

# *Los Consejos de Administración progresan aunque persisten los desafíos*



Por segundo año consecutivo, presentamos un documento que resume las conclusiones del informe “Annual Corporate Directors Survey-2012”, elaborado por PwC, a partir de una encuesta a 860 consejeros de empresas que cotizan en el mercado norteamericano.

El 70% de los entrevistados pertenecen a empresas cuyas cifras de negocio superan los US\$ 1.000 millones anuales, por lo que los resultados obtenidos nos ofrecen una muestra clara de las tendencias, prácticas, preocupaciones y perspectivas de los Consejos de Administración de las grandes compañías mundiales.

De los resultados de la encuesta se desprende un mayor activismo por parte de los accionistas en 2012, mediante la propuesta de diversas medidas que han llevado a las compañías a adoptar cambios estructurales en sus gobiernos corporativos, especialmente en los siguientes ámbitos: (re)elecciones anuales de los miembros del Consejo, separación de los cargos de presidente y CEO, y votación proporcional de los accionistas según el número de acciones. Asimismo, en el segundo año de vigencia del “Say on Pay”, muchas compañías se plantean qué acciones abordar como consecuencia de los resultados de las votaciones de las Juntas Generales de Accionistas (JGA).

Según el estudio, los Consejos de Administración han dado pasos importantes en aspectos como la mayor efectividad del Consejo, la transparencia en las retribuciones y el desarrollo de prácticas ligadas a la prevención del fraude. Sin embargo, todavía quedan retos importantes por abordar.

## **Nuevos progresos en el funcionamiento de los Consejos de Administración**

La efectividad en las prácticas del Consejo, los avances en materia de transparencia de la retribución y la prevención del fraude son algunos de los ámbitos de mayor progreso en los Consejos de Administración.

### **Efectividad en las prácticas del Consejo**

Una de las principales responsabilidades del Consejo de Administración es la **sucesión del CEO**. Un 78% expresó su satisfacción en 2012 con este tema, frente a un 64% en 2011. Probablemente, la mayor dedicación a este asunto fue debido a la atención que recibieron muchas compañías por parte de los medios de comunicación ante las rotaciones de CEO que se produjeron.

Es de destacar que un 22% de los encuestados manifestó haber debatido en su Consejo la posibilidad de **separación de cargos de presidente-CEO** con ocasión del debate de una próxima sucesión del CEO.

Asimismo, se observa una mayor dedicación por parte de los consejeros en 2012 en temas vinculados a la **retribución de ejecutivos y prevención del fraude**. El 56% de los consejeros indica haber aumentado su dedicación en el Consejo de Administración, de los

cuales, un tercio lo ha hecho en más de un 20%. Asimismo, un 50% de los encuestados manifiesta un incremento en las horas de dedicación de la Comisión de Retribución y un 37% lo indica para el caso de la Comisión de Auditoría.

La **comunicación entre la compañía y los grupos de interés** ha seguido mejorando en 2012. Un 62% de los consejeros indica que su Consejo mantuvo comunicación con los inversores institucionales. Asimismo, hay un porcentaje importante de empresas cuyos Consejos han incrementado su nivel de comunicación con empleados y analistas (22%), con Reguladores (18%) y con *Proxy Advisors* (15%).

Por otro lado, es importante destacar el **impacto de los procesos de evaluación** realizados anualmente al Consejo de Administración y a sus comisiones. El 64% de los Consejos de Administración ha adoptado medidas como consecuencia de los resultados de las evaluaciones, siendo la incorporación de perfiles con un

expectise específico o la composición de comisiones los cambios más comunes.

### **Transparencia de las retribuciones**

Como consecuencia de la crisis financiera, el Regulador, los inversores y las firmas de *Proxy Advisors* examinan cada vez más de cerca los planes de compensación de los ejecutivos, su alineación con el desempeño y los riesgos potenciales derivados de los esquemas de incentivos.

Después de un año de la entrada en vigor del **Say on Pay**<sup>1</sup>, un 64% de las empresas que recibieron más de un 30% de votos negativos en los aspectos retributivos en 2011, manifestaron que adoptaron medidas al respecto en 2012<sup>2</sup>.

Con respecto a la influencia de los *Proxy Advisors* en los resultados de las votaciones en las JGA, un 61% de los consejeros considera que influyen en más de un 20% de los resultados de las votaciones y un 18% indica que influyen en más de un 40%. A

pesar de ello, muchos de los consejeros no están satisfechos con los procesos seguidos por los *Proxy Advisors*. Casi la mitad de ellos manifiesta no sentirse satisfecho con la calidad de sus recomendaciones o el rigor de su trabajo.

### Prevención del Fraude

Las medidas adoptadas por las empresas para la prevención del fraude es uno de los aspectos de

mayor progreso en los últimos años. En este sentido, se observa que un 46% ha debatido con mayor profundidad los temas que pueden afectar a su compañía. Un 38% ha incrementado el tiempo dedicado a debates sobre los riesgos asociados a los planes de compensación y un 31% ha incrementado su interactuación con miembros que están por debajo de la Alta Dirección.

