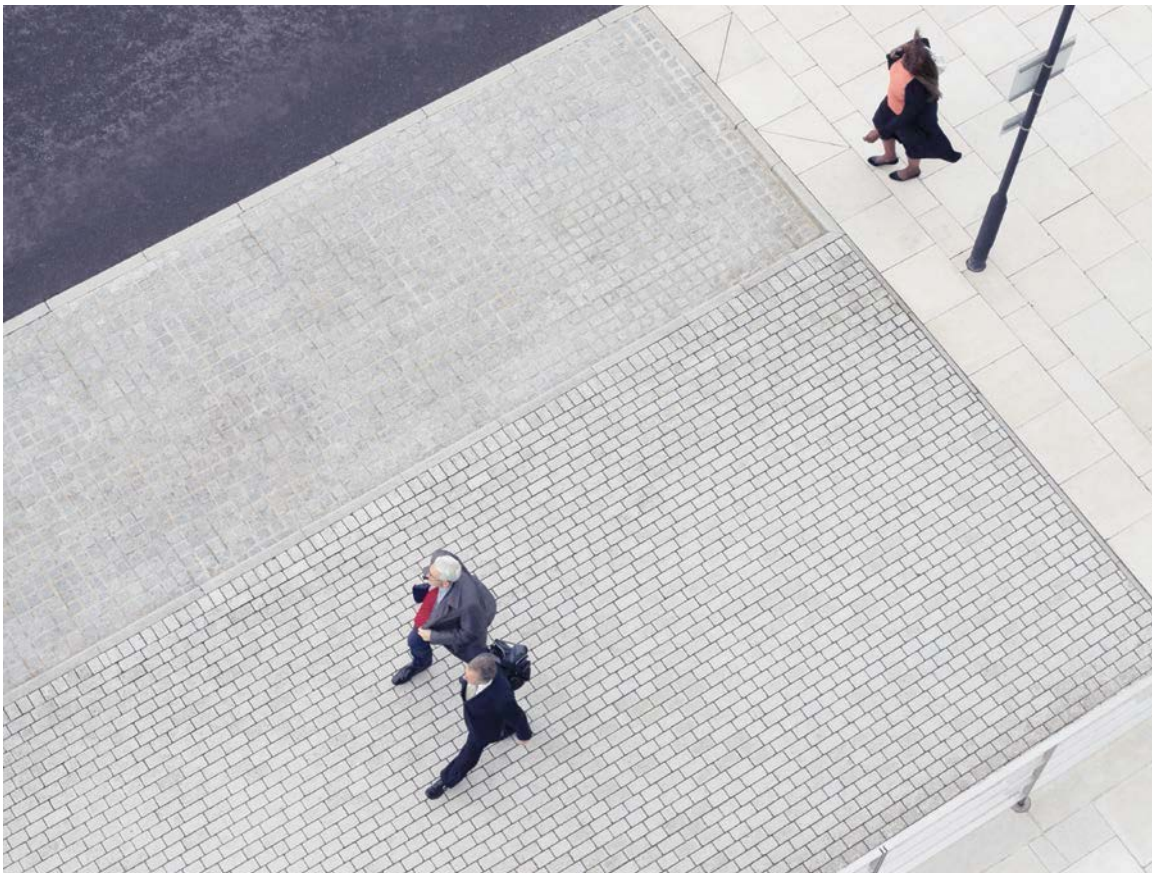


Consejos de Administración de empresas cotizadas 2014



El estudio **Consejos de Administración de empresas cotizadas 2014** recoge la opinión de consejeros de 50 compañías cotizadas españolas (34 de ellas del Ibex35), sobre el funcionamiento de sus Consejos de Administración. El informe, que se elabora de forma anual, también señala las principales tendencias de Gobierno Corporativo que marcarán el funcionamiento de los Consejos.

El desarrollo de la estrategia, reto de los Consejos de Administración para los próximos años

Los órganos supervisores y reguladores han tenido una intensa actividad en el último año, incrementando los requerimientos de las empresas cotizadas para mejorar el marco de Buen Gobierno en España. Entre las últimas normativas, destaca el Proyecto de Ley de Sociedades de Capital aprobado el pasado 30 de mayo y que previsiblemente entrará en vigor este año. En este contexto de constante evolución, las empresas muestran un mayor interés por avanzar en la mejora de su modelo de Gobierno.

