cualificación y competencias técnicas del personal.

El Consejo de Administración aprobó el plan de modernización de la siderurgia luxemburguesa denominado "Lux 2006", que prevé una inversión global de 122 millones de euros en el periodo comprendido entre 2004 y 2006, a la que debe añadirse la suma de 170 millones de euros ya aprobada para la construcción del nuevo tren de perfiles medianos (Nouveau Train Moyen - NTM) en Belval cuyas primeras pruebas de laminación comenzaron a finales de 2004. La realización del plan "Lux 2006" permitirá a las fábricas luxemburguesas adscritas al sector de Productos Largos recuperar una posición de competitividad y equipararse a las plantas más eficaces del mundo. El Consejo de Administración analizó, asimismo, el plan de reducción progresiva de las actividades del tren de laminación en frío de Dudelange (Luxemburgo) hasta su parada prevista a finales de 2005.

El Consejo de Administración aprobó una serie de inversiones importantes, tales como la creación de un Centro de Servicios del Acero en Eslovaquia, la deslocalización a la República Checa de parte de las actividades de Matthey, la ampliación de capacidad de la planta de coquización y la instalación de un sistema de captación de polvo en la planta de Fos-sur-Mer (Francia), la modernización de los circuitos de agua de refrigeración del tren de bandas en continuo y la remodelación del horno alto 3 en la planta de Dunkerque (Francia) y la reubicación de la planta de Zaragoza (España).

El Consejo de Administración dedicó una reunión específicamente al análisis de la estrategia del Grupo. En esta reunión se procedió a un análisis detallado de la evolución de la coyuntura siderúrgica mundial y de la posición de ARCELOR en los diferentes mercados y segmentos de productos.

El Consejo de Administración también dedicó una reunión específica a establecer un balance de las actividades de ARCELOR dos años después de su creación. El Consejo de Administración analizó, en particular, el grado de progreso alcanzado por el Grupo en la aplicación de los objetivos, tanto generales como de los sectores, definidos en el momento de su creación. Procedió a una evaluación de la eficacia del Grupo en términos de producción, rentabilidad, evolución de márgenes y evolución de los principales indicadores financieros, mediante un análisis comparativo con otras empresas del sector.

Por último, El Consejo de Administración estudió diferentes asuntos relativos al entorno general del Grupo, al desarrollo sostenible, a las consecuencias de la aplicación en Europa de un sistema de compraventa de derechos de emisiones de gases de efecto invernadero, a los recursos humanos, a la investigación y desarrollo, a la coyuntura macroeconómica y al mercado del acero,

#### *Evaluación del Consejo de Administración y de sus Comités*

El Consejo de Administración, en su reunión del 29 de julio de 2004, decidió proceder en 2005 a una autoevaluación formalizada de su funcionamiento y del funcionamiento del Comité de Auditoría y del Comité de Nombramientos y Remuneraciones. En lo sucesivo, esta evaluación se llevará cabo, como mínimo, cada tres años, basándose en un cuestionario aprobado por el Consejo.

El cuestionario de autoevaluación comprenderá seis aspectos principales:

- la organización de las reuniones del Consejo y el seguimiento de las mismas;
- la composición del Consejo;
- las funciones y el alcance de las facultades del Consejo;
- la remuneración de los miembros del Consejo;
- el funcionamiento del Comité de Auditoría;
- el funcionamiento del Comité de Nombramientos y Remuneraciones.

## **4.2. El Comité de Auditoría y el Comité de Nombramientos y Remuneraciones**

En el marco de la aplicación de los principios de Gobierno Corporativo, el Consejo de Administración ha establecido dos comités.

### **4.2.1. Comité de Auditoría**

#### *Misión*

La misión del Comité de Auditoría consiste en prestar asistencia al Consejo de Administración en el desarrollo de sus funciones de control de la sociedad y del Grupo. Asimismo, examina las cuentas anuales, semestrales y trimestrales, tanto de la sociedad como consolidadas, y se pronuncia sobre los principios y normas contables aplicables, así como sobre las normas de evaluación utilizadas por la sociedad para la elaboración de dichas cuentas.

#### *Composición*

El Comité de Auditoría está compuesto por:

- José Ramón Álvarez Rendueles, Presidente
- Hedwig De Koker, vocal
- Jean-Yves Durance, vocal
- Georges Schmit, vocal

#### *Funcionamiento*

El Comité de Auditoría se reúne, previa convocatoria del Presidente, al menos dos veces al año. Se puede reunir, adicionalmente, cuando así lo soliciten al menos dos de sus miembros.

El Presidente del Comité establece el orden del día de sus reuniones.

El Comité sólo estará válidamente constituido para celebrar sus reuniones si están presentes al menos tres de sus miembros.

El Comité puede implicar en sus trabajos y/o invitar a sus reuniones a las siguientes personas:

- el Presidente del Consejo de Administración;
- el Presidente de la Dirección General;
- el Director General Financiero;
- el responsable del área de contabilidad y el jefe de auditoría interna;
- los auditores externos;

- cualquier otra persona, cuya colaboración estime útil.

El Comité determina el plan de trabajo de auditoría interna y puede solicitar cualquier otro documento o información que considere útil o necesario para la adecuada ejecución de su cometido.

Los trabajos del Comité de Auditoría se documentan a través de las actas levantadas por el Secretario y firmadas por los cuatro miembros del Comité de Auditoría y por el Secretario.

### Informe de actividad

En 2004, el Comité de Auditoría se reunió en 5 ocasiones. El promedio de asistencia de sus miembros fue del 85%.

En sus reuniones, el Comité de Auditoría llevó a cabo, en particular, las siguientes actividades:

- análisis de los estados financieros del ejercicio 2003, cuyos principales elementos no recurrentes repercutieron en el resultado consolidado del ejercicio 2004, y análisis de las cuentas trimestrales y semestrales correspondientes al ejercicio 2004;
- examen del presupuesto consolidado para 2004.

El Comité de Auditoría analizó la estrategia de intervención de la sociedad sobre el mercado de las acciones de Arcelor y propuso asimismo al Consejo de Administración periodos específicos de abstención ligados a la publicación de los resultados en el transcurso del ejercicio.

Revisó, asimismo, las actividades de financiación del Grupo, realizadas a través de las sociedades Arcelor Finance y Arcelor Treasury así como la política del Grupo en materia de seguros. El Comité de Auditoría estudió con particular atención los procedimientos contables relativos, en particular, a la cobertura de riesgos ligados a los tipos de cambio y en materia de metales no ferrosos, así como los relativos a los derechos de emisión de CO<sub>2</sub>.

Por otra parte, Comité el de Auditoría analizó el programa de trabajo de la Dirección de “Business Risk Control” correspondiente al año 2004, así como un informe detallado presentado por esta Dirección que recoge principalmente el “mapa de riesgos” del Grupo, en el que se reflejan los riesgos principales identificados en el seno de Arcelor, además del resumen de los informes de auditoría correspondientes a trabajos realizados en 2003, incluyendo las recomendaciones dirigidas a optimizar los procedimientos de control interno.

Durante cada una de las reuniones del Comité de Auditoría, el auditor de cuentas se mantuvo a disposición de sus miembros al objeto de facilitarles cualquier información complementaria o aclaración oportuna.

Al término de cada reunión del Comité de Auditoría, su Presidente presentó un informe oral al Consejo de Administración, recogido en el acta del Consejo.

#### **4.2.2. Comité de Nombramientos y Remuneraciones**

##### Misión

El cometido principal del Comité de Nombramientos y Remuneraciones consiste en proponer al Consejo de Administración la política de remuneración de los miembros de la Dirección General y el nombramiento de nuevos Consejeros y miembros de la Dirección General. Por otra parte, el Presidente de la Dirección General informa al Comité de Nombramientos y Remuneraciones sobre las políticas y elementos de remuneración de los principales directivos del Grupo.

##### Composición

El Comité de Nombramientos y Remuneraciones está compuesto por:

- Joseph Kinsch, Presidente
- José Ramón Álvarez Rendueles, vocal
- Jean-Pierre Hansen, vocal
- Edmond Pachura, vocal

##### Funcionamiento

El Comité de Nombramientos y Remuneraciones se reúne al menos una vez al año. Se puede reunir, adicionalmente, cuando así lo solicite su Presidente.

El Comité sólo estará válidamente constituido para celebrar sus reuniones si están presentes al menos tres de sus miembros, entre ellos el Presidente.

El Comité puede implicar en sus trabajos al Presidente de la Dirección General o cualquier otra persona cuya colaboración estime útil.

##### Informe de actividad

En 2004, el Comité de Nombramientos y Remuneraciones se reunió en 5 ocasiones. El promedio de asistencia de sus miembros fue del 95%.