<sup>1</sup> Norma de la SEC proveniente de la Ley Dodd-Frank. Establece el derecho a los accionistas a votar su conformidad o disconformidad sobre el informe de remuneración de los consejeros en las JGA.

<sup>2</sup> De acuerdo con el *Annual Corporate Directors Survey-2012* el 6,1% de las compañías recibió más de un 30% de voto en contra en la votación consultiva del "Say on Pay" en la JGA-2011.

### ¿Qué actuaciones ha realizado la empresa?



## Desafíos para los Consejos de Administración

Los Consejos de Administración tienen desafíos por delante: la mayor dedicación requerida para la supervisión de la estrategia, las responsabilidades en materia de gestión de riesgos, la gestión de la crisis y el impacto de la tecnología en el modelo de negocio son algunos de ellos.

### Supervisión de la estrategia

Los encuestados consideran que la estrategia es uno de los principales temas a tratar en las reuniones de los Consejos de Administración, ya que es uno de los factores principales para generar valor a la empresa. El 99% de los consejeros manifiesta que al menos una vez al año se trata el plan estratégico y, dentro de ellos, un 42% lo trata en cada reunión.

Asimismo, de la encuesta se desprende el mayor deseo por parte de los consejeros para supervisar más aún la estrategia de la compañía: un 75% manifiesta la intención de tener mayor dedicación a este tema en 2013, frente a un 60% que manifestó esta intención para el 2012.

Algunas de las razones que pueden estar llevando a una mayor supervisión de la estrategia, podrían estar ligadas a la necesidad de los consejeros de ser más ágiles ante los cambios que se producen en el mercado. En este sentido, la actuación más común realizada por los Consejos para mejorar la supervisión de la estrategia de sus negocios es integrar

los debates sobre los riesgos de la compañía dentro de los temas estratégicos (88%).

### Gestión de riesgos

Los consejeros reconocen como una responsabilidad crítica del Consejo de Administración la supervisión de los riesgos, si bien los resultados del estudio muestran que aún queda camino por recorrer.

Así, aunque un 97% de los encuestados manifiesta sentirse "cómodo" con el nivel de entendimiento que tienen sobre el nivel de apetito al riesgo de la compañía, merece la pena destacar las críticas existentes (especialmente tras la crisis financiera), que sugirieron un desconocimiento parcial por parte de los consejeros sobre los riesgos que sus compañías estaban asumiendo.

Asimismo, contrasta con el nivel tan elevado de "comodidad" de los consejeros, el hecho de que un 37% manifiesta desconocer la existencia de responsabilidades específicas en el Consejo o en alguna comisión en

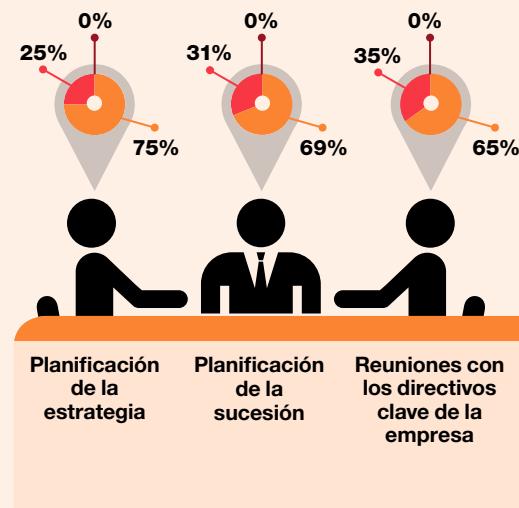
materia de supervisión de riesgos. Este hecho, podría llevar a ocasionar un problema a la compañía a largo plazo.

### Gestión de la crisis

A pesar de la importancia que tiene para la continuidad de un negocio contar con un plan de contingencia, los consejeros manifiestan cierto nivel de incomodidad supervisando la forma con la que se comunica el plan de gestión de crisis de su empresa. Así lo reflejó un 57% de los encuestados.

Según las encuestas realizadas, un 67% de los consejeros ha debatido durante los últimos 12 meses sobre el plan de gestión de crisis, mientras que

### Dedicación esperada para el 2013 (vs 2012)



## sa en respuesta a los resultados obtenidos del Say on Pay del 2011?



en el 2011 fue de un 82%. Este decrecimiento puede deberse a que los consejeros han tenido que centrarse en otros temas derivados de la recesión económica y el nuevo marco regulatorio. Cabe destacar que a un 37% de los Consejeros le gustaría dedicar más tiempo en el futuro al plan de gestión de crisis.

### Impacto de la tecnología en el modelo de negocio

La tecnología de la información (TI) ha continuado evolucionando en los últimos años, pasando de ser una mera herramienta de *back office* a incorporarse a la estrategia de la compañía, convirtiéndose en un foco

de atención para los consejeros. El 56% de los encuestados señala como muy importante o crítico el papel de las tecnologías en el modelo de negocio. Además, un 57% de los encuestados ve la necesidad de aumentar la dedicación en este ámbito en reuniones futuras. En este sentido, un 36% de encuestados considera que no se explotan en sus empresas las oportunidades inherentes al uso de las nuevas tecnologías.