Consejos de Administración

El informe de este año valora por primera vez el **desempeño del Consejo en el desarrollo de sus principales funciones**. Si bien las valoraciones de los consejeros son positivas (puntuaciones entre 7 y 7,9), destacan sobre el resto el desempeño del Consejo en materia de *operaciones vinculadas y conflictos de interés* y en *política de dividendos y de autocartera con sus límites* (7,9 y 7,6 respectivamente).

Llama la atención que el debate y aprobación del **Plan Estratégico** sea la función con una valoración más baja (si bien tan solo un 15,4% lo valoran entre 1 y 4). En esta línea, los consejeros han indicado que los asuntos estratégicos no están contemplados en este ejercicio como una prioridad en las agendas de los Consejos de Administración. La adopción de medidas para hacer frente a la crisis económica, así como los nuevos requerimientos normativos a los que han tenido que hacer frente, han impedido a las compañías dedicar más tiempo a los asuntos estratégicos.

El desarrollo de la estrategia será, por tanto, uno de los aspectos a los que los Consejos de Administración deberán prestar mayor atención en el futuro. En esta línea, el informe Annual Corporate Director Survey de PwC ya señala que el 59% de los consejeros estadounidenses ha incrementado su dedicación a este tema en el último año y un 79% querría aumentarlo durante el próximo ejercicio.

La **gestión de riesgos en las agendas de los Consejos** es uno de los temas que más peso está ganando en los Consejos. Principalmente, debido a los crecientes requisitos normativos y recomendaciones de los órganos supervisores / reguladores. Los resultados muestran un elevado grado de implicación de los Consejos en la definición del nivel de tolerancia al

riesgos de la compañía (valoración media de 7,2). Además, los Consejos otorgan una elevada relevancia a los principales riesgos que afectan a sus compañías, especialmente a los riesgos de cumplimiento (8,3), financieros (8,2) y reputacionales (8,1), emergiendo los riesgos fiscales (7,5) como nuevo foco de atención de los Consejos.

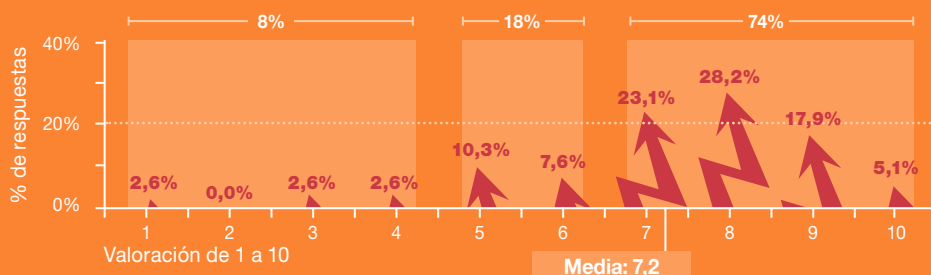
La inclusión de la gestión de los riesgos fiscales como facultad indelegable del Consejo (según el nuevo Proyecto de Ley de Sociedades de Capital) hará que la planificación y definición de la función fiscal dentro de las grandes empresas cotizadas españolas cobre gran relevancia.

Valoración del Consejo en el desarrollo de sus principales funciones

Valoración del 1 al 10

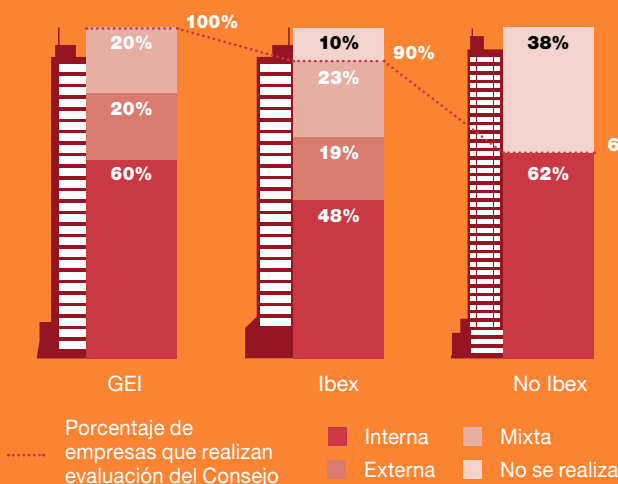


Involucración del Consejo en la definición de la tolerancia al riesgo de la compañía



Llama la atención que el debate y aprobación del Plan Estratégico sea la función con una valoración más baja.