En sus reuniones, el Comité de Nombramientos y Remuneraciones llevó a cabo, en particular, las siguientes actividades:

- seguimiento de la evolución del accionariado de la sociedad;
- elaboración de propuestas destinadas al Consejo de Administración en materia de remuneración de los miembros de la Dirección General, tanto en lo que se refiere a la parte fija como lo relativo a la parte variable y las *stocks-options*;
- presentación de propuestas al Consejo de Administración para el nombramiento de dos nuevos Consejeros, tras presentar Jean Lapeyre y Daniel Bouton su dimisión; estas propuestas, una vez aprobadas por el Consejo, fueron ratificadas por la Junta General celebrada el 30 de abril de 2004;
- presentación de una propuesta al Consejo de Administración para el nombramiento de Gonzalo Urquijo como responsable del sector DTT, tras la jubilación de Robert Hudry; esta propuesta fue aprobada por el Consejo;
- presentación de una propuesta al Consejo de Administración para la determinación de la remuneración en concepto de participación en beneficios a abonar a los miembros del Consejo de Administración correspondiente al ejercicio 2003; esta propuesta, tras su aprobación por el Consejo, fue ratificada por la Junta General celebrada el 30 de abril de 2004;
- elaboración de un proyecto de cuestionario que servirá de base para una autoevaluación del funcionamiento del Consejo de Administración y de sus Comités; dicho cuestionario fue aprobado por el Consejo;
- preparación de una propuesta de clasificación de los miembros del Consejo de Administración en función de los criterios de independencia adoptados por la sociedad; esta propuesta fue aprobada por los Consejeros.

Al término de cada reunión del Comité de Nombramientos y Remuneraciones, su Presidente presentó un informe oral al Consejo de Administración, recogido en el acta del Consejo.

## **5. Dirección General**

### Composición

El Consejo de Administración nombra al Presidente de la Dirección General y a los miembros de la misma, a propuesta del Comité de Nombramientos y Remuneraciones.

A 31 de diciembre de 2004, la composición de la Dirección General era la siguiente:

	Cargo	Fecha de nacimiento	Nacionalidad
Guy Dollé	Presidente de la Dirección General, CEO	31 de octubre de 1942	Francesa
Jacques Chabanier	Director General – Compras, I+D, I.T., Comercio Electrónico, Alianza con Nippon Steel	11 de marzo de 1949	Francesa
Jean-Yves Gilet	Director General – Aceros Inoxidables	9 de marzo de 1956	Francesa
Roland Junck	Director General – Productos Largos	10 de noviembre de 1955	Luxemburguesa
Paul Matthys	Director General – Estrategia General, Desarrollo Internacional	1 de septiembre de 1949	Belga
Guillermo Ulacia	Director General – Productos Planos	12 de febrero de 1954	Española
Gonzalo Urquijo	Director General Adjunto – Distribución-Transformación-Trading	17 de septiembre de 1961	Española
Michel Wurth	Director General – Finanzas, Gestión por Objetivos	17 de abril de 1954	Luxemburguesa

### Facultades

El Consejo de Administración establece las facultades de la Dirección General, órgano en el que ha delegado las siguientes facultades:

- definición y seguimiento de los objetivos estratégicos y del plan de gestión general de la sociedad y del Grupo, sometidos a la aprobación del Consejo tras concertación con el Presidente del Consejo;
- definición de la política y de los medios destinados a poner en práctica esta estrategia, sometiéndose a la aprobación del Consejo todas aquellas decisiones que no correspondan a la gestión ordinaria;
- ejecución y control de las decisiones, y seguimiento de los rendimientos y resultados.

### Misión

La Dirección General es un órgano colegiado que comparte una serie de valores comunes y encarna, de forma acentuada, la identidad y el espíritu del Grupo.

En el marco de las facultades que le han sido delegadas por el Consejo de Administración, la Dirección General:

- es responsable del rendimiento del Grupo y de los sectores operativos;
- vela por el aprovechamiento de las convergencias industriales, financieras y comerciales y de las sinergias, tanto en el seno de cada sector como entre los diferentes sectores operativos;
- nombra al personal directivo de las principales sociedades del Grupo;
- gestiona las relaciones con las administraciones públicas y comunitarias, así como con las asociaciones profesionales nacionales e internacionales;
- se encarga de la coordinación de las relaciones públicas y vela por el respeto de la "identidad corporativa" del Grupo;
- presenta al Consejo de Administración:
  - las cuentas anuales de la sociedad y la propuesta de aplicación del resultado,
  - las cuentas consolidadas del Grupo,
  - las previsiones presupuestarias consolidadas,
  - los informes a presentar a la Junta General de Accionistas.

### *Principios de conducta*

Los miembros de la Dirección General adoptarán las normas de conducta más estrictas en materia de ética profesional y se prestarán asistencia mutua para la consecución de los objetivos fijados.

## **6. Remuneración**

### **6.1. Consejo de Administración y Comités**

#### *Principios de remuneración del Consejo de Administración y de los Comités*

Cada año, por decisión de la Junta General Ordinaria, se asigna al Consejo de Administración un importe global, que constituye la participación en beneficios. Dicho importe, que se aplica con cargo a los fondos disponibles para su distribución en concepto de dividendos a los accionistas, no puede en ningún caso ser inferior a 1 millón de euros ni superior a 2 millones de euros. En caso de resultar insuficientes los fondos disponibles, el importe de 1 millón de euros se aplicará total o parcialmente con cargo a gastos.

Este importe se distribuye entre los miembros del Consejo de Administración de tal forma que cada Consejero recibe una parte, el Vicepresidente recibe una parte y media y el Presidente recibe dos partes.

Por otra parte, se asigna al Consejo de Administración un importe global de 36.000 euros por cada reunión, en concepto de dietas de asistencia. Este importe se imputa con cargo a gastos.

La remuneración específica de los miembros del Comité de Auditoría y del Comité de Nombramientos y Remuneraciones es la siguiente:

- 3.000 euros por miembro y por reunión,
- 4.500 euros por reunión para el Presidente.

Estas remuneraciones se imputan con cargo a gastos.

#### *Importes asignados correspondientes al ejercicio 2004*

Remuneración total <sup>1</sup> correspondiente a 2004: 1.875.000 euros  
que incluyen 1.500.000 euros  
en concepto de participación en beneficios (supeditado a la aprobación por la Junta General)  
y 375.000 euros  
en concepto de dietas de asistencia a reuniones.

---

<sup>1</sup> Incluye la remuneración de los miembros de los comités del Consejo.

El Presidente del Consejo participa en un plan de *stock-options* establecido en el seno de la sociedad<sup>2</sup>:

	Número total de opciones atribuidas	Precio de ejercicio	Periodo de ejercicio
Plan 2003	51.395	9,67	Del 1 de julio de 2006 al 30 de junio de 2010
Plan 2004	51.395	13,11	Del 1 de julio de 2007 al 30 de junio de 2011

## **6.2. Director General**

El Consejo de Administración, a propuesta del Comité de Nombramientos y Remuneraciones, fija la remuneración del Presidente y de los miembros de la Dirección General de Arcelor.

### Principios de remuneración

La remuneración del Presidente y de los miembros de la Dirección General se desglosa en los siguientes conceptos:

- una remuneración anual fija;
- una bonificación ligada a los resultados;
- *stock-options*.

Todas las dietas de asistencia a reuniones y las participaciones en beneficios recibidas por el Presidente y los miembros de la Dirección General en el marco de sus cargos en Arcelor han sido revertidas a la sociedad.

---

<sup>2</sup> Al objeto de preservar los derechos de los beneficiarios tras la ampliación de capital de ARCELOR efectuada en julio de 2004, el Consejo de Administración aprobó un ajuste de los planes de *stock-options* correspondientes a 2003 y 2004:

- para el plan ARCELOR 2003, el nuevo precio de ejercicio es de 9,67 euros (en lugar de 9,94 euros antes de la ampliación de capital); el número de opciones atribuidas era anteriormente 1.300.000 y actualmente se sitúa en 1.336.282 opciones.

- para el plan ARCELOR 2004, el nuevo precio de ejercicio es de 13,11 euros (en lugar de 13,48 euros antes de la ampliación de capital); el número de opciones atribuidas era anteriormente 1.195.000 y actualmente se sitúa en 1.228.361 opciones.

- *Remuneración anual fija*

Esta remuneración se establece en función de una base neta, tras la aplicación de las cargas sociales e impuestos normalizados, de forma a tener en cuenta los países de actividad y de residencia de los miembros de la Dirección General.

- *Bonificaciones*

Las bonificaciones recibidas por el Presidente y los miembros de la Dirección General se reparten aplicando las siguientes consideraciones:

- un tercio de la bonificación ligado a los resultados del ejercicio, en función de los indicadores financieros ROCE (Rendimiento del Capital Invertido) y FCF (Free Cash Flow), abonado en metálico;
- un tercio de la bonificación ligado a los resultados del ejercicio, en función de los indicadores financieros ROCE y FCF, convertido en acciones de Arcelor aplicando la cotización bursátil media del período de 30 días naturales previo a la celebración de la Junta General<sup>3</sup>;
- un tercio de la bonificación ligado a la media dinámica de los resultados del ejercicio en curso y de los dos ejercicios anteriores, en función de los indicadores financieros ROCE y FCF.

El importe máximo de la bonificación equivale al 75% de la remuneración anual neta antes de la aplicación del coeficiente individual de rendimiento, comprendido entre 0,8 y 1,2.

- *Stock-options*

El Presidente y los miembros de la Dirección General son beneficiarios del plan de *stock-options* a 5 años autorizado por la Junta General celebrada el 25 de abril de 2003 y establecido por el Consejo de Administración el 15 de mayo de 2003. El Consejo de Administración determina el número de opciones atribuidas anualmente.

*Importes asignados correspondientes al ejercicio 2004*

	Remuneración anual bruta en euros	Bonificación anual bruta en euros <sup>4</sup>	Número de <i>stock-options</i> atribuidas
Guy Dollé	610.000	653.000	50.000
Otros miembros <sup>5</sup>	2.763.800	2.357.000	260.000

<sup>3</sup> Estas acciones deben conservarse durante al menos 4 años.

