

Prácticas de Gobierno Corporativo

ADVISORY

Índice

Introducción	3
Resumen ejecutivo.	5
I. Órganos de gobierno y dirección	7
II. Contenido y agenda de los Consejos de Administración.	14
III. Preocupaciones de los Consejos de Administración.	22
IV. Reformas y cambios en los Consejos de Administración	30
Anexo 1- Datos del Panel	35

Introducción



KPMG e IESE Business School, a través de su Cátedra Grupo Santander de Gobierno Corporativo, han unido sus esfuerzos para llevar a cabo un estudio sobre el funcionamiento de los Consejos de Administración y las prácticas de gobierno corporativo de las principales empresas españolas. El objetivo del presente estudio es analizar la estructura de gobierno corporativo en las empresas españolas, identificar las prácticas más comunes en el funcionamiento de los Consejos de Administración, los aspectos de mayor preocupación y las líneas en las que la empresa espera efectuar mejoras en el futuro próximo.

Las preguntas del cuestionario se centraron en cuatro áreas específicas: composición y estructura de los Consejos de Administración; contenido y agenda de las reuniones del Consejo; áreas de preocupación en el Consejo de Administración; y cambios efectuados en el funcionamiento de los órganos de gobierno durante los últimos años y previstos para el futuro próximo.

Para ello se envió a las principales empresas españolas durante la primavera de este año un cuestionario con 17 preguntas referentes al Consejo de Administración y relativas a la información de gobierno corporativo de la empresa. El momento en que se realizó el estudio coincidió con la publicación por el gobierno del Código Unificado de Buen Gobierno en las Sociedades Cotizadas. Las conclusiones del estudio permiten pues realizar una fotografía de aquellos aspectos en los que las recomendaciones del Código se encuentran más alineadas con la praxis en los Consejos de Administración.

Esperando que encuentre el estudio de interés y facilite su labor en la mejora del funcionamiento de su Consejo de Administración.

Handwritten signature of Tomás López de la Torre.

Tomás López de la Torre
Socio Director de KPMG

Handwritten signature of José Manuel Campa.

José Manuel Campa
IESE Business School

Resumen Ejecutivo

Una conclusión clara que sobresale de los resultados del estudio es la preocupación en las empresas por mejorar todos los aspectos relacionados con la gestión financiera y de riesgos en las organizaciones. Estas áreas de control financiero y de riesgos son en las que más reformas han introducido las organizaciones. Así, más del 80 por ciento de las empresas declaran haber fortalecido la función de auditoría interna, seguido del área de evaluación y gestión del riesgo. Estas reformas van en consonancia con la Recomendación 50.1 del Código Unificado que resalta la importancia de los sistemas internos de información y de control de riesgos. En la mayoría de los casos estas mejoras van unidas a la implantación de nuevas tecnologías, ya que el 75 por ciento de las empresas declaran haber realizado cambios en esta área en los últimos cuatro años.

Las empresas esperan que estas mejoras les ayuden a afrontar con mayores garantías de éxito, la falta de flexibilidad para adaptarse al entorno, la incapacidad para incumplir el presupuesto o la pérdida de cuota de mercado que son los aspectos que más preocupan a los Consejos de Administración.

La dedicación de los Consejos de Administración se centra en la evaluación y aprobación de la estrategia y en el seguimiento de la evolución económico-financiera de la empresa (50 por ciento del total de su tiempo a estas dos tareas). Esto se enmarca dentro de la Recomendación número 8 del Código Unificado que ve en la aprobación de la estrategia de la compañía un aspecto fundamental de la función de los Consejos de Administración. También en consonancia con las líneas marcadas por dicha Recomendación 8, los Consejos de Administración de las empresas son más un órgano de control que de gestión dentro de la empresa.

Existen diferencias importantes entre las empresas cotizadas y no cotizadas tanto en la composición de sus consejos como en su organización. Las empresas cotizadas cuentan con un porcentaje superior de Consejeros externos y Consejeros independientes, y tienen más mecanismos formales de gobierno de sus empresas. Cabe destacar la preocupación por mejorar aspectos más formales en su gobierno corporativo. La introducción de códigos de conducta, reglamentos de comportamiento, y la comunicación con los inversores son áreas en las que las empresas indican haber mejorado en los últimos años.

Las empresas cotizadas declaran haber realizado más cambios en todos estos aspectos que las empresas no cotizadas. Una evidencia particularmente interesante es que algunos de estos cambios realizados por las empresas cotizadas empiezan a implantarse en las empresas no cotizadas. Así, por ejemplo, el 92 por ciento de las empresas cotizadas tienen códigos de conducta, por sólo el 33 por ciento de las no cotizadas. Sin embargo, otro 52 por ciento de las empresas no cotizadas declaran la necesidad de crear un código de conducta para empleados como una prioridad para los próximos doce meses.

Por otro lado, estas mejoras también han tenido su coste. Los Consejos de Administración de las empresas cotizadas dedican el doble de su tiempo a discutir y cumplir aspectos legales y de gobierno corporativo que las no cotizadas. Las empresas cotizadas también declaran tener que dedicar cada vez más tiempo a auditores externos y ven cada vez más al Consejo de Administración como un órgano de control que de gestión dentro de la organización.

Accionistas, clientes y empleados, por este orden, son los tres grupos de interés que más preocupan a los Consejos de Administración. El Consejo se preocupa, de entre estos grupos de interés, principalmente de las relaciones con los accionistas. Las relaciones con los otros grupos son gestionados por la Dirección de la empresa. Paradójicamente, la pérdida de ejecutivos de la empresa preocupa relativamente poco en el Consejo.

Otro de los aspectos en el gobierno de las empresas que está siendo evaluado es su función como organización con un impacto social amplio. La Recomendación 7 del Código Unificado menciona explícitamente que los Consejos deben velar por las buenas relaciones de la sociedad con otros grupos de interés. Sin embargo, estos nuevos interlocutores sociales, como las ONGs, organismos medioambientales o medios de comunicación tienen todavía muy poca importancia para los Consejos de Administración.

Finalmente, los canales de comunicación y de información al Consejo de Administración siguen siendo principalmente la Alta Dirección, en concreto, el primer ejecutivo y el director financiero, o los auditores externos. Las empresas no sienten una particular presión por la existencia de comportamientos fraudulentos en sus organizaciones. Los Consejos de Administración tampoco dan mucha importancia a canales de información ajenos a los tradicionales mencionados anteriormente, ni ven el desarrollo de los mismos como una prioridad para implantar en su empresa en el próximo año.

I. Órganos de gobierno y dirección

Comparativa entre empresas cotizadas y no cotizadas en la estructura de sus órganos de gobierno

1. Composición del Consejo de Administración

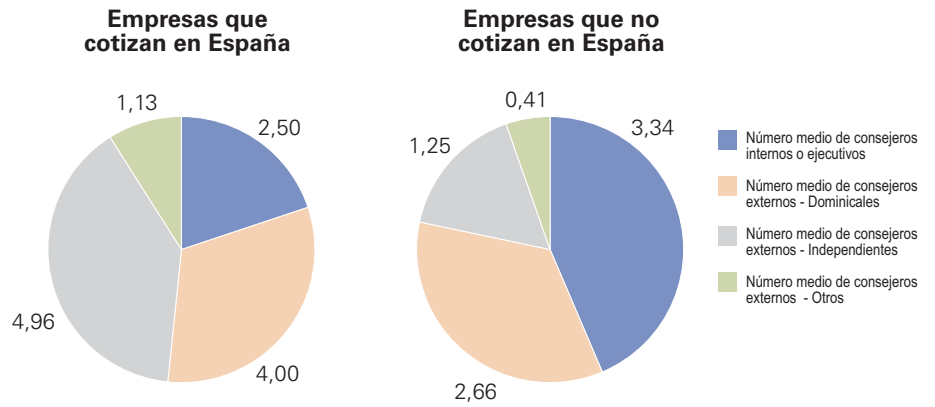
Las empresas cotizadas cuentan con Consejos de Administración más grandes que las empresas no cotizadas. El **tamaño medio del Consejo de Administración de las empresas cotizadas es 12,6 consejeros mientras que en las empresas no cotizadas es de 7,4 consejeros**. Siete sociedades cotizadas tienen más de quince consejeros superando el rango de la Recomendación 9 del Código Unificado que establece entre 5 y 15 miembros el tamaño del Consejo de Administración. Sólo una de las sociedades cotizadas cuenta con Consejos de Administración con menos de cinco miembros.

La diferencia en el tamaño medio de los consejos viene explicado por el mayor número de consejeros externos en las empresas cotizadas (10 consejeros) que en las empresas no cotizadas (4 consejeros). Además, las primeras cuentan con menos consejeros internos o ejecutivos (2,5 de media) que las empresas no cotizadas (3,3 miembros). Esta amplia mayoría de consejeros externos en los Consejos de las sociedades cotizadas se encuentra en consonancia con la Recomendación 10 del Código Unificado.

La composición de los consejeros externos difiere sustancialmente entre los dos grupos de empresas. El **50 por ciento de las empresas cotizadas que han participado en este estudio, no cumple la Recomendación 13 del Código Unificado. Ésta recomendación aconseja que al menos un tercio del total de consejeros sean independientes**. El número medio de consejeros independientes en las empresas cotizadas es algo inferior al de otros consejeros externos (5,0 independientes vs. 5,1 externos no independientes). En las sociedades no cotizadas, el número de consejeros independientes (1,2 consejeros) es claramente inferior a la suma de consejeros dominicales (2,6 consejeros) y consejeros externos no independientes (1,2 consejeros).

La presencia de mujeres en los Consejos es muy baja. Si bien es cierto, que existen marginalmente más en las empresas cotizadas, en ambos casos el número medio de mujeres es inferior a uno.

¹ A partir de ahora la categoría **No cotiza en España** incluirá también las filiales en España de empresas multinacionales que cotizan fuera de España



	Empresas que cotizan en España	Empresas que no cotizan en España
Numero Medio de consejeros:	12,6	7,4
Numero Mínimo de consejeros:	3	2
Numero Máximo de consejeros:	22	26
Numero Medio de consejeros mujeres:	0,74	0,5

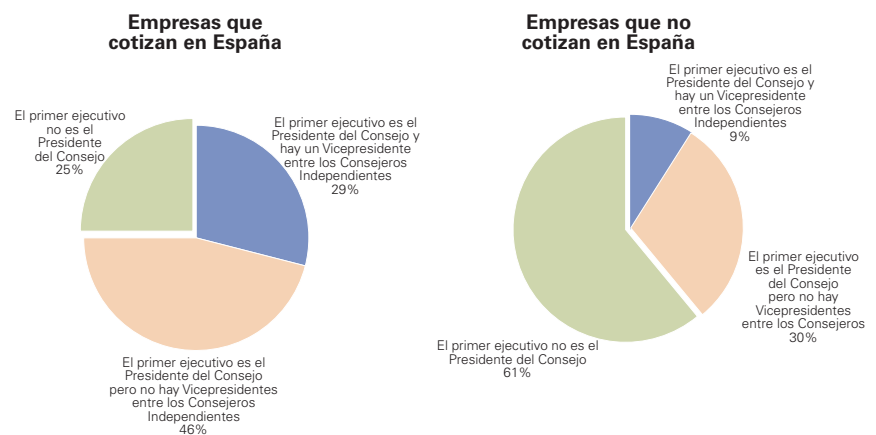
Existen diferencias importantes entre las empresas cotizadas y no cotizadas en lo que se refiere a la composición de sus Consejos y su organización. Las primeras cuentan con un porcentaje superior de consejeros externos y consejeros independientes, y tienen más mecanismos formales de gobierno de sus empresas. Al mismo tiempo, algunos de los cambios realizados en los últimos años por las empresas cotizadas empiezan a implantarse en las empresas no cotizadas. Así, por ejemplo, el 92 por ciento de las primeras, tienen códigos de conducta, por sólo el 33 por ciento de las segundas. Sin embargo, otro 52 por ciento de las empresas no cotizadas declaran la necesidad de crear un código de conducta para empleados como una prioridad para los próximos doce meses.

