

Compromiso más allá del Consejo: qué esperan los grupos de interés

Informe de Gobierno Corporativo 2019



Índice

Gobierno Corporativo, ante un momento decisivo	2
Conclusiones a nivel mundial	3
Aumenta la presión	5
Preparados para el futuro	6
¿Cómo responden las empresas?	7
La situación en España presenta margen de mejora	10
Datos a resaltar sobre España	13
Obtener el compromiso de los grupos de interés	14
Grant Thornton trabaja con usted	16
Acerca de Grant Thornton	17

Gobierno Corporativo, ante un momento decisivo

Los Consejos de Administración están sometidos a una presión cada vez mayor tanto por parte de la sociedad, las entidades regulatorias y los propios clientes o accionistas para que aseguren una mayor interacción con sus distintos grupos de interés, e incorporen sus puntos de vista y expectativas a su estrategia y a la gestión de la compañía. Si bien no existe un modelo único aplicable a todos los casos, sí hay una serie de consideraciones clave que se deben tener en cuenta por cualquier compañía.

Empresas de todo el mundo, sector y tamaño se enfrentan a una necesidad creciente de aumentar la capacidad y la diversidad en sus consejos de administración, no sólo a través de un mayor número de mujeres o personas de grupos escasamente representados, sino también ampliando el perfil de conocimientos y perspectivas del propio equipo de dirección.

Desde Grant Thornton hemos advertido en repetidas ocasiones del momento clave al que se enfrentan los Consejos de Administración. Probablemente estemos ante uno de los períodos más decisivos de la historia empresarial ante la creciente presión de la sociedad y de los gobiernos para que las empresas adopten medidas eficientes para dar respuesta a los intereses de sus diferentes públicos, lo que implica a su vez la necesidad de aumentar la pluralidad misma de los consejos de Administración, no solo a través de una mayor diversidad de género o generacional incluso, sino también ampliando la variedad de grupos representados, sus perfiles de conocimiento y experiencia.

Las empresas están haciendo la transición desde una visión del gobierno corporativo basada en el mero cumplimiento normativo a una visión mucho más trascendental y estratégica, lo que a su vez redundará en Consejos de Administración de “alto rendimiento” más y mejor preparados para afrontar el dinamismo de la sociedad y unos mercados mucho más competitivos y globales.

Ya no es suficiente con ver el área de cumplimiento como un mero ejercicio de burocracia. Los responsables políticos, los reguladores, empleados y consumidores exigen pruebas evidentes de que existe un compromiso, un diálogo y una disposición real a atender sus intereses, e incluso comienzan a exigir el derecho no solo a ejercer su influencia sobre la composición del Consejo, sino también sobre el rumbo a seguir por este.

Más de la mitad de los 2.500 directivos de un total de 35 economías que han participado en el estudio International Business Report (IBR) elaborado por Grant Thornton afirman que cada vez soportan una presión mayor para recabar y responder a los diferentes puntos de vista de sus grupos de interés (entre los que se incluyen los empleados, clientes, proveedores e inversores, entre otros).

En algunos países especialmente avanzados en la práctica de gobierno corporativo, como Estados Unidos o Reino Unido, más del 70% de los directivos consideran que tienen hoy mucha más presión que hace dos años para incrementar la participación y el compromiso de los grupos de interés.

En España, un creciente número de directivos (56%) afirma ya que se ha acentuado la presión para que adopten medidas de gobernanza más avanzadas. En este sentido, recientemente el gobierno español aprobó la Ley 11/2018 que regula la información no financiera y sobre diversidad. La nueva ley amplía el concepto de diversidad para la selección de consejeros de sociedades cotizadas con el fin de fomentar procedimientos de selección que favorezcan la diversidad no solo en materia de género, experiencia y conocimientos, sino también de edad, formación e incluso discapacidad.