<sup>4</sup> Se trata de la bonificación de 2004, ligada a los resultados del ejercicio 2004, en conformidad con la norma indicada más arriba.

La siguiente tabla recoge información detallada relativa a las atribuciones de *stocks-options* para los planes 2003 y 2004:

	Plan 2003			Plan 2004		
	Número total de opciones atribuidas	Precio de ejercicio	Fecha de ejercicio	Número total de opciones atribuidas	Precio de ejercicio	Fecha de ejercicio
G. Dollé	51.395	9,67	Del 1 de julio de 2006 al 30 de junio de 2010	51.395	13,11	Del 1 de julio de 2007 al 30 de junio de 2011
Otros miembros <sup>6</sup>	287.812			267.254		

Por otra parte, a 31 de diciembre de 2004, los miembros de la Dirección General poseían 88.767 acciones de la sociedad.

## **7. Principio de doble firma**

A efectos de la representación de la sociedad, ésta ha optado por el principio de la doble firma. Sin perjuicio del poder de representación conferido por ley al Consejo de Administración, la sociedad sólo adquirirá compromisos con terceros a través de la firma conjunta de dos apoderados. Compete al Consejo de Administración el nombramiento de los apoderados, así como la determinación del alcance de sus poderes.

## **8. Auditor de cuentas**

De conformidad con la ley luxemburguesa relativa a las sociedades mercantiles, las cuentas consolidadas y las cuentas de la sociedad son certificadas por un Auditor de Cuentas quien examina las cuentas, las modalidades utilizadas para su elaboración y los procedimientos de control interno del Grupo.

Tras la realización de una petición de ofertas abierta, la Junta General del 26 de abril de 2002 designó – a propuesta del Consejo de Administración – a la firma KPMG Audit como auditor de cuentas de Arcelor. Su mandato concluirá en la

<sup>5</sup> Sres. J.Chabanier, J.Y.Gilet, R.Junck, P.Matthys, G.Ulacia, G.Urquijo, M.Wurth.

<sup>6</sup> Para el plan 2003, se trata de los Sres. J.Chabanier, J.Y.Gilet, R. Hudry, R.Junck, P.Matthys, G.Ulacia, M.Wurth.

Para el plan 2004, se trata de los Sres. J.Chabanier, J.Y.Gilet, R.Junck, P.Matthys, G.Ulacia, G.Urquijo, M.Wurth.

fecha de la Junta General que resolverá sobre las cuentas correspondientes al ejercicio 2004.

A propuesta del Consejo de Administración, la Junta General del 30 de abril de 2004 decidió prorrogar el mandato de la firma KPMG Audit para llevar a cabo el control de las cuentas de la Sociedad Anónima Arcelor y las cuentas consolidadas del Grupo Arcelor hasta la fecha de la Junta General que resolverá sobre las cuentas correspondientes al ejercicio 2005.

Los honorarios del auditor de cuentas, de los miembros de su organización y de los demás auditores contratados por el Grupo ascendieron a 10 millones de euros en 2003 y 2004. Los demás servicios prestados por KPMG representaron menos del 10% de dicho importe.

## **B. Procedimientos de control interno**

### **1. Objetivos del control interno**

El control interno forma parte íntegra de la política de gobierno corporativo del Grupo Arcelor.

El objetivo de los procedimientos de control interno es ayudar a la dirección del Grupo en la identificación y el control de los riesgos, poniendo a su disposición un sistema de referencia en materia de control de riesgos y velando por su aplicación.

La finalidad del control interno es asegurar:

- el cumplimiento de la ley, reglamentos, normas y reglas internas y de los contratos;
- la protección del patrimonio y la preservación de los activos del Grupo;
- el ejercicio de un control óptimo sobre los sectores y las sociedades del Grupo;
- la fiabilidad y la integridad del sistema de contabilidad y de las informaciones financieras y operativas;
- la consecución y optimización de los objetivos del Grupo;
- la prevención y control de aquellos riesgos que puedan dificultar la consecución de dichos objetivos.

Por consiguiente, el control interno contribuye a la consecución de los objetivos del Grupo en materia de eficacia y rentabilidad. Sin embargo, independientemente de lo adecuado de su diseño y del rigor de su aplicación, el control interno, al igual que cualquier otro sistema de control, no puede aportar una garantía absoluta contra errores humanos.

### **2. Principios de organización del control interno**

La organización del Grupo Arcelor se caracteriza por el principio de subsidiariedad. La Dirección General formaliza y comunica su visión de la empresa, y supervisa su aplicación. Para ello, cuenta con el apoyo de los organismos del nivel Corporativo en las funciones de orientación, de dirección y de gobierno.

Entre los elementos que componen esta visión se encuentran los Principios de Responsabilidad de Arcelor. Estos principios, elaborados por un equipo de directivos y personal ejecutivo del Grupo, fueron validados por la Dirección General y ampliamente difundidos a todos los niveles de dirección. Esta difusión ha sido ampliada a todos los empleados del Grupo en 2004.

En línea con los principios indicados en el párrafo anterior, el diseño y la implementación de un dispositivo y de procedimientos de control interno son responsabilidad de la Dirección General, en el marco de las facultades otorgadas por el Consejo de Administración. Asimismo, la adaptación, la aplicación y el seguimiento de estos procedimientos de control interno, y por lo tanto de control de riesgos, son responsabilidad de los sectores operativos.

La política general del Grupo Arcelor en materia de control interno se basa en el proceso de control de riesgos, para lo cual el Grupo ha constituido una estructura específica en este campo. Esta estructura se caracteriza por el establecimiento de un proceso continuo – el proceso “Business Risk Control (BRC)” - cuya finalidad consiste en ayudar a los diferentes responsables operativos a todos los niveles del Grupo a incorporar progresivamente las mejores prácticas de control interno frente a riesgos que supongan una amenaza para las actividades que se encuentren en su área de responsabilidad.

De forma esquemática, el proceso BRC se presenta como un conjunto de actividades cuyos objetivos son los siguientes:

- identificar periódicamente, en colaboración con los sectores operativos, el nivel de riesgo de los diferentes procesos de actividad, basándose en el dispositivo de control interno existente (mapa de riesgos de control interno);
- diseñar, en colaboración con los especialistas del Grupo, un sistema homogéneo de referencia de mejores prácticas en materia de control interno frente a los riesgos de los diferentes procesos (ingeniería de control interno);
- poner los documentos de referencia a disposición de los responsables operativos para su aplicación (distribución del control interno);
- verificar periódicamente, de forma independiente, el cumplimiento de las normas de referencia por parte de los responsables operativos (verificación de control interno);
- aportar a la dirección y al Comité de Auditoría del Consejo de Administración una opinión independiente sobre el nivel global de control interno frente a los riesgos ligados a las diferentes actividades (comunicación relativa al control interno).

### **3. Funcionamiento del control interno**

Con respecto a las características del funcionamiento del dispositivo de control interno del Grupo Arcelor, cabe señalar que los diferentes departamentos del nivel Corporativo han definido un conjunto de reglas, directivas internas y formas de proceder que abarcan, en particular, las áreas de finanzas, contabilidad, control de gestión, jurídica, recursos humanos, seguridad y salud, medio ambiente, compras, sistemas de información, comunicación, auditoría interna y control de riesgos, aplicadas en el conjunto de los sectores y sociedades del Grupo y actualizadas regularmente.

A este respecto, cabría citar a modo de ejemplo los dispositivos de control interno y control de riesgos de los siguientes procesos:

#### **3.1. Procedimientos de control interno en el área jurídica**

El control ejercido por la Dirección de Asesoría Jurídica de Arcelor sobre las actividades de Arcelor y sus filiales emana de los principios generales de organización del Grupo, y en particular, de la definición de la misión general de los servicios jurídicos de Arcelor.

A fin de optimizar la cobertura de riesgos jurídicos y de contribuir al desarrollo del Grupo, el dispositivo de control interno definido por la Dirección de Asesoría Jurídica establece los siguientes procedimientos:

- todos los contratos importantes en los que se vea implicada la responsabilidad de las sociedades del Grupo deberán ser validados por la Dirección de Asesoría Jurídica;
- en caso de surgir un nuevo contencioso o un riesgo de contencioso, las sociedades del Grupo deberán recurrir obligatoriamente a la Dirección de Asesoría Jurídica, la cual determinará la estrategia a adoptar en cada caso;
- más concretamente, para aquellos litigios en curso en los que las sumas implicadas sean superiores a 500.000 euros, la Dirección de Asesoría Jurídica mantiene un seguimiento a través de un informe de litigios (“Litigation Report”) que se actualiza semestralmente;
- cualquier externalización de servicios jurídicos (abogados, asesores externos) deberá ser notificada previamente a la Dirección de Asesoría Jurídica, quien determina su pertinencia, así como las modalidades aplicables a tal externalización, y se encarga de la contratación de los servicios externalizados, aplicando para ello un procedimiento definido por el Grupo;
- la Dirección de Asesoría Jurídica se mantiene alerta a las evoluciones de los marcos legislativos o reglamentarios que pudieran repercutir en la

actividad del Grupo y en las obligaciones de las filiales y/o de su personal directivo y, en su caso, toma las medidas pertinentes;

- un equipo dedicado al seguimiento de las filiales y de las participaciones del Grupo efectúa un control de la documentación jurídica correspondiente a los aspectos relativos al derecho mercantil y a las operaciones de estructura, solicitando la corrección de las anomalías que eventualmente pudieran detectarse.