2. Consejeros Ejecutivos

En las empresas cotizadas es más frecuente que una sola persona ostente los cargos de Presidente y Primer Ejecutivo en comparación con las no cotizadas.

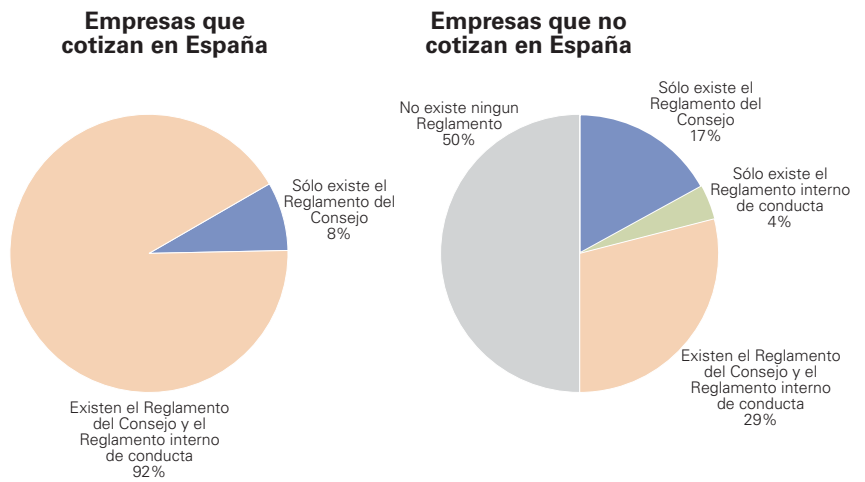
El 75 por ciento de las empresas de la muestra tienen una sola persona que ostenta los cargos de Presidente y Primer Ejecutivo. Este porcentaje observado en la muestra es algo superior al 63 por ciento de todas las empresas de IBEX 35 y al 47.2 por ciento que se observa en el universo de sociedades cotizadas en España. Por el contrario, en la muestra de empresas no cotizadas coincide el cargo de Presidente y Primer Ejecutivo sólo en el 39 por ciento.

Entre las empresas cotizadas en las que el presidente es el primer ejecutivo, el 39 por ciento de ellas cuentan con un Vicepresidente ejecutivo entre los Consejeros Independientes (estas empresas suponen el 29 por ciento del total de las empresas en la muestra). En contraste, este porcentaje es sólo del 24 por ciento entre las empresas no cotizadas.



Existencia de Reglamentos

Las diferencias son muy marcadas en cuanto a la existencia de mecanismos formales de funcionamiento de los Consejos de Administración. Todas las empresas cotizadas cuentan con un reglamento del Consejo siguiendo la normativa vigente (Art. 115 Ley de Mercado de Valores). El **92 por ciento de empresas cotizadas cuentan con un reglamento interno de conducta**. Por el contrario, el 50 por ciento de las empresas no cotizadas carecen de ambos. Además, sólo el 29 por ciento de las empresas no cotizadas tienen reglamento del Consejo y reglamento interno de conducta de los Consejeros.



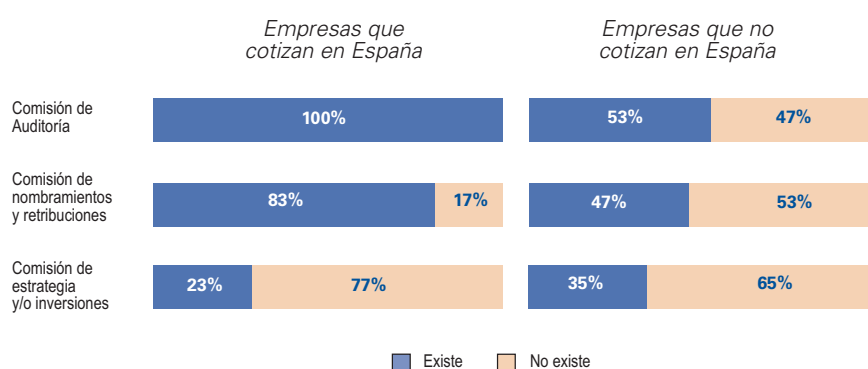
3. Comisiones del Consejo de Administración

Las empresas cotizadas cuentan, en el 100 por ciento de los casos, con una Comisión de Auditoría, siguiendo las exigencias impuestas por la legalidad vigente, mientras que sólo el 53 por ciento de las empresas no cotizadas cuentan con ella.

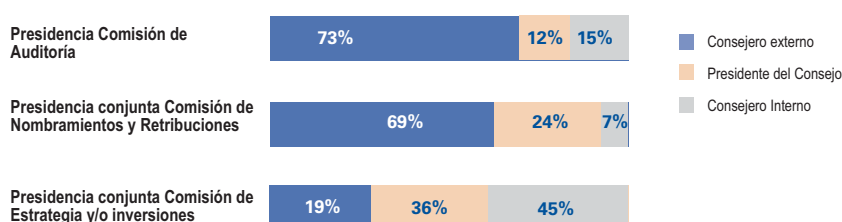
En cuanto a otras comisiones, el **83 por ciento de las empresas cotizadas cumplen con la Recomendación 44 del Código Unificado y cuentan con una Comisión de Nombramientos y Retribuciones**. El 23 por ciento de estas sociedades también disponen de una Comisión de Estrategia y/o Inversiones. El 47 por ciento de las empresas no cotizadas tienen una Comisión de Nombramientos y Retribuciones y el 35 por ciento cuenta con comisión de Estrategia y/o Inversiones. Esta última tiende a existir entre las empresas multinacionales. Las Comisiones de Nombramientos y Retribuciones así como las de Estrategia y/o Inversiones, son conjuntas en la gran mayoría de las empresas que afirman utilizarlas (83 por ciento y 61 por ciento).

Sin embargo, **las empresas no cumplen los apartados b) y c) de la Recomendación 44 del Código Unificado que indican que dichas comisiones estén compuestas exclusivamente por consejeros externos y que el presidente de las mismas sea un consejero independiente**. Un consejero interno preside la Comisión de Auditoría en el 27 por ciento de los casos y la de Nombramientos y Retribuciones en el 31 por ciento. La Comisión de Estrategia y/o Inversiones está presidida por un consejero externo en sólo el 19 por ciento de los casos.

Comisiones del Consejo de Administración



Presidencia de las comisiones por tipología de Consejero



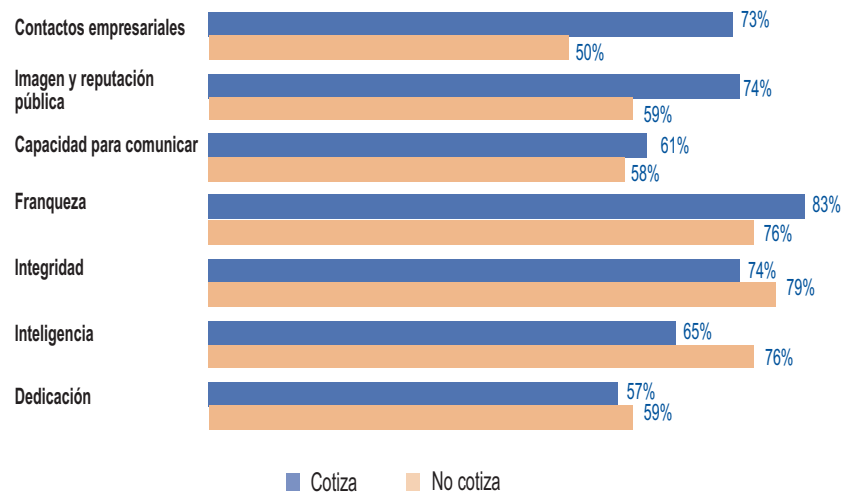
El consejero más valorado será aquel que destacara por su integridad y franqueza, con contactos y reputación pública, con experiencia en el sector en planificación estratégica y que haya sido o sea CEO de una organización.

4. Criterios de selección de consejeros

No existen grandes diferencias entre las características personales de los consejeros más valoradas por las empresas. **La integridad y la franqueza de los consejeros son, con diferencia, las características más importantes.** Más del 80 por ciento de las empresas (tanto cotizadas como no cotizadas) indicaron que este factor tenía mucha importancia. La inteligencia del consejero también se percibía como un factor de alta importancia.

Otras características, como su nivel de contactos empresariales o su imagen y reputación pública, tienen también gran peso entre las empresas cotizadas. El 73 por ciento de las empresas cotizadas consideraban estos dos factores como muy relevantes, mientras que sólo el 50 por ciento de las empresas no cotizadas les daba una importancia alta.

Importancia de características personales para formar parte de un Consejo



Por otra parte, entre los factores profesionales se valora sobre todo la experiencia en el sector y en aspectos estratégicos.

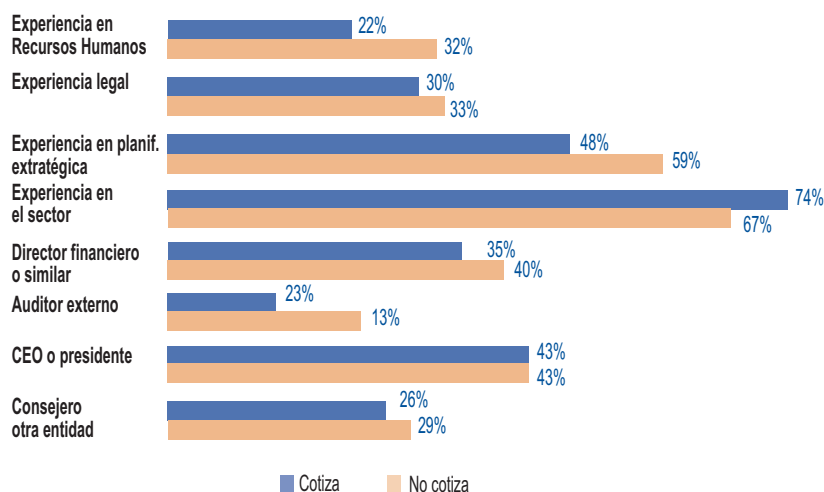
El 74 por ciento de las empresas cotizadas, y el 67 por ciento de las no cotizadas, consideran la experiencia en el sector un factor importante a la hora de ser consejero. Este requisito es valorado por encima de cualquier otro tipo de experiencia profesional o funcional.

El 44 por ciento de las empresas consideran tener experiencia ejecutiva al máximo nivel como una característica importante a la hora de la selección.

Por el contrario, el tener experiencia como consejero tiene una importancia menor. Sólo en el 29 por ciento de las empresas no cotizadas y en el 26 por ciento de las cotizadas estiman el haber sido (o ser) consejero de otra entidad como un factor importante.

