

# Prácticas de Gobierno Corporativo

**José Manuel Campa**  
**IESE Business School**

**Madrid, 7 de marzo de 2007**

**Simposio CIIF**

**El Informe Completo está disponible en**

**<http://web.iese.edu/campa/ESTUDIOGOBCORPORATIVO.pdf>**

- **Motivación del Estudio**
- Órganos de Gobierno y Dirección
- Agenda y Contenido de los Consejos de Administración  
Administración
- Preocupaciones de los Consejos de Administración
- Reformas pasadas y futuras en el funcionamiento de los  
los Consejos
- Conclusiones

# Motivación del Estudio

---

## Motivación

- Legislación y Recomendaciones para empresas cotizadas sobre principios básicos, estatutos y Junta General, Consejo de Administración (funcionamiento, deberes de los Consejeros, Consejeros, ...)
- Carencia de información sobre:
  - Qué hacen los consejos
  - A qué dedican su tiempo
  - Qué preocupa a los Consejeros
  - Qué cambios están realizando

# Motivación del Estudio

---

## Planteamiento del Estudio

- Centrado en qué hace y qué preocupa al Consejo de Administración
- Una muestra amplia y representativa de empresas:
  - Cuestionario a 500 empresas
  - El universo de las empresas españolas cotizadas
  - Las más grandes por facturación de las no cotizadas
- Un cuestionario con 17 preguntas:
  - Dirigido al Presidente o Primer Ejecutivo
  - Información sobre estructura, contenido, dedicación, preocupación y reformas en los Consejos

# Índic

---

- Motivación del Estudio
- **Órganos de Gobierno y Dirección**
- Agenda y Contenido de los Consejos de Administración  
Administración
- Preocupaciones de los Consejos de Administración
- Reformas pasadas y futuras en el funcionamiento de los  
los Consejos
- Conclusiones

# Órganos de Gobierno y Dirección

---

## Estructura del Consejo

- Tamaño y composición del Consejo
  - Cotizadas tienen consejos mayores
  - Con más consejeros externos y, dentro de éstos, independientes
  - 50% cotizadas no llegan a un tercio de consejeros independientes
  
- Existencia de Reglamentos
  - Muy implantada en Cotizadas
  - Área prevista de mejora en las no cotizadas. El 52% de ellas ellas declaran la necesidad de crear un reglamento interno interno de conducta en los próximos doce meses

# Órganos de Gobierno y Dirección

---

## Estructura del Consejo

- Comisiones del Consejo
  - Cotizadas tienen comisiones más estructuradas
  - Pero no formadas por externos. Un interno preside la Comisión de Auditoría (27%) y la de Nombramientos y Retribuciones (31%)
- Características del Consejero
  - Personales: integridad, franqueza, con contactos y reputación pública
  - Profesionales: Con experiencia en el sector, en planificación estratégica, y que haya sido o sea CEO de una organización

# Índic

---

- Motivación del Estudio
- Órganos de Gobierno y Dirección
- **Agenda y Contenido de los Consejos de Administración**
- Preocupaciones de los Consejos de Administración
- Reformas pasadas y futuras en el funcionamiento de los Consejos
- Conclusiones

# Agenda y contenidos de los Consejos de Administración

---

## Tiempo de dedicación y agenda

- El número de reuniones anuales del Consejo está ligado con el tamaño de la organización
- Las empresas envían información a sus consejeros, fundamentalmente, de carácter económico-financiero y sobre sobre decisiones estratégicas
- Dedican la mitad de su tiempo a dos tareas:
  - Supervisión de información económico-financiera (30%)
  - Evaluación y aprobación de la estrategia (17%)
- Las empresas cotizadas dedican el doble de tiempo al cumplimiento de aspectos de buen gobierno que las no cotizadas

# Agenda y contenidos de los Consejos de Administración

---

## Contenido

- El Consejo de Administración es, ante todo, un órgano de aprobación aprobación dentro de la empresa:
  - En el 70% de empresas la estrategia la propone y decide el Comité Comité de Dirección y/o el primer ejecutivo
  - En el 54% de empresas la selección, evaluación, remuneración y y separación de la Alta Dirección la gestiona el primer ejecutivo ejecutivo
- El Consejo de Administración se preocupa y decide sobre las relaciones de la empresa con los accionistas (57% de las empresas). empresas).
- El Comité de Dirección toma las decisiones sobre otros grupos de interés relevantes:
  - Clientes 70%
  - Empleados 62%