### **3.2. Procedimientos de control interno relativos a la financiación del Grupo**

La asignación de recursos financieros en el seno del Grupo Arcelor se lleva a cabo bajo el control de un Comité de Créditos compuesto por:

- el Director General Financiero (CFO);
- los responsables de los departamentos de Finanzas, Control de Gestión, Fusiones & Adquisiciones y Operaciones del Grupo;
- representantes de los sectores implicados en cada caso.

La misión de este Comité de Créditos, claramente definida en los procedimientos internos aprobados por el Comité de Auditoría del Consejo de Administración, consiste en:

- asignar los recursos financieros a las sociedades del Grupo, determinando la forma y las condiciones aplicables a cada asignación;
- pronunciarse sobre la estructura del balance de las distintas sociedades;
- aprobar las operaciones financieras decididas por los sectores y las unidades operativas.

En 2004, el Comité de Créditos se reunió en 12 ocasiones y validó la asignación de recursos por valor de 3.200 millones de euros, en forma de capital, empréstitos a largo plazo o líneas de crédito a corto plazo.

Cada operación de préstamo o empréstito se formaliza a través de un contrato por escrito. Los fondos obtenidos por líneas de crédito a corto plazo de Arcelor Treasury SNC son objeto de un seguimiento continuo por medios informáticos.

Las operaciones financieras se formalizan sistemáticamente a través de una AFO – *Authorization for Financial Operation* (Autorización de Operación Financiera).

Los niveles de decisión están definidos en el procedimiento, y cada decisión se refleja en el informe financiero mensual.

### **3.3. Procedimientos de control interno relativos a la elaboración y el procesamiento de la información financiera y contable consolidada**

La Dirección de Contabilidad del Grupo elabora la información financiera consolidada trimestral en función de un calendario general que tiene en cuenta las obligaciones relativas a la publicación de información en los mercados en los que cotizan los títulos del Grupo (fecha límite) y el proceso interno de validación y aprobación del Grupo (Dirección General, Comité de Auditoría, Consejo de Administración, Junta General).

La recopilación y el procesamiento de los datos de contabilidad procedentes de cada entidad incluida en el perímetro de consolidación se organizan aplicando el principio de distribución de tareas entre las entidades locales - responsables de la elaboración de los informes de contabilidad de las plantas, incluyendo todos los ajustes necesarios para su adaptación a las normas de contabilidad del Grupo – y la Dirección de Contabilidad, quien se encarga de la revisión de los datos contables y de su integración en las cuentas consolidadas.

A este respecto, las entidades locales asumen, al cierre de cada trimestre, la responsabilidad del establecimiento de su informe de contabilidad en conformidad con las normas y procedimientos contables del Grupo, mediante una declaración dirigida a la atención del Director General de Finanzas de Arcelor.

La revisión efectuada por la Dirección de Contabilidad de la información financiera y contable procedente de las entidades locales abarca diversos niveles de análisis, y comprende controles sistemáticos detallados de cada informe de contabilidad individual, análisis transversales específicos y la revisión de los distintos informes financieros consolidados.

Los informes de contabilidad de las distintas entidades están sujetos, asimismo, a revisiones periódicas (semestrales y/o anuales) por parte de los auditores externos locales, en el marco de la auditoría de las cuentas consolidadas del Grupo.

La información financiera y contable de las entidades locales también es objeto de controles específicos puntuales por parte del departamento BRC.

Arcelor ha optado por la adopción de un sistema informático único y centralizado (sistema informático “Carat”), común para la Dirección de Contabilidad y la Dirección de Control de Gestión, utilizado para preparar la información consolidada trimestral y los informes mensuales. Se trata de una aplicación informática utilizada por la mayoría de los grandes grupos europeos y, en particular, por el 90% de los grupos que constituyen el índice CAC 40 en Francia, que permite realizar la transmisión y el procesamiento de datos de forma integrada, normalizada, segura y totalmente automática.

Los informes trimestrales consolidados se establecen en el marco de un proceso continuo, que comprende en particular documentos de referencia puestos a disposición del conjunto del Grupo (Manual de consolidación y elaboración de informes, en el que se detalla el conjunto de normas de contabilización y valoración del Grupo; Manual de usuario del sistema informático) y programas anuales de formación destinados a las entidades locales.

De forma complementaria a este marco general, Arcelor cuenta con un servicio de "Cumplimiento" Contable del Grupo, adscrito a la Dirección de Contabilidad, cuyo objetivo es definir y desarrollar un marco normativo seguro para las cuentas consolidadas. A tal efecto, el servicio de "Cumplimiento" Contable del Grupo ha establecido una red de expertos (compuesta por dos expertos a nivel del Grupo y once expertos locales) que actúan como enlaces, velando por la comunicación y la aplicación de las políticas adoptadas por Arcelor en materia de contabilidad.

En este contexto, en 2004 se publicaron seis procedimientos principales (nuevos o modificados) cuya finalidad es desarrollar el marco de procedimientos (documentos de referencia) y adaptarlo a la evolución de las normas internacionales en materia de contabilidad. Los procedimientos desarrollados fueron presentados y explicados en el transcurso de los seminarios anuales de formación dirigidos a los responsables de contabilidad locales.

Asimismo, la Dirección de Contabilidad y su red de expertos iniciaron en 2004 un proceso proactivo de información dirigido a los responsables financieros del Grupo, a través de sesiones temáticas relativas a la evolución prevista a corto o medio plazo de las políticas en materia de contabilidad del Grupo.

En el desarrollo de sus actividades, la Dirección de Contabilidad trabaja en estrecha colaboración con otras direcciones internas. Algunos trabajos que se inscriben en el marco de la elaboración de informes cruzados periódicos (en colaboración con las Direcciones de Control de Gestión, Fiscalidad, Medio Ambiente, Asesoría Jurídica, Tesorería y Recursos Humanos) tienen carácter recurrente, mientras que otros son puntuales, en función de proyectos en curso (en colaboración, por ejemplo, con la Dirección de Fusiones y Adquisiciones).

Las cuentas consolidadas del Grupo son objeto de un control semestral por parte de los auditores externos, de conformidad con la ley luxemburguesa y con los reglamentos bursátiles vigentes en los países en los que se cotizan los títulos de Arcelor.

### **3.4. Procedimientos de control interno relativos al Control de Gestión**

La Dirección de Control de Gestión basa sus actividades en los siguientes objetivos principales:

- información, análisis y explicación de los rendimientos obtenidos, comparándolos con los objetivos definidos, tanto a nivel del Grupo Arcelor como de sus principales componentes;
- previsión de evoluciones a corto y medio plazo;
- propuesta de acciones correctoras.

Como ya se ha indicado, el Grupo ha optado por un sistema informático único y centralizado. Así, la Dirección de Control de Gestión elabora sus informes fundamentalmente a partir de la misma base de datos utilizada para la generación de los informes de consolidación. El desarrollo de las actividades de Control de Gestión está documentado, en particular, a través de la aplicación de los siguientes procedimientos:

- procedimiento para la definición y aprobación del presupuesto anual y procedimiento para la elaboración del *Business Plan*, actualmente en curso de revisión y optimización;
- procedimiento para la generación de informes mensuales;
- procedimiento para el análisis de la evolución de los resultados y el cálculo de los beneficios derivados de mejoras de gestión;
- procedimiento relativo a las previsiones trimestrales;
- procedimiento para el seguimiento de los requisitos de capital circulante operativo;
- procedimiento para la autorización de inversiones industriales, en colaboración con la Dirección de Estrategia.

La aplicación de estos procedimientos se basa en una estrecha colaboración entre los responsables de control de gestión a nivel del Grupo, de los sectores operativos, de las unidades operativas y de las distintas sociedades individuales. Estos procedimientos establecen un marco común, dentro del cual se definen las actividades y responsabilidades de cada uno de los niveles de la estructura de control.

Basándose en los elementos anteriormente descritos, la Dirección de Control de Gestión elabora los siguientes documentos para su presentación a la Dirección General del Grupo:

- informe sobre el presupuesto del ejercicio;

- informe mensual sobre el rendimiento del Grupo y sus principales componentes; en este informe se incluyen los análisis relativos a la evolución de los resultados y de los beneficios derivados de mejoras de gestión;
- informe trimestral de previsión de las actividades del Grupo para los trimestres siguientes;
- informe mensual relativo a la evolución de los requisitos de capital circulante operativo y al efecto de las actuaciones asociadas en materia de gestión;
- informe semestral sobre las inversiones industriales autorizadas y sobre las inversiones industriales realizadas, en colaboración con la Dirección de Estrategia.

Los responsables de control de gestión de los diferentes niveles del Grupo elaboran, asimismo, informes específicos para sus respectivas Direcciones, de conformidad con los procedimientos definidos por el Grupo.

### **3.5. Procedimientos de control interno relativos a la definición y aplicación de la estrategia**

El proceso de definición de la estrategia del Grupo se enmarca en un ciclo anual, cuyos elementos fundamentales son los dos seminarios de estrategia de la Dirección General. Estos seminarios, cada uno de ellos con una duración de 1 ó 2 días, se desarrollan en enero y en julio o agosto.