En cuanto a áreas funcionales, **la experiencia en planificación estratégica es la más valorada en la elección de un consejero**. Dicha experiencia es considerada como muy importante o importante por el 48 por ciento de las empresas cotizadas y el 59 por ciento de las no cotizadas. La experiencia en dirección financiera o similar también es valorada como importante en aproximadamente la tercera parte de las empresas. Sin embargo, parece importante que esta experiencia sea como ejecutivo interno dentro de la empresa puesto que el tener experiencia como auditor externo no se considera importante para el 40 por ciento de las empresas. Experiencias en otras áreas funcionales, como son los recursos humanos ó el área legal, también son consideradas como relativamente poco importantes.

Importancia de factores profesionales para la selección de nuevos consejeros



II. Contenido y agenda de los Consejos de Administración

1. Tiempo dedicado por el Consejo de Administración

El Consejo de Administración del 63 por ciento de las compañías se reúne al menos 6 veces cada ejercicio y un 36 por ciento de las empresas tienen al menos 10 reuniones al año. **Sólo un 5 por ciento de las empresas tienen menos de 3 reuniones de Consejo al año.**

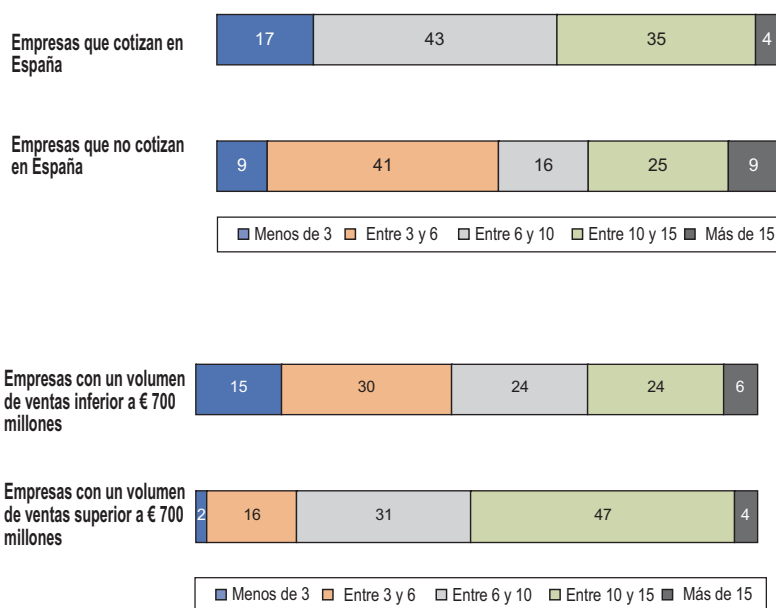
El Consejo de las empresas cotizadas se reúne más de 6 veces al año en el 83 por ciento de los casos. Sólo el 50 por ciento de las empresas no cotizadas reúnen su Consejo más de 6 veces al año.

El 45 por ciento de las empresas con una facturación inferior a €700 millones tienen menos de 6 reuniones del Consejo de Administración. El 82 por ciento de las empresas con una facturación mayor a €700 millones, lo hacen más de 6 veces al año. Las empresas cotizadas tienden a ser las mayores empresas por volumen de facturación. Así que el mayor número de reuniones de los Consejos en las empresas cotizadas se debe a su tamaño y la mayor complejidad derivada de su gestión, más que al hecho de estar cotizando en mercados de valores.

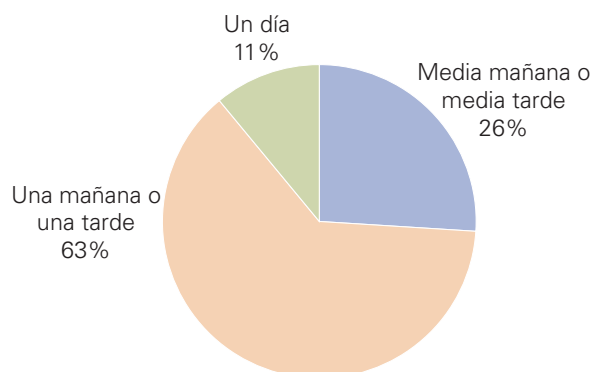


Los Consejos duran medio día (una mañana o una tarde) en el 63 por ciento de las empresas y sólo el 11 por ciento de las empresas tienen regularmente Consejos de un día de duración.

Número de reuniones al año



Duración de las reuniones del Consejo



2. Información y documentación del Consejo de Administración

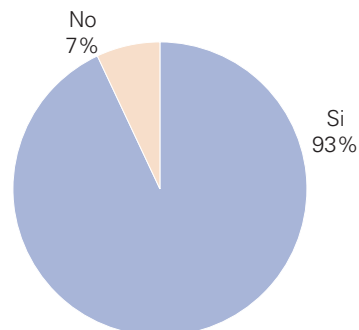
El Código Unificado en su Recomendación 16, establece que el Presidente debe asegurarse de que los consejeros reciben, con carácter previo a los Consejos, información suficiente. La determinación de lo que se considera información suficiente es claramente subjetiva. No obstante, se puede hacer una evaluación del tipo y el momento en que dicha información se envía a los consejeros.

El 93 por ciento de las empresas envían información a los consejeros antes de cada reunión del Consejo. Todas ellas envían un orden del día prefijado y el 87 por ciento de las empresas también envían el acta de la reunión anterior. **Las empresas envían mucha documentación de contenido estratégico.** El 96 por ciento de las organizaciones declaran enviar un informe sobre su situación financiera y el 85 por ciento de ellas envían también documentación sobre decisiones estratégicas a tomar en la reunión del consejo.

Normalmente no se envía información adicional de origen externo a la empresa. Sólo el 58 por ciento de las empresas envían a sus consejeros análisis externos a la empresa que consideren relevantes, y únicamente el 42 por ciento de las empresas envían de forma regular estudios sectoriales.

El 37 por ciento de las empresas envían documentación a sus consejeros con menos de cinco días de antelación a la celebración de las reuniones del consejo. El 44 por ciento de ellas lo hacen entre cinco y ocho días de anticipación.

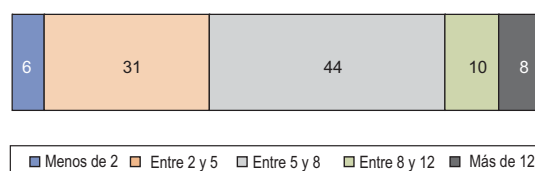
La empresa envía información a los consejeros antes de cada reunión



¿Qué tipo de información se envía a los consejeros antes de cada reunión?

Tipo de información enviada	Porcentaje Si
Agenda de la reunión	100%
Acta de la reunión anterior	87%
Informes de situación financiera	96%
Documentación sobre decisiones estratégicas	85%
Análisis externos	58%
Análisis sectoriales	42%

Entre las empresas que envían información, lo hacen con los siguientes días de antelación a la reunión del consejo



3. Contenido de los Consejos de Administración

Los Consejos de Administración dedican el 50 por ciento de su tiempo a dos tareas: la supervisión de la información económico-financiera de la empresa (el 30 por ciento del tiempo aproximadamente) y la evaluación y la aprobación de la estrategia (el 17 por ciento del tiempo).

El resto del tiempo se dedica, en proporciones menores pero similares entre sí, a un conjunto variado de tareas. Los aspectos económico-financieros tienen un papel muy importante. Un 4 por ciento de media se dedica a procesos de auditoría interna, un 8 por ciento a la evaluación de los riesgos financieros en la empresa y un 5 por ciento a la retribución y la evaluación de desempeños de la Alta Dirección.

Existe una gran diferencia entre las empresas cotizadas y las no cotizadas en cuanto a la dedicación de los Consejos de Administración a aspectos jurídicos y de gobierno corporativo. En las empresas cotizadas dedican el 14 por ciento de su tiempo a estos aspectos mientras que las no cotizadas sólo el 9 por ciento. En cumplir los requisitos legales de gobierno corporativo, la diferencia es casi el doble (8 por ciento las cotizadas y 4 por ciento las no cotizadas).

Los Consejos dedican un 4 por ciento de la reunión a gestionar las expectativas de los distintos grupos de interés en la empresa y otro 3 por ciento de media a aspectos de responsabilidad social corporativa. Las empresas no cotizadas dedican sustancialmente menos tiempo a la gestión de expectativas de los grupos de interés.

Porcentaje de tiempo dedicado por el Consejo a:

Cuestiones	Empresas que cotizan en España	Empresas que no cotizan en España
Supervisión de info. eco-fin	28%	33%
Supervisión de sistemas de información	3%	4%
Cumplimiento requisitos legales de gob. corporativo	8%	4%
Otros aspectos, asesoramiento jurídico	6%	5%
Evaluación, aprobación y gestión de la estrategia	17%	18%
Evaluación y gestión de riesgo financiero	8%	8%
Evaluación y gestión de otros riesgos	6%	9%
Gestión fraude	3%	2%
Procesos de auditoría interna	5%	3%
Responsabilidad Social Corporativa	5%	4%
Gestión de expectativas de los grupos de interés	3%	4%
Retribuciones y evaluación desempeños altos directivos	4%	1%
Otros	4%	5%

La dedicación de los Consejos de Administración se centra en la evaluación y aprobación de la estrategia y el seguimiento de la evolución económico-financiera de la empresa. Esto se enmarca dentro de la Recomendación número 8 del Código Unificado que ve en la aprobación de la estrategia un aspecto fundamental de la función de los Consejos de Administración

4. Decisiones de los Consejos de Administración

Estrategia:

El Consejo de Administración es, ante todo, un órgano de aprobación dentro de la empresa. Su misión principal es aprobar las decisiones que se toman en la organización. Entre las áreas de discusión y aprobación en los Consejos se encuentran la estrategia, las decisiones sobre líneas de negocio y las transacciones corporativas como las adquisiciones y fusiones. Esta dedicación se enmarca dentro de la Recomendación número 8 del Código Unificado que ve en este punto un aspecto fundamental de la función de los Consejos de Administración.

La proposición y decisión sobre la estrategia a seguir recae en el 70 por ciento de las empresas sobre el Comité de Dirección y/o el primer ejecutivo.

Sólo en el 30 por ciento de las empresas es el Consejo de Administración quien se encarga de la decisión sobre la estrategia de la empresa. El Consejo aprueba la estrategia en el 85 por ciento de los casos, y en la mayoría de ellos, lo aprueba después de escuchar la decisión sobre la misma que el Comité de Dirección y el primer ejecutivo han decidido conjuntamente.

Un proceso similar ocurre para las decisiones de líneas de negocio y adquisiciones en la empresa. En ambos casos, el Consejo de Administración aprueba la decisión sobre estos aspectos que ha sido tomada o propuesta por la Alta Dirección de la organización. En las operaciones corporativas de fusiones, adquisiciones y ventas, el Consejo también decide dichas operaciones en un 43 por ciento de los casos, mientras que el Comité de Dirección tiende a proponer o informar en un mayor porcentaje que para las otras dos decisiones anteriores.

Proceso de decisión: Estrategia

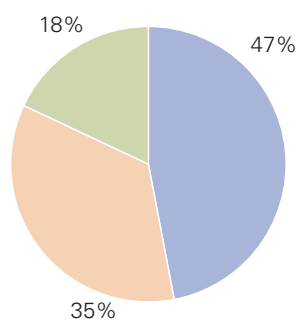
¿Qué hace cada órgano de dirección con respecto a cada una de las siguientes actividades?