Tipología de evaluación del Consejo (por segmento de compañías)



Relevancia otorgada desde el Consejo a los principales riesgos que afectan a las compañías

Valoración del 1 al 10



Debido a la creciente importancia otorgada a la evaluación del Consejo como motor de cambio y mejora para las compañías, hemos analizado por primera vez la **tipología de evaluación** que se realiza sobre el funcionamiento de los Órganos de Administración. La mayoría realiza una evaluación interna (52%), el 15% lo hace con la colaboración de empresas externas, un 18% la realiza de forma mixta, y todavía hay un 15% que no lleva a cabo ninguna evaluación. Actualmente las compañías realizan esta evaluación únicamente sobre el Consejo, son muy pocas las que evalúan a los consejeros de forma individual (una tendencia que se está consolidando a nivel internacional y que probablemente ganará fuerza en España en los próximos años).

Comisiones Consultivas

La valoración del **funcionamiento de las Comisiones de Auditoría (CA)** y la Comisión de Nombramiento y Retribuciones (CN&R) continúa mejorando un año más. Si bien la CA ha alcanzado un mayor nivel de satisfacción (valoración media de 8,4 en 2013 frente a 8,3 en 2012), se ha estrechado la brecha con la valoración del funcionamiento de la CN&R (7,3), probablemente por el esfuerzo que ha tenido que hacer para adaptarse a las nuevas exigencias de los supervisores / reguladores y mercados.

Los consejeros se muestran positivos respecto a la **participación de las comisiones en los aspectos objeto de su competencia**, aunque son más críticos con la CN&R. En el caso

de la CA valoran especialmente la supervisión del *sistema de control interno sobre la información financiera*, y en el caso de la CN&R, destaca la *participación en la política de retribución de altos directivos y en la del Consejo*.

Acciones para fomentar un mayor grado de independencia del Consejo de Administración

Como el año pasado, la principal medida a adoptar para fomentar un mayor grado de independencia de los CI, los consejeros han mencionado la *selección de consejeros con participación de un asesor/órgano externo* (el 80% considera que es una buena medida).

Estadísticas de datos públicos

Las sociedades cotizadas han evolucionado en diversos aspectos ligados al Buen Gobierno, alineándose en muchos casos con la Ley de Sociedades de Capital que previsiblemente entrará en vigor este año.

- La **participación femenina** continúa adquiriendo un mayor peso, pasando de un 11% en 2009 y 2010, a un 12% en 2011, un 14% en 2012 y un 16% en 2013.
- El 54% de las empresas se encuentra alineada con el Proyecto de Ley de Sociedades de Capital, que establece un **mandato máximo de cuatro años** para los consejeros de las sociedades cotizadas.
- El **número medio de reuniones** del Consejo se mantiene en 11 desde 2011. (El sector de Servicios Financieros e Inmobiliarios presenta el mayor número medio de reuniones (13).
- Respecto a la **composición de la CA y la CN&R**, la mayoría de las compañías ya cumple con los tres requisitos marcados por el Proyecto de Ley de Sociedades de Capital de estar compuesto en exclusiva por consejeros externos –con un mínimo de dos CI y con el presidente CI– (86% en la CA y 82% en la CN&R).
- El **porcentaje medio de consejeros independientes** en las CA y la CN&R se sitúa en un 63% y 64% respectivamente.
- Ha aumentado el porcentaje de compañías que cuenta **con limitación de voto** en la JGA (de un 10% en 2012 a un 20% en 2013).
- Se observa una mejora en la implantación de **medidas de contrapeso de poder** por parte de las compañías (lo cumplen el 86% de las compañías frente al 82% del 2012).
- Las compañías mejoran en el cumplimiento de la recomendación del CUBG relativa a la **evaluación del Consejo**, presidente y comisiones (92% en 2013 frente a un 80% en 2009). La evaluación, sin embargo, sigue predominando como procedimiento de “cumplimiento” en muchas compañías.
- La **composición del consejo** ha mantenido una estructura similar a la de años anteriores en lo que respecta a la proporción de consejeros externos (82%) y ejecutivos (18%), si bien el porcentaje de CI se ha incrementado, pasando de 39% en 2009 a 43% en 2013.