El seminario estratégico de verano se centra fundamentalmente en la visión a medio y largo plazo de la coyuntura mundial del acero y en la definición de la orientación del Grupo. En él se abordan los aspectos relativos a la evolución a largo plazo de nuestros mercados principales, en términos de demanda, así como cuestiones de carácter global relativas a la adaptación de nuestra oferta comercial e industrial. También se establecen las prioridades y las orientaciones en materia de crecimiento geográfico y desarrollo de productos.

El seminario estratégico de enero está más orientado hacia un análisis de conjunto de todos los proyectos estratégicos en curso. Este análisis simultáneo de todos los proyectos estratégicos permite estudiar su posicionamiento con respecto a la evolución coyuntural previsible a medio y largo plazo, así como sus repercusiones a corto plazo, comprobando así su coherencia global con la estrategia definida.

Anualmente, en el mes de noviembre, el Consejo de Administración dedica una reunión principalmente al análisis de la estrategia, al objeto de validar tanto sus perspectivas de conjunto como sus implicaciones a nivel operativo.

Las decisiones importantes relativas a cada proyecto estratégico se adoptan mediante un doble proceso de toma de decisión, primeramente por parte de la Dirección General y posteriormente por el Consejo de Administración en función del grado de avance y de la urgencia de los diferentes proyectos.

Este proceso estratégico se apoya en una serie de procedimientos, que se enmarcan a su vez en diversas estructuras:

- la evolución plurianual del Grupo, con un horizonte de 3 años, se analiza a través del “*Business Plan*” establecido por la Dirección de Control de Gestión en paralelo al presupuesto (el procedimiento relativo a la elaboración del “*Business Plan*” se encuentra actualmente en proceso de revisión) ;
- el plan de inversiones, con un horizonte de 3 años, se define en colaboración con la Dirección de Control de Gestión;
- las inversiones industriales son objeto de un procedimiento estructurado, cuya gestión se lleva a cabo en colaboración con la Dirección de Control de Gestión;
- las previsiones de inversiones son objeto de autorizaciones semestrales, tanto en términos de compromisos de gastos como en términos de desembolsos, para el conjunto del Grupo y para cada sector; las facultades para proceder a estas autorizaciones se delegan en los Directores Generales responsables de los sectores, con la posibilidad de subdelegación en función del importe de la inversión;
- las inversiones cuyo importe total de gastos sea superior a 12 millones de euros (o superior a 6 millones de euros si se trata de inversiones relativas a investigación o sistemas de información) están sujetas a la doble aprobación por la Dirección General y por el Consejo de Administración.

### **3.6. Procedimientos de control interno relativos a la comunicación interna y externa, en particular en lo que respecta a la gestión del riesgo ligado a la imagen del Grupo**

Entre los diferentes riesgos identificados se encuentra el riesgo ligado a la imagen del Grupo Arcelor, cuya gestión es responsabilidad de la Dirección de Comunicación Corporativa. Para optimizar la gestión de este riesgo, la Dirección de Comunicación Corporativa ha establecido una política de gestión, que incluye diversas medidas proactivas y medidas de reacción.

Entre las medidas proactivas y preventivas, cabe destacar las siguientes:

*a) Soportes de comunicación interna:*

Una de las funciones de la Dirección de Comunicación Corporativa en materia de prevención de riesgos consiste en **facilitar, a nivel interno, documentos de referencia** para su utilización por los responsables de comunicación interna (transmisión de la información a los diferentes niveles de la organización) y por los responsables del Grupo que mantengan contactos con interlocutores externos. A tal efecto, se han establecido procedimientos de transmisión sistemática, aplicados en particular a los comunicados de prensa, los documentos relativos a los resultados financieros, los boletines informativos “Accents”, la publicación “Accents”, destinados a los 350 principales directivos del Grupo, incluyendo a los responsables de comunicación de las distintas unidades. Asimismo, existe información disponible en la Intranet del Grupo, a la que tienen acceso 20.000 trabajadores;

*b) Mensajes estratégicos y definición de posiciones por parte del nivel Corporativo:*

Las principales direcciones del Grupo cuyas actividades pueden conllevar contactos con interlocutores externos son las direcciones de Relaciones Internacionales, Relaciones con Inversores, Estrategia, Fusiones y Adquisiciones, Servicios Comerciales, Investigación y Desarrollo y Recursos Humanos. La definición de **mensajes estratégicos comunes** permite reducir el riesgo de discrepancia entre los mensajes comunicados al exterior por los diferentes departamentos;

*c) Comunicación en caso de crisis:*

Una crisis se define como un acontecimiento imprevisto e inoportuno, cuya magnitud, gravedad, y/o consecuencias pueden tener, directa o indirectamente, una repercusión negativa sobre la imagen de la empresa, tanto a nivel local como a nivel del Grupo. Para hacer frente a las situaciones de crisis, se ha definido un procedimiento y un conjunto de medidas dirigidas a optimizar la preparación de las personas designadas como responsables de comunicación:

- Toda crisis que se produzca debe notificarse inmediatamente a la Dirección de Comunicación Corporativa, a través de la red de alerta que se ha establecido a tal efecto. A partir de ese momento, la Dirección de Comunicación Corporativa asume una función de asistencia y asesoramiento. La Dirección de Comunicación mantiene un servicio de guardia permanente, disponible 24 horas al día, 365 días al año.
- Se ha solicitado al conjunto de entidades de Arcelor la elaboración de **un plan de comunicación en caso de crisis**. Este documento recoge:

- la relación de riesgos locales identificados como posibles riesgos para la imagen del Grupo;
  - los datos de contacto del responsable de la entidad y de las personas designadas como miembros de la célula de crisis;
  - la identidad del portavoz (o portavoces) encargado(s) de la comunicación hacia el exterior;
  - la organización de un servicio de guardia permanente, disponible 24 horas al día, 365 días al año.
- Al objeto de ayudar a las plantas industriales en la gestión de situaciones de crisis, se han organizado una serie de acciones de formación dirigidas a los responsables en esta materia, la primera de las cuales se desarrolló en el marco de Arcelor University en junio de 2004.
  - Con el fin de optimizar la capacidad de reacción de las plantas, la Dirección de Comunicación procederá a recopilar y distribuir las informaciones en esta materia en forma de informes de seguridad “REX” (*Retour d’expérience*). Estos informes se encuentran disponibles en la Intranet del Grupo desde principios de 2005. Esta puesta en común de las experiencias adquiridas permitirá optimizar la prevención de futuras crisis o mejorar su gestión.

Además de las anteriores, se han establecido, asimismo, las siguientes medidas dirigidas a asegurar una respuesta rápida

*a) Procedimiento de gestión de la comunicación en caso de crisis:*

En situaciones de crisis, la Dirección General y la Dirección de Comunicación Corporativa son informadas a través del procedimiento establecido:

- la entidad afectada evalúa el nivel de la crisis (clasificación en tres niveles);
- se notifica la situación a la Dirección de Comunicación Corporativa a través del número de teléfono para emergencias, atendido permanentemente por un servicio de guardia ininterrumpida;
- se transmite a los responsables afectados un breve informe de la situación, basado en el formulario de alerta establecido, y se actualiza regularmente esta información;
- en función del nivel de gravedad de la crisis, se activa una célula de crisis central en la que participa el Presidente de la Dirección General o la persona en quien éste delegue; esta célula se encarga de coordinar la gestión de la crisis;

*b) Seguimiento de los medios de comunicación:*

El departamento Corporativo de Relaciones con la Prensa realiza un seguimiento permanente de los medios de comunicación. Diariamente, antes de las 9h00, se elabora un dossier de **recortes de prensa**, que se publica posteriormente en la intranet y se transmite por correo interno o por correo electrónico a las personas interesadas. El dossier de recortes de prensa es una selección de artículos publicados en 25 periódicos nacionales de los principales países en los que el Grupo está presente. Asimismo, las agencias de comunicación colaboradoras en determinados países, así como determinadas filiales del Grupo, realizan un seguimiento de los medios de comunicación en sus respectivos países y transmiten las informaciones pertinentes;

*c) Equipos de responsables de comunicación:*

Se ha establecido una relación de las personas autorizadas a dirigirse a los medios de comunicación. Nótese que **no todos los responsables de comunicación se encargan de los mismos asuntos**. Todas las cuestiones que pueden influir directa o indirectamente sobre la evolución de la cotización bursátil de los títulos de Arcelor son responsabilidad de la Dirección de Comunicación Corporativa.

Los sectores y las entidades del Grupo se encargan de la comunicación relativa a temas que corresponden a su ámbito de comunicación interna y a temas de comunicación externa relativos a su área de responsabilidad (gama de productos, actividad comercial, etc.);

*d) Agilidad en materia de relaciones con la prensa:*

En aquellas situaciones en las que se encuentre en peligro la imagen de la empresa, la ausencia de comunicación puede constituir un riesgo grave; el departamento de **relaciones con la prensa** de la Dirección de Comunicación Corporativa ha establecido un dispositivo de respuesta rápida a la prensa, poniendo a su disposición una dirección de correo electrónico y un **número de teléfono que está a su servicio 24 horas al día, 7 días a la semana, durante los periodos sensibles**.

Todas **las entrevistas** con miembros de la Dirección son organizadas y coordinadas por un responsable de comunicación, que aporta su asistencia y asesoramiento y vela por su adecuado desarrollo.