(% de respuestas por actividad y decisión tomada)

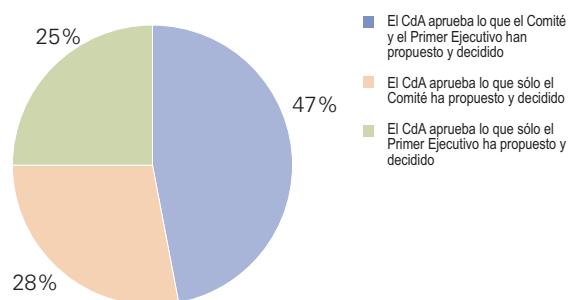
Actividades	Consejo de Administración				Comité de Dirección				Primer Ejecutivo			
	A	D	P	I	A	D	P	I	A	D	P	I
Estrategia de la compañía	85	30	4	11	11	45	48	50	4	24	48	39
Selección líneas negocio	81	27	5	21	7	48	45	47	12	24	50	32
Fusiones, adquisiciones y ventas	98	43	4	5	0	21	51	63	2	36	44	32

A - Aprueba ; D - Decide ; P - Propone; I - Informa

Estrategia de la compañía



Selección líneas de negocio



- El CdA aprueba lo que el Comité y el Primer Ejecutivo han propuesto y decidido
- El CdA aprueba lo que sólo el Comité ha propuesto y decidido
- El CdA aprueba lo que sólo el Primer Ejecutivo ha propuesto y decidido

Selección y Evaluación de la Alta Dirección:

La selección, evaluación y separación de la Alta Dirección es gestionada en el 54 por ciento de los casos directamente por el primer ejecutivo (excepto cuando les concierne directamente), antes que por el Comité de Dirección. En la mayoría de los casos, esta decisión es corroborada por el Consejo de Administración.

También es el primer ejecutivo quien propone la remuneración de dichos altos directivos aunque, en este caso, el Consejo de Administración tiene un papel más activo. En el 83 por ciento de los casos es el Consejo quien aprueba dicha remuneración.

Esto de nuevo se encuentra en línea con la Recomendación número 8 del Código Unificado que ve la política de retribución de los altos directivos como una de las tareas esenciales de los Consejos de Administración.

Proceso de decisión: Selección, Evaluación y Remuneración de la Alta Dirección

¿Qué hace cada órgano de dirección con respecto a cada una de las siguientes actividades?

(% de respuestas por actividad y decisión tomada)

A - Aprueba ; D - Decide ; P - Propone; I - Informa

Actividades	Consejo de Administración				Comité de Dirección				Primer Ejecutivo			
	A	D	P	I	A	D	P	I	A	D	P	I
Evaluación de altos directivos	66	20	4	31	17	26	40	38	17	54	56	31
Separación, contratación de altos directivos	65	19	0	42	21	34	43	42	15	47	57	16
Remuneración de altos directivos	83	32	4	36	13	29	17	64	3	39	78	0

Relaciones con grupos de interés:

El Consejo de Administración se preocupa principalmente de las relaciones de la empresa con los accionistas. En el 83 por ciento de los casos es este órgano quien toma las decisiones relacionadas con los accionistas. Mientras que el Primer Ejecutivo y el Comité de Dirección tiene una labor más secundaria con respecto a este grupo de interés.

El Comité de Dirección es el órgano que toma las decisiones con respecto de los otros grupos de interés principales en la empresa. En el 62 por ciento de las empresas es este órgano quien decide temas de relaciones con los empleados y en el 70 por ciento también decide los aspectos de negociación con clientes y proveedores. En ambos casos, el primer ejecutivo mayoritariamente propone las decisiones a tomar. El Consejo de Administración juega un papel claramente secundario en este aspecto.

Proceso de decisión: Relaciones con Stakeholders

¿Qué hace cada órgano de dirección con respecto a cada una de las siguientes actividades?

(% de respuestas por actividad y decisión tomada)

A - Aprueba ; D - Decide ; P - Propone; I - Informa

Actividades	Consejo de Administración				Comité de Dirección				Primer Ejecutivo			
	A	D	P	I	A	D	P	I	A	D	P	I
Relaciones con accionistas	83	57	14	41	3	29	43	47	13	14	43	12
Relaciones institucionales	63	36	0	47	22	44	45	40	15	20	55	13
Convenio colectivo	54	3	0	35	36	62	53	40	11	34	47	25
Negociación con clientes, proveedores y competidores	38	3	0	42	45	70	45	32	17	27	55	26

III.- Preocupaciones de los Consejos de Administración



En consonancia con las líneas marcadas por la Recomendación 8 del Código, los Consejos de Administración de las empresas cotizadas son más un órgano de control que de gestión dentro de la empresa. Las principales preocupaciones dentro de los Consejos son: la falta de flexibilidad para adaptarse al entorno, la incapacidad de incumplir el presupuesto y la pérdida de cuota de mercado de la empresa.

1. Evolución del negocio

Estrategia:

La buena evolución del negocio de la compañía es, con diferencia, la preocupación principal de los Consejos de Administración. La pérdida de cuota de mercado en su actividad es considerada como un hecho preocupante en la gran mayoría de las empresas. Sólo el 10 por ciento de las mismas consideran dicha pérdida como un hecho poco preocupante.

En concordancia de nuevo con la Recomendación 8 del Código Unificado, **existe mucha preocupación en el cumplimiento de los aspectos económico-financieros**, especialmente entre las empresas cotizadas. El 83 por ciento de las empresas cotizadas y el 63 por ciento de las no cotizadas consideran la incapacidad para cumplir el presupuesto como un hecho muy preocupante. Al 61 por ciento de las empresas cotizadas también les preocupa mucho la posible falta de fiabilidad de la información financiera en la empresa. Por el contrario, sólo el 27 por ciento de las no cotizadas muestran estar preocupadas por este aspecto.

La falta de flexibilidad dentro de la empresa para enfrentarse a cambios en el entorno es un aspecto que preocupa especialmente al 69 por ciento de las empresas cotizadas y al 76 por ciento de las no cotizadas.

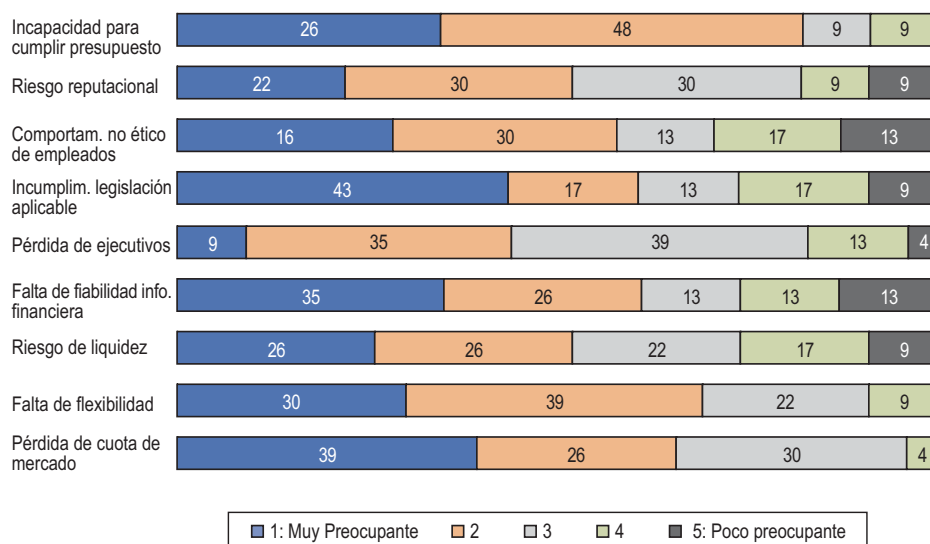
El 60 por ciento de las compañías consideran el posible incumplimiento de la legislación vigente como un factor de preocupación. Este aspecto va en línea con la Recomendación 7 del Código Unificado. Asimismo, la falta de comportamiento ético entre los empleados también es un factor importante de preocupación.

Otros riesgos derivados de la operativa de la empresa, como el riesgo de liquidez o la pérdida de ejecutivos, preocupan menos en los consejos.

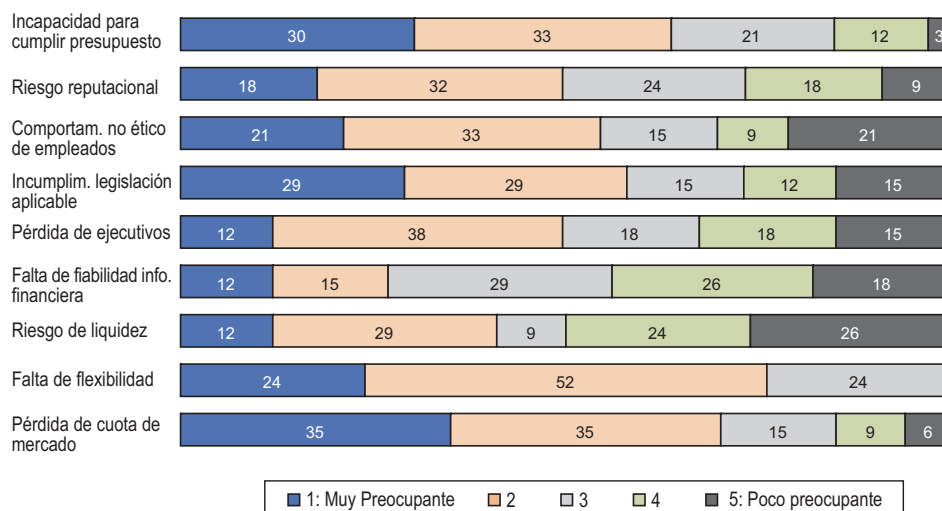
Por último, a las empresas cotizadas también les preocupa particularmente el impacto que noticias negativas puedan tener sobre la reputación y la imagen de la empresa.

Posibles amenazas

Empresas que cotizan en España



Empresas que no cotizan en España



Los aspectos jurídicos suponen una carga importante para los Consejos de Administración de las empresas cotizadas. Éstos dedican el doble de tiempo a discutir y cumplir aspectos legales y de gobierno corporativo que las empresas no cotizadas.

2. Distintos énfasis dependiendo de la propiedad de la empresa

Existen razones por las que la estructura de propiedad, más allá de que las empresas sean cotizadas o no, pueda afectar a los distintos aspectos que preocupan a las empresas. En las empresas familiares donde la riqueza está menos diversificada, pueden preocupar más los aspectos financieros y de falta de liquidez. Por el contrario, las empresas que forman parte de grupos multinacionales pueden estar más preocupadas por el cumplimiento de sus presupuestos dentro de la estrategia global de su grupo.

Independientemente de su estructura de propiedad, tres preocupaciones fundamentales de todas las empresas son: la falta de flexibilidad ante cambios en el mercado, la pérdida de cuota de mercado y la incapacidad para cumplir el presupuesto.