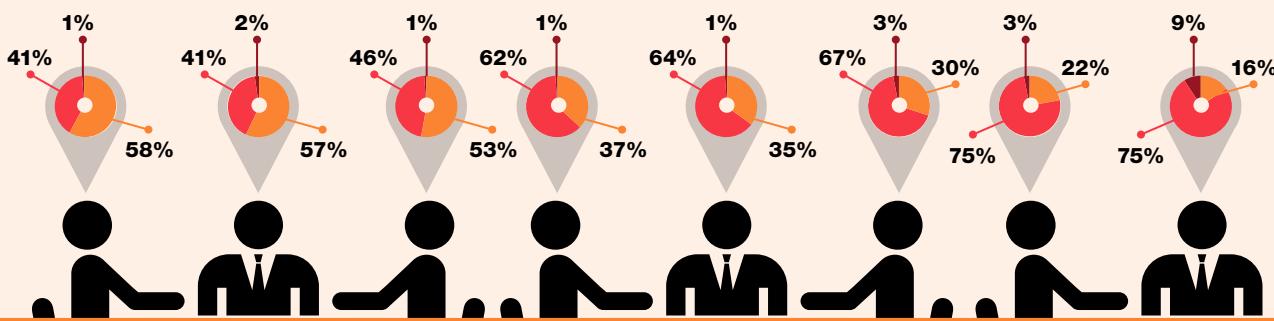
En cuanto a la responsabilidad de supervisión de los riesgos derivados del uso de las tecnologías de la información en las comisiones, un 56% considera que ésta recae en la Comisión de

Auditoría. Por otro lado, los encuestados manifiestan que no consideran la incorporación de consejeros con perfil tecnológico en sus Consejos, prefiriendo solicitar asesoramiento a expertos en la materia.

### Otros conceptos

De cara al futuro, las tres áreas que son objeto de mayor atención por parte de los Consejos son: los cambios regulatorios en torno a la rotación de las firmas de auditoría (el 46%), la divulgación de cierta información ligada a la retribución (29%) y las propuestas que realizan los accionistas sobre los informes anuales de las compañías (25%).

## 12) por parte del Consejo



Gestión de riesgos      Oportunidades en IT      Desarrollo capital humano      Gestión de la crisis      Remuneración de ejecutivos      Cumplimiento normativo      Fraude y corrupción      Sostenibilidad/ Cambio climático

■ Mayor dedicación que en 2012      ■ Igual dedicación que en 2012      ■ Menor dedicación que en 2012

# Las claves

- El Gobierno Corporativo en las empresas viene registrando cambios significativos en el último año, en línea con la implantación por parte de la SEC, de diversas normativas derivadas de la Ley Dodd Frank, así como de la creciente presión por parte de los accionistas y demás grupos de interés, quienes vienen demandando mayores avances de carácter estructural en el gobierno de las compañías cotizadas.
- Los resultados de la encuesta muestran un alto nivel de “comodidad” por parte de los consejeros con el **plan de sucesión del CEO** de su compañía. Un 78% se mostró satisfecho, frente a un 64% en 2011. Incluso un 22% manifestó haber debatido en su Consejo la posibilidad de separación de cargos de Presidente-CEO.
- El regulador, los inversores y las firmas de *Proxy Advisors* examinan cada vez más de cerca los **planes de compensación**

de los ejecutivos y su alineación con el desempeño. En este sentido, las empresas también han empezado a adoptar medidas en respuesta a los resultados obtenidos en el *Say on Pay* del 2011.

- Las medidas adoptadas por las empresas en torno a la **prevención del fraude** es uno de los aspectos que más ha avanzado. Un 46% ha debatido con mayor profundidad los temas que podrían afectar a la empresa y un 38% ha incrementado el tiempo dedicado a debates sobre riesgos asociados a los planes de compensación.
- La **planificación estratégica** continúa siendo un reto para los Consejos de Administración, aunque sí son conscientes sobre su importancia: un 75% tiene la intención de prestar más atención a este tema en 2013, frente a un 60% que manifestó esta intención para 2012.
- Aunque casi la totalidad de los encuestados están “cómodos” con el conocimiento que tienen sobre el apetito al riesgo de la



compañía, el 37% manifiesta desconocer la existencia de responsabilidades específicas en el Consejo o en alguna comisión sobre la **supervisión de los riesgos**.

- La **tecnología de la información** está pasando de ser una mera herramienta de *back office* a formar parte de la estrategia de la compañía, convirtiéndose en tema de atención para los consejeros: el 56% señala como muy importante el papel de las tecnologías en el modelo de negocio.

## Contactos



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



**Luis Ferrández**  
Senior Advisor, experto en Consejos de Administración  
luis.ferrandez@es.pwc.com  
+34 915 684 017



**Claudia Morante**  
Senior manager de Governance, Risk & Compliance  
claudia\_maria.morante.belgrano@es.pwc.com  
Teléfono: +34 915 685 490



Escanea este código QR  
con tu smartphone para  
descargarte el informe completo  
o accede a [www.pwc.es](http://www.pwc.es)



**pwc**

PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 158 países con más de 180.000 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](http://www.pwc.es)

© 2013 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.