### **3.7. Procedimientos de control interno relativos a la gestión de recursos humanos**

En materia de recursos humanos, el principio adoptado por Arcelor consiste en efectuar, con regularidad, un análisis de los riesgos incurridos. El principal riesgo identificado en 2004 es el derivado de las obligaciones de la empresa con sus trabajadores jubilados. La dirección de Recursos Humanos del Grupo, en colaboración con las Direcciones de Recursos Humanos de los sectores y de las sociedades, así como con las Direcciones Financieras correspondientes, llevó a cabo un análisis del conjunto de modalidades de jubilación (de toda naturaleza, para todas las categorías del personal). Este análisis permitió, por una parte, confirmar la idoneidad de las provisiones establecidas en las cuentas a tal efecto y, por otra parte, establecer un plan sistemático de transformación de las modalidades existentes con regímenes de prestaciones definidas en regímenes de contribuciones definidas. Esta transformación permite identificar mejor las obligaciones contraídas a largo plazo por la empresa.

Asimismo, en lo que respecta a los demás procesos de gestión de recursos humanos, se adoptó el principio de análisis cruzados. Así, el seguimiento y la consolidación de la plantilla se efectúan en el marco de los procesos de consolidación existentes en el Grupo. Los procesos relativos al personal directivo (selección, promoción, evolución salarial, etc.) se preparan de forma colegiada a través de los Comités de Desarrollo de Carrera a los que están adscritos los trabajadores correspondientes.

En 2005, la Dirección de Recursos Humanos del Grupo inició un proceso de mejora en este campo: comunicación del conjunto de procedimientos de referencia a todas las partes implicadas, realización de auditorías internas y mejoras efectuadas en colaboración con las estructuras de la dirección de BRC.

### **3.8. Procedimientos de control interno relativos a la gestión medioambiental (en materia de certificación ISO 14001)**

#### **Objetivos**

La finalidad de estos procedimientos de control interno es prestar asistencia a la Dirección del Grupo en la identificación y control de los riesgos medioambientales relacionados con las plantas de producción y con los productos comercializados en el mercado.

#### **Funcionamiento del control interno**

El control interno se basa principalmente en la introducción de un sistema de gestión medioambiental y de procedimientos medioambientales a nivel del Grupo, en la aplicación de un proceso normalizado de recopilación de un conjunto mínimo de datos medioambientales y en la prevención y control de los riesgos medioambientales.

### Cumplimiento de la legislación, reglamentos, decretos y normativas regionales en materia de Medio Ambiente:

Se ha solicitado a todas las plantas de producción del Grupo la implantación de un sistema de gestión medioambiental conforme a la norma ISO 14001.

La certificación ISO 14001 permite identificar aquellos aspectos de un proceso que representan potenciales riesgos significativos para el Medio Ambiente e integrarlos en la definición de los objetivos medioambientales. Por consiguiente, la conformidad con el sistema de gestión medioambiental ISO 14001 es una indicación de la existencia de un control de los riesgos medioambientales. Para evaluar el control de estos riesgos, todas las plantas que cuentan con la certificación ISO 14001 deben presentar los correspondientes informes anuales de auditoría externa relativos a dicha certificación. Una vez analizados estos informes, se registran todos los puntos de no-conformidad reglamentaria y se efectúa un seguimiento de los planes de actuación establecidos para su resolución, asegurando así un correcto seguimiento de los riesgos medioambientales por parte de las plantas.

La Dirección Corporativa de Medio Ambiente realiza, asimismo, auditorías medioambientales puntuales en las plantas de producción.

### Fiabilidad e integridad de los datos medioambientales:

Se ha establecido en todas las plantas de producción del Grupo un plan de control y seguimiento (recopilación de datos medioambientales) que define los parámetros que se deben medir en las distintas instalaciones de producción y la frecuencia de medición de cada parámetro. Este plan permite controlar la actuación medioambiental del Grupo, efectuar análisis comparativos de instalaciones equivalentes entre las diferentes plantas y mejorar nuestros resultados en materia de Medio Ambiente.

### Prevención y control de riesgos medioambientales:

- En el marco de su participación en el Comité Europeo encargado de la revisión de las BAT-BREF, la Dirección Corporativa de Medio Ambiente compara las técnicas utilizadas con las clasificadas como las Mejores Técnicas Disponibles (MTD) en materia de Medio Ambiente;
- La Dirección Corporativa de Medio Ambiente analiza todos los grandes proyectos de inversión para asegurarse de que las técnicas propuestas sean, como mínimo, clasificadas como MTDs.

### Protección del patrimonio:

Se ha establecido un procedimiento para la evaluación de los suelos y aguas subterráneas. Este procedimiento, que se aplicará en diferentes etapas en todas las plantas de producción, permitirá evaluar la calidad de los suelos y las aguas e identificar las medidas requeridas.

### Procedimientos de comunicación:

Al objeto de asegurar una correcta comunicación en el seno del Grupo de toda la información relativa cuestiones y riesgos medioambientales, se ha elaborado un procedimiento de comunicación. En este procedimiento se definen los documentos, actuaciones y hechos que las plantas de producción deben comunicar a la Dirección Corporativa de Medio Ambiente, así como los que dicha Dirección debe transmitir a las plantas. Este procedimiento abarca todos los aspectos relativos al Medio Ambiente: tablas de indicadores medioambientales, ISO 14001, inversiones, publicaciones, incidentes, investigación y legislación.

### **3.9. Procedimientos de control interno relativos a la gestión de actividades ligadas a fusiones, adquisiciones y enajenaciones de sociedades**

La Dirección de Fusiones y Adquisiciones (*"Mergers & Acquisitions"* - M&A) se encarga de gestionar los proyectos de fusiones, adquisiciones y enajenaciones por cuenta del Grupo y de los sectores, propietarios de estos proyectos. A tal efecto, esta Dirección actúa como un banco de inversión interno (*"Arcelor Group Investment Banker"*), trabajando en estrecha colaboración con el Departamento de Desarrollo Internacional (*"International Business Development"*) adscrito a la Dirección de Estrategia, con los sectores, y – a través de éstos – con las unidades operativas del Grupo. Estos proyectos pueden ser fruto de la estrategia del Grupo o de un sector, o de propuestas aportadas por organismos externos, tales como bancos de inversión, gabinetes y agencias especializadas en operaciones de fusiones y adquisiciones.

En su función de "banco de inversión" interno, la Dirección de Fusiones y Adquisiciones tiene los siguientes cometidos:

- **evaluación** de las propuestas de inversiones y desinversiones, presentando sus conclusiones a la Dirección General, al Director General de Estrategia y al Director General Financiero;
- **negociación** de las condiciones de colaboración con terceros que posean participaciones accionariales, y negociación de las condiciones de compra y venta de las participaciones;
- **presentación regular de informes** a la Dirección General, sobre el conjunto de proyectos de adquisiciones y enajenaciones desarrollados a nivel del Grupo y de los sectores;
- **asesoramiento al Director General Financiero** en lo referente a la estrategia financiera a aplicar por el Grupo en esta área.

Existe un procedimiento, actualmente en proceso de difusión, relativo a las autorizaciones de inversiones y enajenaciones financieras, cuya finalidad es

regular las relaciones entre (i) el Grupo, representado por su Departamento Corporativo de Fusiones y Adquisiciones “*Corporate M&A*” y (ii) los sectores, las unidades operativas y las sociedades integradas en su perímetro de consolidación. Este procedimiento de inversiones financieras define el contenido, la frecuencia y los canales de transmisión de la información, los umbrales de delegación y los niveles de instrucción / autorización, los principios aplicables para la designación de asesores externos, los principios y modalidades aplicables para el seguimiento de los gastos y costes relativos a cada operación o proyecto, así como la aplicación del procedimiento de Autorización de Operación Financiera (*AFO – Authorization for Financial Operation*) del departamento para la ejecución de la operación.

El Grupo distingue tres tipos de proyectos de fusiones, adquisiciones y enajenaciones:

- los **proyectos estratégicos para el Grupo**, con un importe de capital empleado superior a 100 millones de euros, calificados como estratégicos por la Dirección General, propietaria del proyecto, la cual designa a uno de sus miembros como responsable del proyecto, y de cuya ejecución se encarga el Departamento de Fusiones y Adquisiciones;
- los **proyectos importantes para un sector**, en los que el propietario del proyecto es el Director General responsable del sector afectado o la persona en quien éste delegue; la Dirección de Fusiones y Adquisiciones se encarga de la ejecución estos proyectos y de la elaboración de los informes a presentar a la Dirección General;
- los **proyectos de menor envergadura**, que representan inversiones inferiores a 12 millones de euros; para estos proyectos, el sector afectado y la Dirección de Fusiones y Adquisiciones determinan por común acuerdo la modalidad de desarrollo del proyecto que resulte óptima para el Grupo.

Tras finalizar la operación, se realiza un balance *a posteriori* de la misma en colaboración con la Dirección de Control de Gestión del Grupo.

### **3.10. Procedimientos de control interno relativos al proceso de compras gestionadas a nivel del Grupo**

Arcelor Purchasing se encarga, en nombre de las sociedades del Grupo, de la realización de sus compras globales. En conformidad con la estrategia de Gobierno Corporativo del Grupo, Arcelor Purchasing aplica una política de control interno a diversos niveles:

- Control de sus procesos a través de auditorías internas y externas, articuladas en torno a cuatro ejes - proveedores, procesos, contratos y

sistema – apoyándose, para ello, en procedimientos de referencia normalizados.