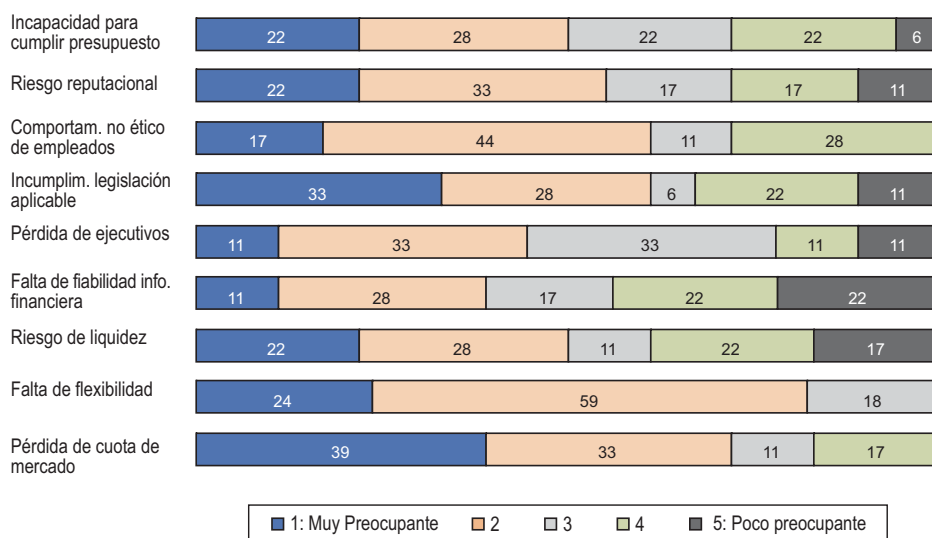
La falta de flexibilidad ante cambios en el mercado es un motivo de gran preocupación en un 83 por ciento de los casos de las empresas nacionales y en el 68 por ciento de las multinacionales.

La segunda amenaza que preocupa a las empresas es la pérdida de cuota de mercado con 72 por ciento de los casos en las empresas nacionales, multinacionales y no familiares y un 59 por ciento, algo menor, en las familiares.

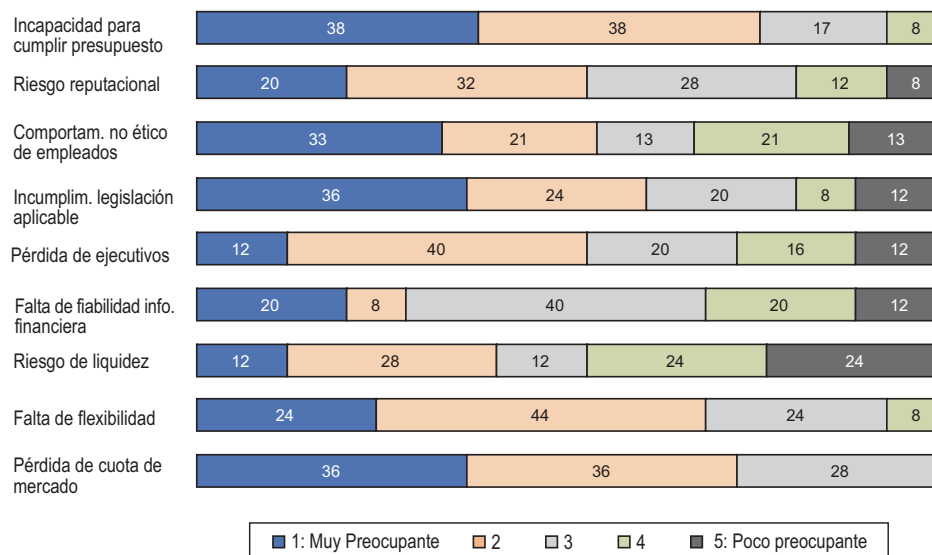
La amenaza de incapacidad para cumplir presupuestos, es una fuente de preocupación particularmente alta para las multinacionales (el 76 por ciento) si se compara con las empresas nacionales (un 50 por ciento). Paradójicamente, existe una mayor fiabilidad en la información financiera de las empresas multinacionales que de las nacionales, lo que indica que el presupuesto es claramente un arma central de gestión en las empresas multinacionales y no tanto en las nacionales y más pequeñas.

Destacan además los motivos de preocupación derivados del comportamiento no ético de los empleados entre las empresas nacionales (que preocupa a más del 50 por ciento de ellas) y el incumplimiento de la legislación aplicable (en un 61 por ciento de los casos). Estas amenazas preocupan más en éstas empresas que la incapacidad para cumplir presupuestos.

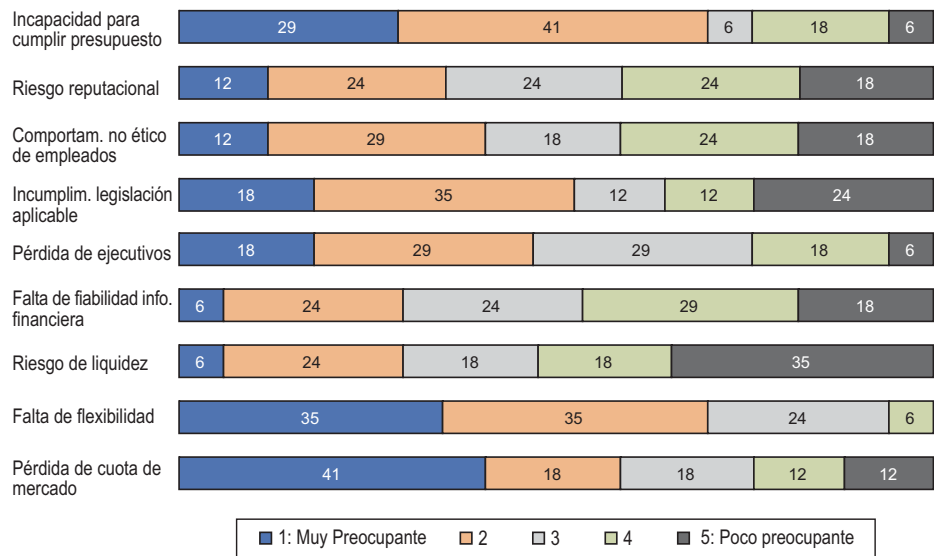
Nacional



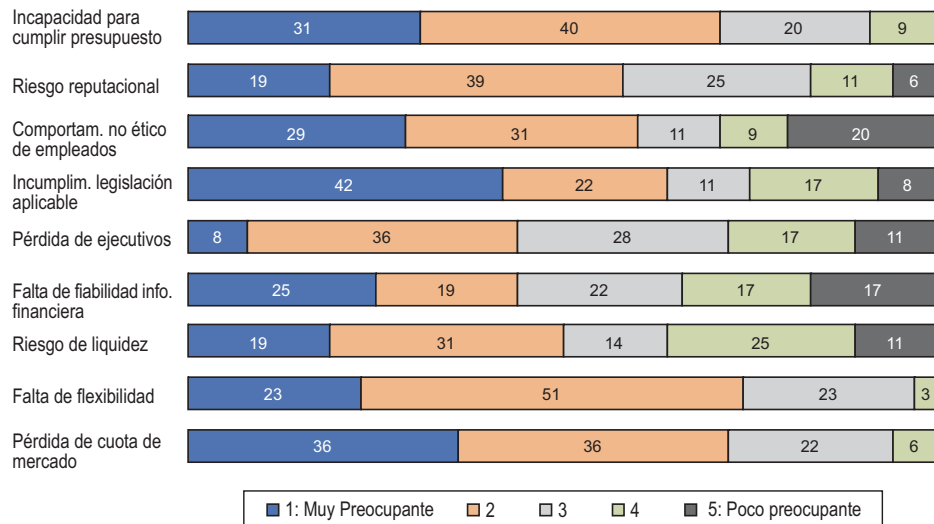
Multinacional



Familiar



No Familiar



3. Grupos de referencia: accionistas, clientes y trabajadores

Accionistas, clientes y empleados, por este orden, son los tres grupos de interés que más preocupan a los Consejos de Administración. Paradójicamente, la pérdida de ejecutivos preocupa relativamente poco en el Consejo.

Los accionistas son considerados el grupo más importante de referencia para los Consejos de Administración. **El 84 por ciento de las empresas cotizadas y el 85 por ciento de las empresas no cotizadas los declaran como muy importantes en sus respuestas.**

A este grupo, lo siguen los empleados y los clientes como los dos grupos con mayor importancia para la empresa. Así los empleados son considerados como muy importantes para las empresas cotizadas en un 86 por ciento y un poco menos en las no cotizadas con un 77 por ciento. Los clientes son también considerados muy importantes por todas las empresas (80 por ciento de los casos en las cotizadas y 82 por ciento en las no cotizadas).

No existen diferencias en cuanto al tipo de propiedad de la empresa en este ranking. Sean las empresas familiares, no familiares o multinacionales, todas ellas ven a estos tres grupos como los grupos de mayor importancia.

Los accionistas son el grupo más importante para las empresas familiares, con un 78 por ciento de los casos, seguidos de los clientes (67 por ciento) y por los empleados (64 por ciento). En las empresas no familiares el grupo más importante lo constituyen los empleados en un 89 por ciento de las empresas, seguido por los accionistas y clientes en un 86 por ciento en ambos casos.

Siguen a estos tres grupos de interés las entidades y mercados financieros; las administraciones públicas y los proveedores.

En general, no existen grandes diferencias entre empresas cotizadas y no cotizadas en cuanto a la importancia que se le dan a estos grupos de interés. La única diferencia notable es la importancia que estos dos grupos dan a las entidades y mercados financieros. El 75 por ciento de las empresas cotizadas consideran estos grupos como importantes, mientras que sólo el 39 por ciento de las empresas no cotizadas les dan la misma importancia.

Las empresas cotizadas y no cotizadas sí tienen grandes diferencias en cuanto a la importancia que dan a ciertos grupos más allá de los más inmediatos a la actividad empresarial. Las empresas cotizadas otorgan más importancia a dichos grupos que las no cotizadas.

El 50 por ciento de las empresas cotizadas consideran las agencias de "rating" como grupos de referencia relevantes, algo que sólo comparten el 21 por ciento de las empresas no cotizadas. Lo mismo ocurre con los organismos reguladores que son considerados como importantes por el 56 por ciento de las empresas cotizadas frente al 36 por ciento de las no cotizadas. Por último, los medios de comunicación son importantes para el 66 por ciento de las empresas cotizadas y para el 46 por ciento de las no cotizadas.

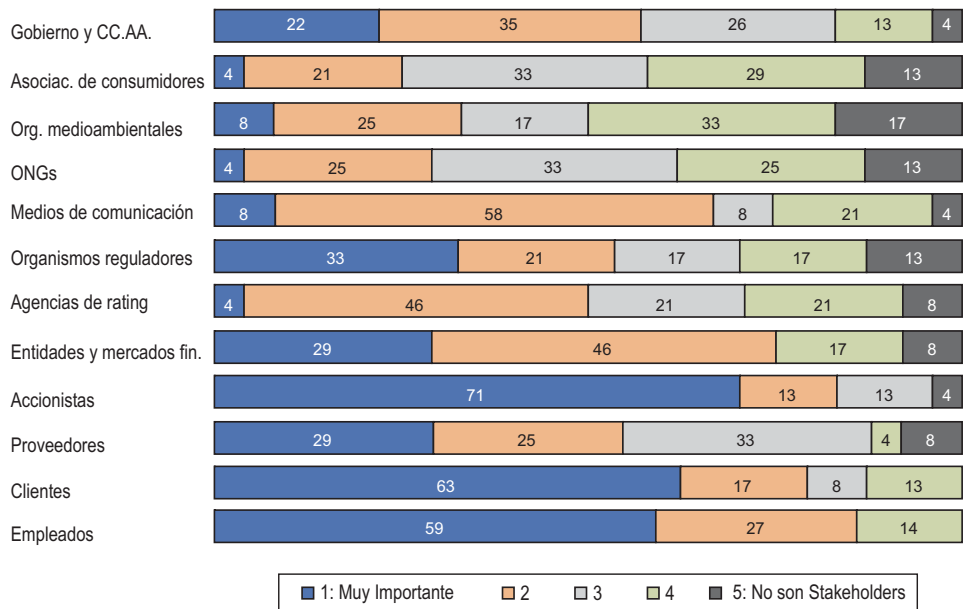
Estas diferencias pueden ser debidas en parte al tamaño o al sector de actividad en el que se encuentran los distintos grupos de empresas y en parte también a la mayor proyección pública que implica el cotizar en bolsa. De hecho, las empresas cotizadas, muestran en general una mayor tendencia a considerar los distintos grupos de interés como importantes.