Gobierno Corporativo del futuro

El modelo de Gobierno Corporativo español ha evolucionado considerablemente en los últimos años, pasando de un sistema basado fundamentalmente en recomendaciones a uno con más sometimiento a normativas legales. Analizando las iniciativas de los organismos supervisores/reguladores a nivel nacional e internacional, así como las prácticas adoptadas por las compañías a nivel global y las demandas de los grupos de interés, observamos las siguientes tendencias:

1. Si bien en los últimos cinco años existe una **tendencia clara hacia la separación de cargos**, los datos reflejados en sus IAGCs (Informe Anual de Gobierno Corporativo), muestran que el porcentaje de compañías que cuenta con **separación de cargos** tan solo ha pasado del 30% en 2009 al 33% en 2013.
2. La **figura del consejero independiente coordinador como medida de contrapeso** de poder está adquiriendo cada vez una mayor relevancia y es previsible que pase a considerarse una obligación legal en los próximos meses. Los encuestados valoran de forma positiva la actuación que ha tenido esta figura hasta el momento, y la mayoría considera que continuará ganando peso en el futuro.
3. Los **órganos regulatorios** continúan constituyendo el grupo de interés que más influencia ejerce sobre las decisiones del Consejo.
4. Los **proxy advisors** también seguirán incrementando su influencia en los Consejos.

Las claves

- Aunque las **valoraciones de los consejeros** en torno al desempeño del Consejo son positivas (puntuaciones entre 7 y 7,9), destaca especialmente el papel que juega el Consejo en funciones como “operaciones vinculadas y conflictos de interés” y “política de dividendos y de autocartera con sus límites” (7,9 y 7,6 respectivamente).
- Mejora la **valoración** por parte de los consejeros sobre el funcionamiento de la Comisión de Auditoría (CA) y la Comisión de Nombramiento y Retribuciones (CN&R).
- El debate y aprobación del **Plan Estratégico** es la función con una valoración más baja. En esta línea, los consejeros han indicado que los asuntos estratégicos no están contemplados en este ejercicio como una prioridad en las agendas



de los Consejos de Administración. Se plantea, por tanto, como uno de los temas a los que deberán empezar a prestar atención en los próximos años.

- La **gestión de riesgos en las agendas de los Consejos** es uno de los temas que más peso está ganando. Principalmente, debido a los crecientes requisitos normativos y recomendaciones de los órganos supervisores / reguladores.
- La inclusión de la “determinación de la **estrategia fiscal de la sociedad**” como facultad

indelegable del Consejo en el Proyecto de Ley de Sociedades de Capital, hace partícipes a los consejeros en áreas que tradicionalmente corresponderían a los directivos de las compañías.

- Las empresas han mostrado interés por avanzar en la **mejora de su sistema/modelo de Gobierno Corporativo** en el último año, alineándose en muchos casos con la Ley de Sociedades de Capital que previsiblemente entrará en vigor este año y que pretende reforzar el Buen Gobierno de las compañías.

Personas de contacto



Mario Lara

Socio responsable del Programa de Consejos de Administración y miembro de la Comisión Ejecutiva de PwC
mario.lara@es.pwc.com
Teléfono: + 34 915 685 730



Luis Ferrándiz

Senior advisor, experto en Consejos de Administración
luis.ferrandiz@es.pwc.com
Teléfono: + 34 915 684 017



Claudia Morante

Senior manager de Governance, Risk & Compliance de PwC
claudia_maria.morante.belgrano@es.pwc.com
Teléfono: + 34 915 685 490



Jimena de la Viuda

Asociada senior de PwC
jimena.de.la.viuda.villanueva@es.pwc.com
Teléfono: + 34 915 684 217



◀ Consulta los últimos informes de la firma en nuestra app para ipad.



PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 157 países con más de 184.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.es

© 2014 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L., firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.