- Implicación de su organización en los planes de acciones de mejora, en particular en lo que respecta a la gestión de la seguridad de la información sensible y al riesgo de interrupción del aprovisionamiento, que constituyen dos riesgos principales identificados por la Dirección General. Los contratos negociados en 2004 permitieron desarrollar acuerdos de colaboración a largo plazo y diversificar las fuentes de aprovisionamiento y contribuyeron asimismo a reducir la volatilidad de los mercados.
- Aplicación de las condiciones generales de compra de Arcelor en los contratos de compra de bienes, servicios e inversiones.
- Presentación regular de informes a la Dirección General y a las organizaciones que solicitan sus servicios, sobre los resultados de la actividad de compras, a través de una base de datos unificada y compartida.
- Participación en la definición y ejecución de las acciones relativas a la aplicación de la *Loi de Sécurité Financière* (Ley francesa sobre seguridad financiera).

Esta política de control interno se documenta a través de un sistema de procedimientos relativos, en particular, a las reglas de cálculo del rendimiento, a la delegación y facultades de firma y al control de los contratos. Estos procedimientos han sido elaborados en estrecha colaboración con la Dirección de Asuntos Jurídicos y la Dirección de Control de Gestión del Grupo.

La eficacia alcanzada en la implantación y correcta aplicación de esta política de control interno se concretó, en mayo de 2004, en la obtención de las certificaciones ISO 9001 V2000 y TS 16949.

### **3.11. Procedimientos de control interno relativos a los sistemas de información**

Los sistemas de información están sujetos a normas de gobierno cuya finalidad es asegurar un adecuado control de las inversiones en sistemas informáticos, así como su coherencia con las estrategias de las diferentes áreas de actividad del Grupo y con las políticas en materia de sistemas de información.

Este gobierno se traduce en:

- una definición clara de los **responsables de las áreas de actividad** a quien corresponde el poder de decisión sobre estas inversiones;

- la existencia de **comités de inversiones** encargados del desarrollo de los proyectos importantes, que deberán ser validados al nivel de cada entidad, de los sectores, o incluso del Grupo (en el caso de proyectos que representen inversiones superiores a 6 millones de euros); los criterios de decisión integran consideraciones tales como los requisitos legales, la coherencia del proyecto con las estrategias del área de actividad y de sistemas de información, la rentabilidad económica, las mejoras cualitativas previstas, los riesgos asociados al proyecto y los riesgos potenciales que se deriven de la no-ejecución del proyecto;
- la existencia, para cada proyecto, de un **comité de gestión del proyecto**, presidido por el responsable del área de actividad afectada y en el que participan el responsable de actividad y el responsable informático que intervienen en el proyecto; estos comités validan las opciones seleccionadas por el área de actividad, supervisan el adecuado desarrollo del proyecto y el cumplimiento del presupuesto y analizan los puntos problemáticos que pueden suponer un riesgo para el proyecto;
- el control global del conjunto de **presupuestos de informática** del Grupo, a través de un equipo de personas del área de Sistemas de Información (“*Chief Information Officers, Information System Managers, Business Leaders*”), expertos en el área de actividad y responsables las solicitudes de servicios presentadas a las organizaciones informáticas que se encargan de su implementación;
- la existencia de **métodos comunes** aplicados al diseño de sistemas de información, basados en un conjunto de procedimientos de referencia documentados;
- la existencia de normas y procesos relativos a la **seguridad de los sistemas** de información.

Además de estas normas de gobierno, que ya se están aplicando, se está llevando a cabo actualmente una modificación de las organizaciones en el área de sistemas de información – por una parte, para agrupar los recursos informáticos del Grupo en estructuras unificadas y, por otra parte, para consolidar la responsabilidad en esta materia – con el objetivo de homogeneizar y normalizar las prácticas de funcionamiento.

En materia de **seguridad IS/IT**, se efectuaron en 2004 una serie de autoevaluaciones para determinar el grado de cumplimiento de las políticas de seguridad, tras la implantación de un primer nivel de seguridad *baseline* por parte de todos los servicios de informática del Grupo. Tras estas autoevaluaciones, se realizó al final del año – y se realizarán en 2005 y 2006 – auditorías de seguridad, en colaboración con la Dirección de BRC, relativas al control de accesos lógicos, la seguridad de la red, la gestión de la vulnerabilidad,

la seguridad de los datos, los códigos maliciosos (virus, etc.) y el mantenimiento de la continuidad del funcionamiento.

Paralelamente a estas políticas de seguridad dirigidas principalmente a los servicios informáticos del Grupo, se definió asimismo una **política de correcta utilización de los recursos informáticos** dirigida a los usuarios finales internos y externos. La definición de dicha política se llevó a cabo con la colaboración de los departamentos jurídicos, de informática y derecho laboral y recursos humanos.

En lo que respecta a las aplicaciones, **la consolidación de los datos financieros y de los informes** del Grupo se efectuó gracias a la utilización de una herramienta informática única. La mayoría de los sistemas de *back-office* financieros que alimentan dicha herramienta se basan en ERPs que permiten la puesta en común de las competencias, en particular mediante el establecimiento de niveles de acceso, y la homogeneización de las prácticas. Existen proyectos en curso en las diferentes entidades del Grupo dirigidos a sustituir las aplicaciones específicas por un ERP. Asimismo, en 2005 se llevarán a cabo estudios de convergencia con el objetivo de simplificar y reducir el número de sistemas afectados en los próximos años. Por último, en materia de procedimientos de referencia, en particular en lo que respecta a los proveedores, se efectuará en 2005 un análisis para estudiar la implantación de un marco normativo único a nivel del Grupo y de facilitar el conocimiento compartido de los riesgos ligados a proveedores.

### **3.12. Procedimientos de control interno en el área de Seguridad y Salud**

El área de Seguridad y Salud se sitúa bajo la responsabilidad del Presidente de la Dirección General, quien preside un Comité Estratégico de “Seguridad y Salud” constituido por todos los miembros de la Dirección General.

Este comité se reúne al menos dos veces al año. Durante la reunión de otoño, el Comité aprueba el plan de actuación para el año siguiente, que es objeto de una amplia difusión en el Grupo y sirve de guía para las actuaciones de la Dirección de Seguridad y Salud durante todo el ejercicio.

Mensualmente, se presenta a la Dirección General un informe que recoge los resultados en materia de seguridad, en términos de índice de frecuencia e índice de gravedad, así como su distribución y evolución por sectores. Se efectúa, asimismo, un seguimiento y un análisis individual de los accidentes mortales ocurridos en nuestras plantas (tanto de personal propio como de empresas

contratadas), y, desde enero de 2004, se realiza también un seguimiento del importe de los siniestros declarados a las compañías aseguradoras.

Los accidentes graves o característicos son objeto de una presentación a la Dirección General. Estas presentaciones se incluyen regularmente en el orden del día del Consejo de Administración.

Cada año, el Presidente de la Dirección General realiza diversas visitas a las plantas, para abordar los problemas relativos a la Seguridad y Salud. Tras las visitas conocidas como “Jueves de la Seguridad” en 2003, en el año 2004 las acciones en este ámbito se centraron en los problemas de seguridad industrial y fiabilidad.

Los informes en esta materia son presentados asimismo a los agentes sociales, en particular a los miembros del Comité de Empresa Europeo, y son objeto de una sesión especial presidida por el Presidente de la Dirección General en las reuniones plenarias.

A lo largo del año, se organizan medidas de seguimiento de la actividad:

- Todos los accidentes e incidentes significativos son comunicados en tiempo real a través de informes de seguridad REX (*Retour d'expérience*), difundidos en el Grupo.
- Además de las reuniones mantenidas por el Presidente de la Dirección General en las plantas, cada uno de los comités de las distintas áreas de Seguridad y Salud (Seguridad, Seguridad Industrial, Salud en el Trabajo, Seguridad de los Productos), presidido por un Vicepresidente, se reúne, como mínimo, tres veces al año. Cada comité está constituido por representantes de los diferentes países y sectores. Estos comités se encargan del seguimiento de las acciones en curso y del análisis de nuevas propuestas.
- El plan específico de inversiones en materia de seguridad industrial (en particular, protección contra incendios), aprobado por la Dirección General, es objeto de un seguimiento mensual por parte del Vicepresidente responsable de Seguridad Industrial, en estrecha colaboración con la Dirección de Seguros. El Vicepresidente coordina las auditorías de seguridad industrial, efectuadas tanto por auditores como por representantes de las compañías aseguradoras.
- El Vicepresidente responsable de Seguridad se encarga de la organización y del seguimiento de las auditorías internas realizadas en las plantas.

En 2004, se puso en marcha un proceso específico, en colaboración con el Comité de Empresa Europeo, que se inició con la Convención de Salud y

Seguridad de Bilbao y prosiguió con un plan de actuación que recoge 12 puntos concretos. Los diversos Directores Generales responsables de las acciones definidas se encargaron de su seguimiento, presentando un informe final en la reunión plenaria de cierre del ejercicio.

#### **4. Dispositivo de evaluación de los procedimientos de control interno**

La Dirección de “Business Risk Control” (BRC) se encarga de evaluar la pertinencia y el grado de cumplimiento de los procedimientos de control interno.