Accionistas, clientes y empleados, por este orden, son los tres grupos de interés que más preocupan a los Consejos de Administración. Paradójicamente, la pérdida de ejecutivos de la empresa preocupa relativamente poco en el Consejo. La Recomendación 7 del Código Unificado menciona explícitamente que los Consejos deben velar por las buenas relaciones de la sociedad con otros grupos de interés. Sin embargo, estos nuevos interlocutores sociales, como las ONGs, organismos medioambientales o medios de comunicación tienen todavía muy poca importancia para los Consejos de Administración de las empresas.

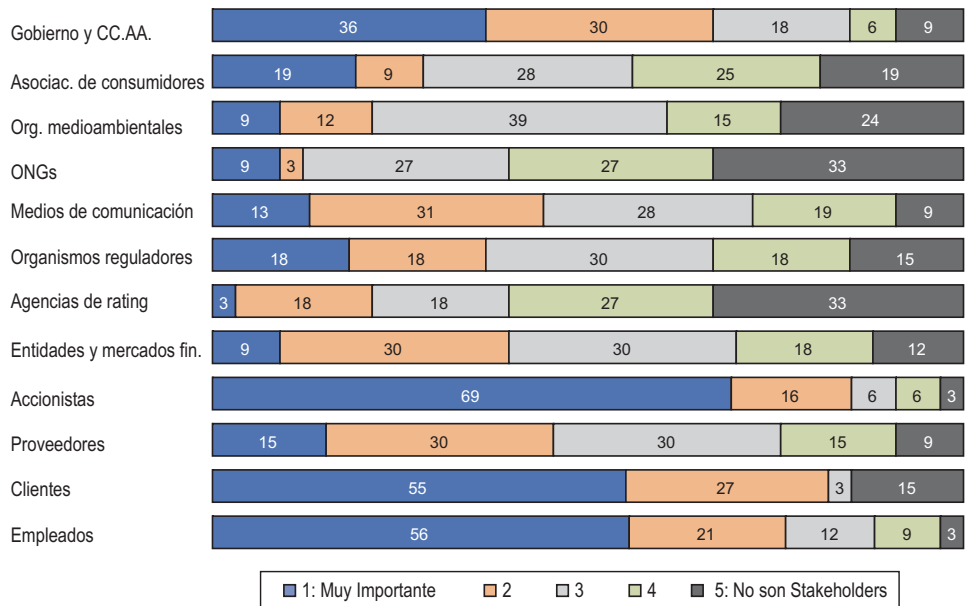
No obstante, la Recomendación 7 del Código Unificado menciona explícitamente que los Consejos deben velar por las buenas relaciones de la compañía con otros "stakeholders". Sin embargo, estos **nuevos interlocutores sociales, como las asociaciones de consumidores, los organismos medioambientales y las ONGs tienen poca importancia tanto por las empresas cotizadas como por las no cotizadas.**

Importancia de distintos grupos de interés

Empresas que cotizan en España



Empresas que no cotizan en España



El primer ejecutivo y los responsables económico-financieros (auditores y director financiero) siguen siendo los principales canales de comunicación con el Consejo. No se confía en la información transmitida por otros canales formales o informales.

4. Canales de información del Consejo de Administración

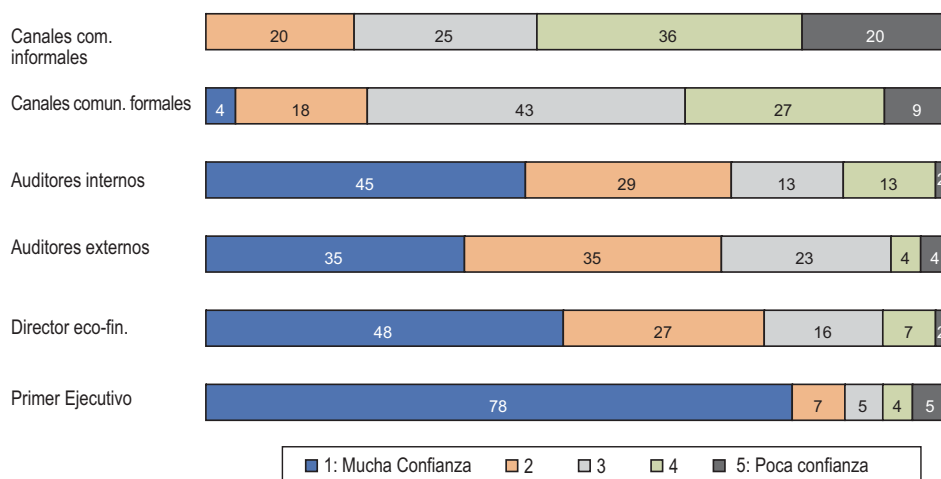
Un aspecto muy importante para el buen gobierno de la empresa es la capacidad para captar y recibir información sobre posibles problemas o funcionamientos deficientes dentro de la empresa. **Las empresas creen que son los canales internos dentro de la empresa, y en concreto la jerarquía establecida, la forma más efectiva de estar informado de forma fiable y puntual.**

El 85 por ciento de las empresas consideran muy efectivo la comunicación, en tiempo y forma, a través del primer ejecutivo de la sociedad de aspectos controvertidos, como pueden ser la existencia de posibles fraudes. Este canal es considerado, con diferencia, como el más eficaz. Le sigue, en orden de importancia, el director económico financiero y los auditores internos, con grados de confianza superiores al 70 por ciento.

Los auditores externos son la fuente de mayor fiabilidad después de los tres canales internos.

El establecimiento de canales de comunicación formales o informales, paralelos a la jerarquía establecida están previstos como una de las funciones del Comité de Auditoría en la Recomendación 50.1 del Código Unificado. Sin embargo, estos canales son considerados hoy en día por las empresas como mecanismos muy poco fiables de comunicación de comportamientos controvertidos en las organizaciones. **El 56 por ciento de las empresas consideran que los canales informales son de poca confianza mientras que un 36 por ciento piensa lo mismo de los canales de comunicación más allá de la jerarquía establecida.**

Confianza en los siguientes canales²



² En relación a su eficacia en hacer llegar al Consejo de Administración cualquier aspecto controvertido o situaciones irregulares en la información financiera

IV.- Reformas de los Consejos de Administración



Los Consejos tienen interés en mejorar todos los aspectos relacionados con la gestión financiera y de riesgos en las organizaciones. Estos aspectos son las áreas en las que más reformas han introducido las empresas encaminadas a reforzar las áreas de auditoría interna, evaluación y gestión de riesgo, en consonancia con la Recomendación 50.1.B del Código Unificado. En la mayoría de los casos éstas reformas van unidas a la implantación de nuevas tecnologías.

1. Reformas realizadas en los últimos cuatro años

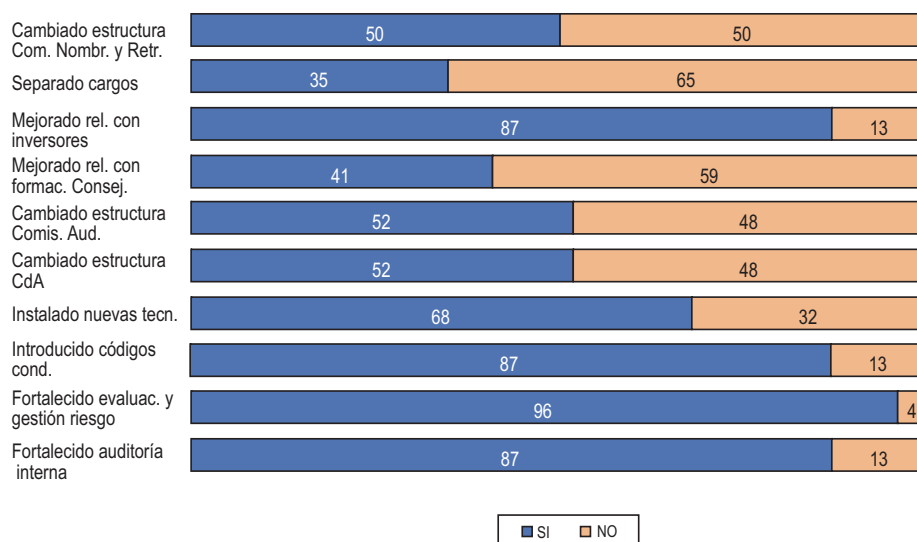
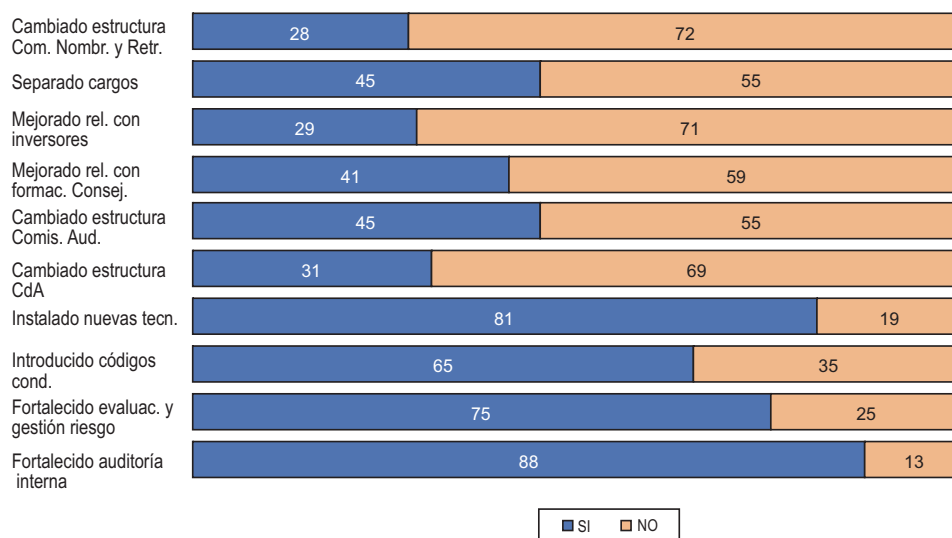
Los aspectos relacionados con el control financiero y de riesgo son las áreas en las que más reformas han introducido las empresas. El 87 por ciento de las mismas declaran haber fortalecido la función de auditoría interna dentro de la empresa, seguido del 84 por ciento que dicen haber fortalecido el área de evaluación y gestión del riesgo. Ambas se encuentran como áreas de mejora dentro de las responsabilidades del Comité de Auditoría en la Recomendación 50.1.B del Código Unificado. Probablemente, muchos de estos cambios van unidos a la implantación de nuevas tecnologías, ya que el 75 por ciento de las empresas declaran haber realizado cambios en esta área en los últimos cuatro años. El reforzamiento de estas funciones va en consonancia con la importancia que la Recomendación 8 del Código Unificado da a las mismas dentro del Consejo.