# Índice

---

- Motivación del Estudio
- Órganos de Gobierno y Dirección
- Agenda y Contenido de los Consejos de Administración  
Administración
- **Preocupaciones de los Consejos de Administración**
- Reformas pasadas y futuras en el funcionamiento de los  
los Consejos
- Conclusiones

# Preocupaciones de los Consejos de Administración

---

## Consejos: Preocupaciones

- El cumplimiento de los aspectos económico-financieros (preocupa a más del 80%):
  - La incapacidad para cumplir el presupuesto
  - Pérdida de cuota de mercado
  - Falta de fiabilidad de la información financiera
- La falta de flexibilidad dentro de la empresa para enfrentarse a cambios en el entorno

# Preocupaciones de los Consejos de Administración

---

## Consejos: Preocupaciones

- Las relaciones con grupos de interés
  - Accionistas el principal
  - Clientes y empleados
  - Poca preocupación por nuevos interlocutores sociales
  - Poca preocupación por pérdida de ejecutivos
- Las fuentes de información
  - Primer ejecutivo y director económico-financiero
  - Poca confianza en otros canales
  - Muy poca confianza en canales informales y *whistleblowers*

# Índic

---

- Motivación del Estudio
- Órganos de Gobierno y Dirección
- Agenda y Contenido de los Consejos de Administración  
Administración
- Preocupaciones de los Consejos de Administración
- **Reformas pasadas y futuras en el funcionamiento de los Consejos**
- Conclusiones

# Reformas pasadas y futuras en el funcionamiento de los Consejos

## Reformas realizadas en procedimientos y prácticas de Gobierno Corporativo

- Aspectos relacionados con la gestión y el control financiero y del riesgo:  
riesgo:
  - Auditoría interna (87%)
  - Evaluación y gestión del riesgo (84%)
  - Implantación nuevas tecnologías para evaluar el rendimiento (75%)
  
- Las **empresas cotizadas** han introducido más cambios que las no cotizadas:
  - Estructura de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones (50% - 28%)
  - Estructura de la Comisión de Auditoría (52% - 31%)
  - Introducir códigos de conducta (87% - 65%)
  - Mejora en las relaciones con inversores (87% - 29%)

# Reformas pasadas y futuras en el funcionamiento de los Consejos

---

## Reformas futuras de procedimientos y prácticas de Gobierno Corporativo

- La mejora en la eficacia y eficiencia de los procesos de gestión (92%)
- La inversión en nuevas tecnologías (76%)
- Mejora de la fiabilidad de la información financiera financiera (69%)
- Fortalecimiento del departamento de auditoria interna (68%)

# Índic

---

- Motivación del Estudio
- Órganos de Gobierno y Dirección
- Agenda y Contenido de los Consejos de Administración  
Administración
- Preocupaciones de los Consejos de Administración
- Reformas pasadas y futuras en el funcionamiento de los  
los Consejos
- **Conclusiones**

# Conclusiones

---

- La gestión financiera y de riesgos son las áreas que más intentan reforzar los Consejos y las áreas que más han fortalecido.
- Sus principales preocupaciones son la falta de flexibilidad, la incapacidad para cumplir el presupuesto y la pérdida de cuota de mercado.
- Su dedicación se centra en evaluar estrategia y el seguimiento de la evolución económico-financiera.
- Accionistas, clientes y empleados son los principales grupos de interés.
- Primer directivo y director financiero son sus canales de información.

# Conclusiones

---

- Las empresas cotizadas han realizados cambios en la estructura estructura de sus consejos, con más presencia de externos e independientes y existencia de comisiones y reglamentos.
- El peso de los consejeros independientes tanto en los Consejos Consejos como en las comisiones es inferior a las recomendaciones del CU.
- Las empresas no cotizadas están implantando estructuras de funcionamiento similares a las que operan en las cotizadas.
- Existe poca preocupación en los Consejos sobre grupos de interés interés más amplios que interaccionan con la empresa.
- Existe poca confianza en otros canales de comunicación que no no sean la jerarquía establecida.

# Prácticas de Gobierno Corporativo

**José Manuel Campa**  
**IESE Business School**

**Madrid, 7 de marzo de 2007**

**Simposio CIIF**

**El Informe Completo está disponible en**

**<http://web.iese.edu/campa/ESTUDIOGOBCORPORATIVO.pdf>**