El cometido de la Dirección de BRC es prestar a los responsables operativos asistencia independiente y objetiva dirigida a reducir sus riesgos a través de prácticas de control interno. En este contexto, la Dirección de BRC evalúa la pertinencia y la eficacia del control de riesgos con el fin de determinar si las medidas de control implementadas por la Dirección y los responsables operativos permiten garantizar de forma razonable la consecución de los objetivos del Grupo.

La misión y las modalidades del proceso BRC han sido formalmente establecidas en el Documento Base de BRC, aplicable a toda la organización del Grupo. Este documento, aprobado por la Dirección General y por el Comité de Auditoría del Consejo de Administración, se basa en el cumplimiento de las normas que rigen la práctica profesional de auditoría interna y del código deontológico, ambos publicados por el Instituto de Auditores Internos (*Institute of Internal Auditors - IIA*).

El funcionamiento del proceso BRC emana de la implantación de una metodología y de una política únicas aplicables a todo el Grupo. Su actividad se basa en un plan BRC anual, aprobado por la Dirección General y sometido al Comité de Auditoría del Consejo de Administración, los cuales se encargan del seguimiento de su ejecución.

La Dirección de BRC del Grupo responde del conjunto del proceso ante la Dirección General y el Comité de Auditoría del Consejo de Administración. Esta Dirección depende directamente del Presidente de la Dirección General y cuenta con el apoyo de cuatro responsables de BRC a nivel de los sectores operativos, con quienes mantiene fuertes vínculos funcionales.

#### **5. Funcionamiento del proceso de “Business Risk Control”**

El proceso “Business Risk Control” (BRC) comprende, por una parte, el control y la gestión de riesgos y, por otra parte, las actividades de auditoría interna. La aplicación de este proceso puede resumirse de la siguiente manera:

### **5.1 Actividades de BRC relativas al control de riesgos**

- **En el ámbito de los sectores** (y unidades operativas), los departamentos de BRC de los sectores establecieron en 2002 y 2003 una serie de misiones destinadas a prestar asistencia a los responsables operativos para la gestión riesgos. Esta asistencia se concretó, principalmente, en la elaboración de mapas de riesgos de los sectores y unidades operativas, basándose en el siguiente procedimiento:
  - identificación de los principales riesgos;
  - evaluación de los riesgos en términos de impacto y probabilidad;
  - definición, en colaboración con los responsables operativos, de los planes de actuación necesarios frente a los riesgos principales;
  - seguimiento de la evolución del control de riesgos y de la implantación de los planes de actuación.

En los tres sectores de “actividades industriales” – el sector de Productos Planos, el sector de Productos Largos y el sector de Aceros Inoxidables - los mapas de riesgos principales se establecieron fundamentalmente en base a las informaciones recabadas aplicando la metodología de talleres de trabajo o *workshops*. Estos mapas de riesgos se difundieron a las unidades operativas, con el fin de definir los planes de actuación necesarios y su calendario de ejecución. Posteriormente, estos planes de actuación fueron analizados y aprobados por los órganos de Dirección del sector.

En el caso del sector DTT, para la gestión y control de riesgos, se utilizó un procedimiento basado en una metodología de autoevaluaciones, en función de un documento de referencia que recoge los principales riesgos identificados en el sector. El resultado de este procedimiento de autoevaluaciones, que por su naturaleza se extiende durante un periodo más prologado, fue el establecimiento de planes de actuación diseñados para aquellos riesgos principales identificados como importantes y para los cuales no se dispone de un control suficiente.

El conjunto de los mapas de riesgos de los sectores fue presentado a la Dirección General, que realizó un análisis crítico de los mismos. Estos mapas de riesgos, junto con el seguimiento de los planes de acción asociados y su permanente actualización, constituyen una valiosa herramienta de gestión para los sectores y las unidades operativas. Nótese, sin embargo, que la consolidación de los resultados de estos mapas no constituye automáticamente el mapa de riesgos del Grupo.

Durante el ejercicio 2004, los sectores no presentaron actualizaciones de sus mapas de riesgos. En cambio, prosiguieron con sus esfuerzos en materia de seguimiento de la implantación de los planes de actuación, y se incorporaron al procedimiento de evaluación de las medidas control interno frente a los riesgos principales del Grupo, iniciado por la Dirección de BRC Corporativa.

- **En el ámbito de la Dirección de BRC Corporativa**, se reforzaron y prosiguieron activamente los trabajos relativos a los mapas de riesgos de los sectores, en particular en lo que respecta a las metodologías aplicadas. Basándose en el análisis detallado de estos riesgos, realizado por la Dirección General, y en las conclusiones resultantes del mismo, se inició un procedimiento de identificación de los “riesgos del Grupo”, en estrecha colaboración con la Dirección General. Para ello, se adoptó un enfoque basado fundamentalmente en la utilización de los resultados de los mapas de riesgos de los sectores y unidades operativas, y en la identificación e incorporación de otros factores externos e internos que influyen notablemente en el entorno de los riesgos y los objetivos del Grupo. Asimismo, este procedimiento de identificación de riesgos se complementó con una evaluación de las medidas de control interno relativas a los principales riesgos del Grupo, llevada a cabo en estrecha colaboración con los departamentos de BRC de los sectores.

Los resultados de este análisis fueron presentados a la Dirección General, la cual decidió las medidas a implementar, en particular en lo que se refiere a los planes de actuación necesarios. Este análisis y sus conclusiones fueron presentados de forma detallada al auditor externo.

En el marco de su actividad de asistencia en el área de control de riesgos, el objetivo del proceso BRC es generar valor añadido, en particular a través de la identificación de aquellos puntos de la organización en los que se requiere un mayor nivel de control interno para lograr un mejor control de los riesgos, y a través de recomendaciones que permitan mejorar y optimizar su eficacia.

## **5.2 Actividades de BRC en materia de auditoría interna**

- **En el ámbito de los sectores**, la implantación del proceso BRC en el sector y en las unidades operativas se adapta, en la medida de lo posible, a las particularidades de la organización del sector, respetando en todo momento los criterios de independencia y los principios establecidos en el Documento Base de BRC. La actividad de auditoría interna se desarrolla siguiendo un Plan Anual de Auditoría establecido por el responsable del

departamento de BRC del sector, en función de un procedimiento que comprende, entre otros, los siguientes factores:

- análisis y conclusiones de los resultados de los mapas de riesgos;
- análisis de los informes de gestión;
- resultados obtenidos en anteriores misiones de auditoría interna;
- trabajos solicitados por el Comité de Dirección del sector o por la Dirección de BRC Corporativa;
- experiencia de los auditores internos;
- identificación de necesidades específicas, mediante entrevistas con los responsables funcionales y operativos.

El Plan Anual de Auditoría propuesto se somete a la aprobación del Comité de Dirección del sector y es posteriormente incorporado en el Plan Anual de Auditoría del Grupo, elaborado por la Dirección de BRC Corporativa y sometido a la aprobación de la Dirección General y del Comité de Auditoría del Consejo de Administración.

En el transcurso del año, las misiones de auditoría se llevan a cabo, en principio, según lo establecido en el Plan Anual de Auditoría inicial. No obstante, este plan puede ser revisado y modificado, previa aprobación por la Dirección del sector, en función de la evolución de las misiones, de encargos específicos (misiones *ad hoc* y/o de carácter urgente) o en caso de variación de la valoración de los riesgos.

Al término de cada auditoría se establece un informe contradictorio, transmitido a los organismos auditados y a sus superiores jerárquicos. La finalidad de las recomendaciones propuestas en dichos informes es mejorar y optimizar el dispositivo de control interno y el control de los riesgos mediante la aplicación de buenas prácticas en materia de control interno, contribuyendo así a la creación de valor añadido.

Las auditorías efectuadas en los sectores pueden ser de diferentes tipos y naturalezas:

- auditorías de entidades: evaluación de las medidas de control interno relativas a los riesgos principales y a los procesos más expuestos;
- auditorías de procesos: evaluación de las medidas de control interno relativas a los principales riesgos identificados;
- auditorías *ad hoc*: realizadas a petición expresa de la Dirección y/o con carácter de urgencia;
- auditorías de seguimiento: evaluación de la aplicación de las recomendaciones resultantes de auditorías anteriores;
- auditorías transversales al nivel del sector;
- apoyo a auditorías a nivel de Grupo, iniciadas por la Dirección de BRC Corporativa.

El responsable de BRC de cada sector prepara trimestralmente un informe sobre el grado de avance de las actividades y los principales problemas encontrados. Este informe se transmite al responsable de BRC Corporativo para su inclusión en el informe del Grupo.

- **En el ámbito de la Dirección de BRC Corporativa**, las actividades desarrolladas se engloban principalmente en dos categorías:
  - Misiones de auditoría interna relativas al “5º sector”, es decir, relativas a todas aquellas actividades del Grupo no integradas en uno de los cuatro sectores operativos. En este contexto, el funcionamiento es idéntico al anteriormente descrito para la actividad de los departamentos de BRC de los sectores.
  - Actividades a nivel del Grupo, que incluyen la coordinación y seguimiento de la organización BRC (seguimiento de la metodología, puesta a disposición de las herramientas necesarias, reuniones de la organización BRC, etc.), así como la preparación del Plan BRC Anual del Grupo, cometido a la aprobación de la Dirección General y del Comité de Auditoría del Consejo de Administración: el Plan BRC del Grupo correspondiente al ejercicio 2004 fue aprobado por el Comité de Auditoría del Consejo de Administración en su reunión del 18 de marzo de 2004.