Las empresas cotizadas declaran haber realizado más cambios en el funcionamiento de sus Consejos de Administración que las empresas no cotizadas en todos los aspectos. **Las empresas cotizadas han introducido cambios de mayor proporción en los aspectos organizativos de los Consejos de Administración.** El 52 por ciento de las empresas cotizadas declaran haber cambiado la estructura del Consejo de Administración y de la Comisión de Auditoría mientras que el 50 por ciento, la estructura de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones. Además, el 87 por ciento de las empresas cotizadas han introducido códigos de conducta mientras que sólo el 65 por ciento de las no cotizadas lo han hecho.

El 87 por ciento de las empresas cotizadas también declaran haber mejorado sus relaciones con los inversores por el 29 por ciento de las empresas no cotizadas.

Estas reformas indican una clara preocupación por mejorar la estructura organizativa dentro del Consejo, sus relaciones con los inversores y los mecanismos de control y de evaluación del negocio por parte del Consejo de Administración. Todas estas son áreas en las que el Código Unificado ha puesto mucho énfasis para el desarrollo del Gobierno Corporativo en España.

Cambios efectuados en los últimos cuatro años:

Empresas que cotizan en España**Empresas que no cotizan en España**

La introducción de códigos de conducta, reglamentos de comportamiento y la comunicación con los inversores, aspectos todos ellos recogidos en la legislación y recomendaciones vigentes sobre buen gobierno, son áreas en las que las empresas indican haber mejorado en los últimos años.

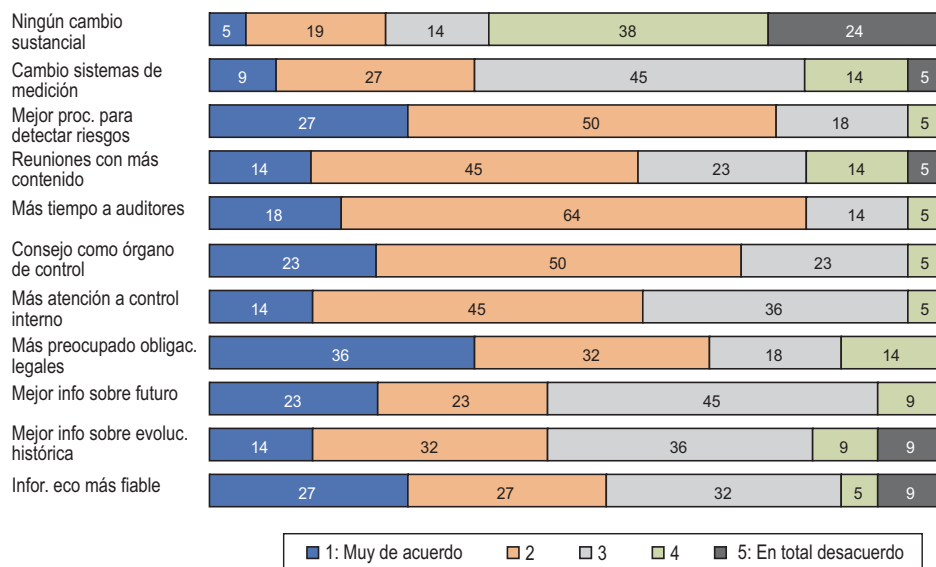
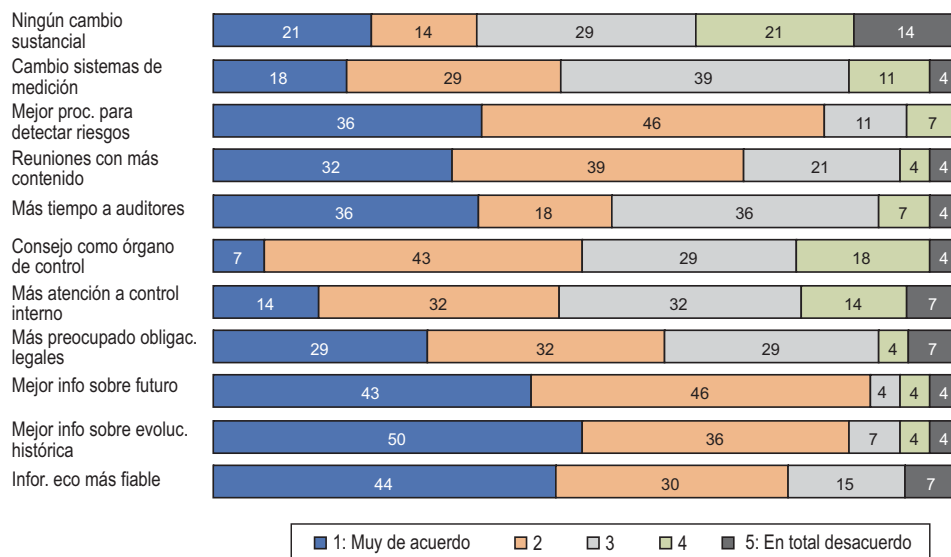
2. Impacto de dichas reformas

Los Consejos de Administración se muestran muy satisfechos sobre el impacto que estas reformas están teniendo. El 80 por ciento de las empresas está muy o bastante de acuerdo con que **las reformas anteriores están permitiendo mejorar los procedimientos para detectar riesgos**, seguido del 70 por ciento que piensa que el Consejo tiene acceso a información más completa sobre el futuro de la empresa y el 68 por ciento que cree que **el Consejo tiene acceso a mejor información sobre la evolución histórica del negocio**.

Cabría destacar también que el 66 por ciento de las empresas están muy o bastante de acuerdo en que las reformas efectuadas van en las líneas de un mejor seguimiento del negocio. Las reformas también han ayudado a que las reuniones entre el Consejo y la Alta Dirección tengan más contenido y originen más debate, así como a que cuenten con información económica más fiable.

Existen grandes diferencias entre el impacto que se cree que estos cambios han tenido en las empresas cotizadas y no cotizadas. Para las no cotizadas los cambios se centran en mejorar la fiabilidad de la información y su capacidad de análisis. El 74 por ciento de las empresas no cotizadas destacan que estos cambios han permitido que la información económica sea más fiable. El 86 por ciento de estas empresas creen que esto les permite mejorar el conocimiento sobre la evolución histórica de la empresa mientras que el 89 por ciento argumenta que también mejora su perspectiva sobre el futuro de la empresa.

Para las empresas cotizadas los cambios en el funcionamiento de la empresa han tenido más impacto en aspectos más organizativos. **El 82 por ciento de las empresas cotizadas dedican más tiempo a auditores** (54 por ciento en las no cotizadas), el 73 por ciento ven al Consejo como un órgano de control más que de gestión, **y el 68 por ciento cree que ahora se está más preocupado por aspectos legales**.

Empresas que cotizan en España**Empresas que no cotizan en España**

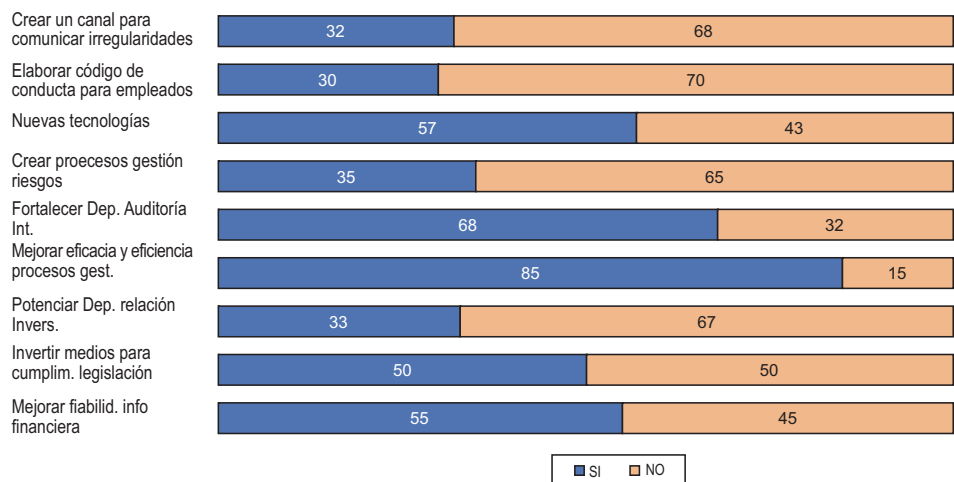
3. Cambios previstos para los próximos años

La mejora en la eficacia y eficiencia de los procesos de gestión (en el 92 por ciento de la muestra) **es, con diferencia, el cambio más importante previsto por las empresas en los próximos doce meses.** La inversión en nuevas tecnologías (76 por ciento), mejora de la fiabilidad de la información financiera (69 por ciento) y el fortalecimiento del departamento de auditoría interna (68 por ciento) también son áreas de prioridad entre las empresas.

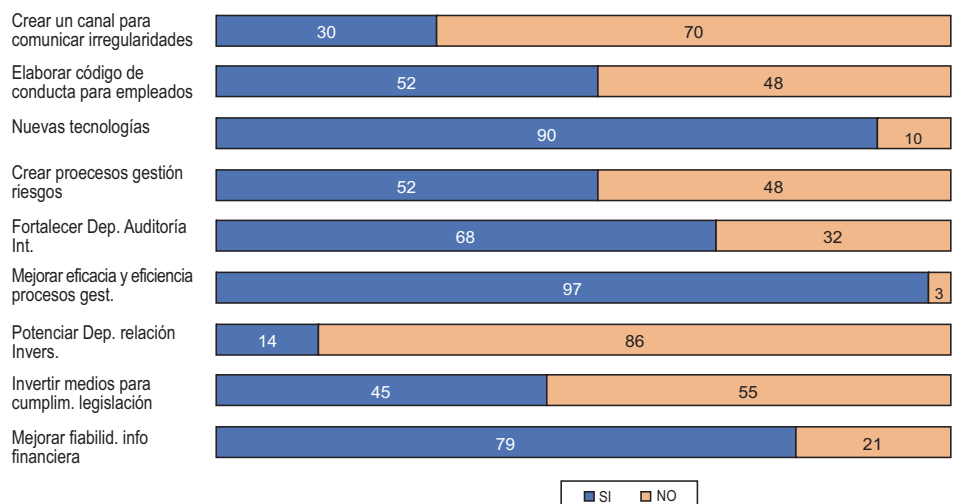
En estas áreas existen diferencias notables entre las empresas cotizadas y las no cotizadas. El 90 por ciento de las no cotizadas piensan introducir nuevas tecnologías por sólo el 57 por ciento de las empresas cotizadas. El 79 por ciento de las no cotizadas también espera mejorar la fiabilidad de su información financiera por el 55 por ciento de las cotizadas. Estas diferencias pueden indicar un menor grado de desarrollo de estos aspectos en las empresas no cotizadas que en las cotizadas.

También es destacable que el 52 por ciento de las empresas no cotizadas vean la necesidad de crear, en los próximos doce meses, un código de conducta para empleados así como un proceso de gestión de riesgos. De nuevo, las empresas cotizadas no consideran estos puntos de mejora como prioritarios. Por otro lado, éstos eran los que más habían cambiado los Consejos de Administración en el apartado anterior. Esta evidencia parece indicar que las empresas cotizadas perciben una menor necesidad de mejorar éstos aspectos a corto plazo.

Empresas que cotizan en España



Empresas que no cotizan en España

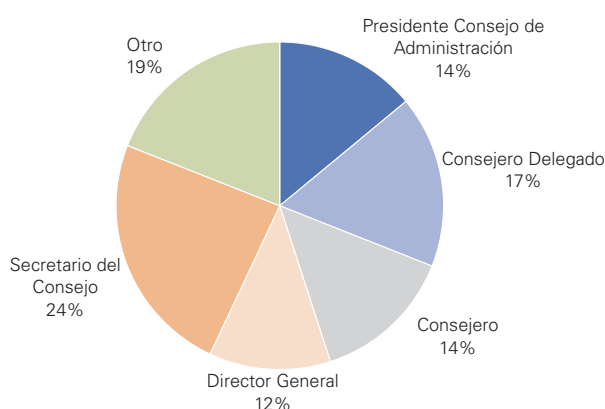


Anexo 1 - Datos del Panel



Persona responsable en proporcionar la información

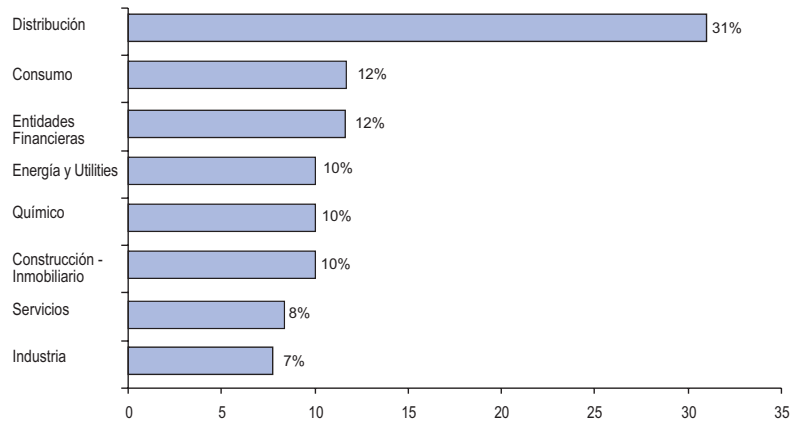
La encuesta está dirigida a las mayores empresas por facturación del mercado nacional. Este tipo de estudio requiere que la información sea proporcionada por directivos del más alto nivel dentro de las organizaciones. El 14 por ciento de las respuestas han sido rellenas por el presidente del Consejo de Administración, el 17 por ciento por el consejero delegado, el 24 por ciento por el secretario del consejo, y el 12 por ciento por el director general.



Información sobre el sector de actividad de las empresas de la muestra:

Los criterios de clasificación de las empresas han sido los siguientes:

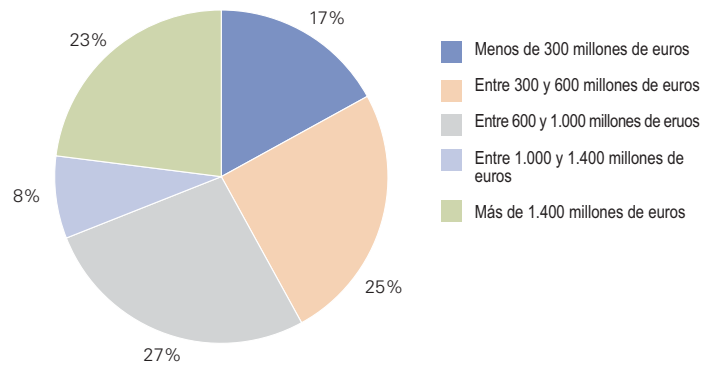
- **Construcción-inmobiliaria:** esta categoría incluye las empresas cuya actividad principal es la construcción, la promoción y la venta de bienes inmuebles.
- **Consumo:** esta categoría incluye las empresas cuya actividad fundamental es la producción, elaboración o fabricación de alimentos y bebidas.
- **Distribución:** esta categoría incluye las empresas cuya actividad principal coincide con el negocio del diseño y la fabricación de productos textiles y la distribución de bienes de consumo (textil, alimentación, electrodomésticos, etc.)
- **Energía y utilities:** esta categoría incluye las empresas cuya actividad está relacionada con la extracción de crudos de petróleo y gas natural y con los servicios relacionados con las explotaciones y distribución petrolíferas y de gas y electricidad.
- **Entidades financieras:** esta categoría incluye bancos, cajas de ahorro, cooperativas de crédito, entidades del mercado de capitales y compañías de seguros.
- **Industria:** esta categoría incluye empresas que se dedican a actividades tales como la manufactura de componentes de automoción y maquinaria agrícola, de textil, la fabricación de herramientas manuales y de materiales de construcción.
- **Químico:** se han incluido dentro de esta clasificación empresas dedicadas a investigación y desarrollo, empresas químicas y farmacéuticas.
- **Servicios:** esta categoría incluye las empresas cuyas actividades principales coinciden con servicios de transporte y creación de empleo.



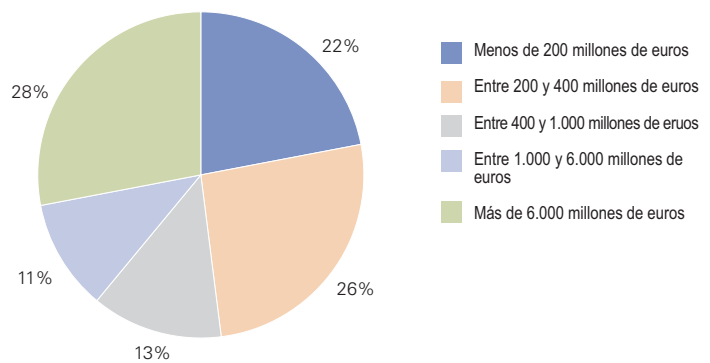
Información básica sobre las empresas en la muestra:

a. Información económico financiera:

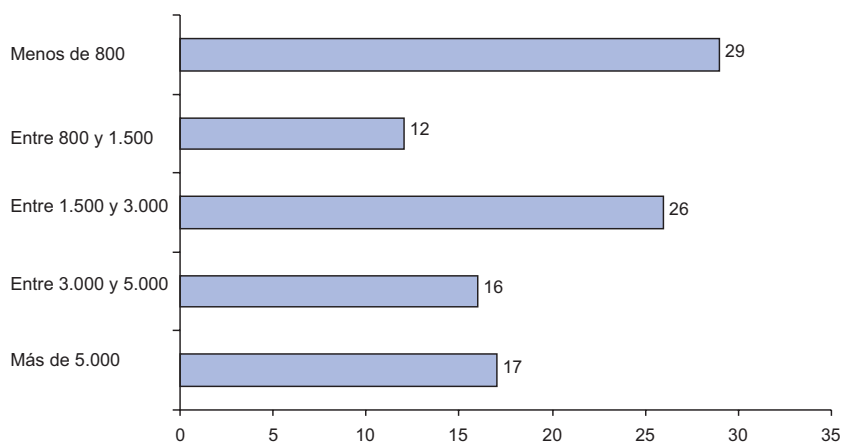
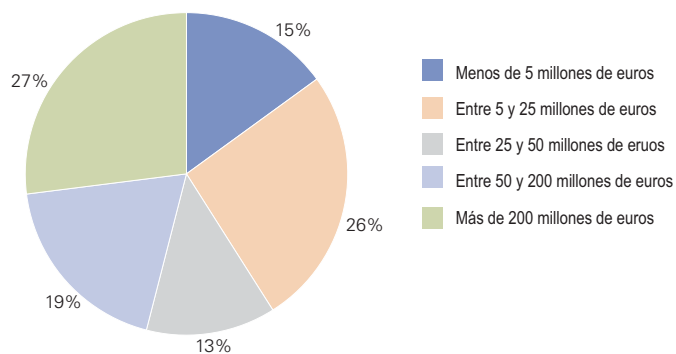
Volumen de ventas



Activos totales



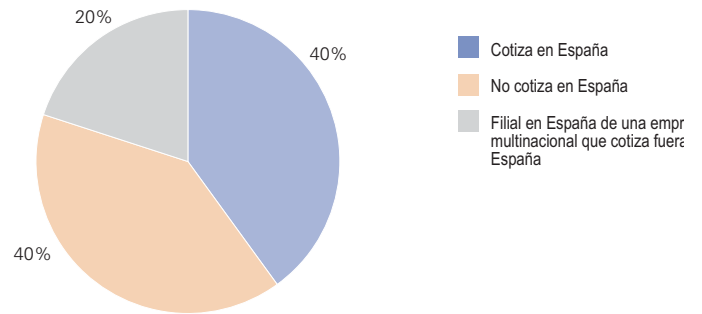
Beneficios antes impuestos:



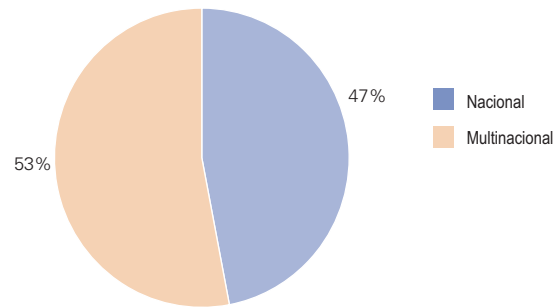
	Menos de 1.000	Entre 1.000 y 3.000	Entre 3.000 y 5.000	Más de 5.000
Construcción-Inmobiliaria	17%	50%		34%
Consumo	13%	25%	25%	37%
Distribución	13%	40%	13%	33%
Energía y Utilities	33%	33%		34%
Entidades Financieras	14%	14%	14%	58%
Industria	25%	75%		
Químico	50%	50%		
Servicios	33%	17%	33%	17%

b. Estructura de propiedad:

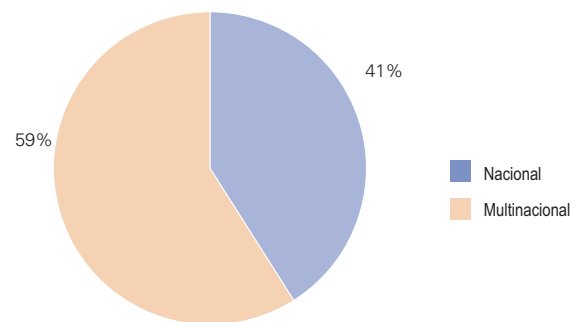
Empresas cotizadas y no cotizadas



Familiar no familiar



Ámbito geográfico



Información sobre la cobertura de la muestra con respecto a la población de empresas:

Empresas cotizadas:

	Porcentaje de capitalización representado por las empresas de la muestra
IBEX 35	41.38%
Mercado Continuo	18.79%

Cobertura Sectorial:

Desglose por industria del porcentaje de ventas y por empleados de las empresas en la muestra con respecto al total de ventas y empleo representados por las 5.000 mayores empresas españolas, según el ranking de Actualidad Económica.

	Porcentaje de ventas representado por las empresas de la muestra	Porcentaje de número de empleados representados por las empresas de la muestra
Distribución	10%	17%
Consumo	18%	28%
Servicios	15%	8%
Energía y Utilities	43%	39%
Entidades Financieras	51%	49%
Construcción-Inmobiliaria	16%	23%
Industria	4%	4%
Químico	18%	12%

Para más información:

Tomás López de la Torre

Socio Director de KPMG

lopezdelatorre@kpmg.es

Tfno. +34 91 456 34 33

José Manuel Campa

IESE Business School

JCampa@iese.edu

Tfno. +34 91 211 30 00