Abordar estos desafíos de buen gobierno puede resultar complicado para cualquier organización. Sin embargo, puede ser especialmente problemático para las dinámicas empresas de tamaño medio que, a menudo, no cuentan con estructuras de gobierno sólidamente desarrolladas o con mecanismos de participación de los grupos de interés tan sólidos como sus homólogas de mayor tamaño. Además, la realidad es que las expectativas de los grupos de interés, y las motivaciones que definen dichas expectativas, varían de una empresa a otra, de un sector a otro y a veces de una región a otra. Pero si bien no se puede hablar de un modelo único, sí existen una serie de consideraciones clave que todas las empresas deben tener en cuenta.

Basándonos en los datos aportados por nuestro informe IBR y la experiencia de nuestros expertos en gobierno corporativo en todo el mundo, el presente estudio explora cómo se ven impactados los requisitos de buen gobierno corporativo y cómo una organización puede responder a ellos de la manera más eficiente y eficaz.

Álvaro Rodríguez

Socio Director de Mercantil de Grant Thornton

Conclusiones a nivel mundial



60%

de los directivos buscan activamente las opiniones de los distintos stakeholders de sus compañías



87%

Por sectores, los ejecutivos del sector financiero son los que dialogan más con sus grupos de interés



Turismo



Construcción



Energía



Tecnología



55%

de los directivos creen que la presión sobre sus compañías para tener en cuenta a sus stakeholders ha aumentado



68%

de directivos realiza encuentros cara a cara con sus proveedores para abordar sus necesidades



61%

de los directivos creen que la presión sobre sus compañías para tener en cuenta a sus stakeholders ha aumentado



33%

de directivos recurre a espacios recurrentes de interacción con sus empleados



25%

de directivos recurre a la realización de encuentros con sus acciones

Recomendaciones para lograr el compromiso y la participación activa de tus grupos de interés

Conoce y calibra el impacto de tus stakeholders

Estructura su feedback para decidir quién debe comunicarse con cada grupo

Conoce y calibra el impacto de tus stakeholders

Busca los perfiles adecuados para tu consejo de administración

Alinear la imagen de la compañía para coincidir con la de los stakeholders



Estrategia



Política



Actitudes

Fundamentos clave: Liderar la causa



Aumenta la presión

En una entrevista con el diario Financial Times de abril de 2018, Cyril Ramaphosa, el nuevo Presidente de Sudáfrica dijo: “Necesitamos un crecimiento inclusivo. No se puede generar beneficios a expensas de la comunidad sino con la comunidad”.²

Estas palabras del presidente sudafricano reflejan las frustraciones existentes en torno a la desigualdad, la falta de servicios básicos y la influencia de la corrupción que se percibe en un país como Sudáfrica. Pero también forman parte de lo que es una “tendencia global”.

Los stakeholders de todo el mundo exigen una mayor participación en el rumbo de las empresas que influyen en sus vidas, ya sea en su condición de empleados, clientes, proveedores, inversores o ciudadanos de la comunidad en la que opera la organización. Cada vez más figuras políticas e instituciones ejercen una mayor presión sobre las empresas para que alineen sus intereses con los del conjunto de la sociedad.

El buen Gobierno Corporativo se constituye así en un deber, y en una necesidad a la hora de generar confianza y obtener legitimidad social. En este sentido, la demanda de información sobre las políticas y la práctica de Gobierno Corporativo aumentan cada día desde múltiples frentes.

La presión ejercida por la sociedad

En Australia, por ejemplo, las comunidades indígenas son un ejemplo del creciente protagonismo que están adquiriendo los distintos grupos que conforman las comunidades en las que operan las empresas, ejerciendo una fuerte presión ante las posibles amenazas de contaminación de sus tierras a causa del “fracking” en este país.

En Estados Unidos, las compañías de Silicon Valley están haciendo frente a una creciente contestación social en relación con el escaso nivel de diversidad de una industria dominada por hombres blancos y están actuando en consecuencia introduciendo y adoptando nuevas políticas corporativas.

En España, en los últimos años, ha crecido la presión social ejercida en favor de la igualdad de género en puestos directivos en todos los ámbitos, empresas, administración pública, partidos políticos, universidad, etc, con continuos llamamientos de gobiernos, medios de comunicación y órganos reguladores para que las organizaciones adopten medidas destinadas a propiciar la presencia femenina en los puestos de responsabilidad empresarial.

La presión de los accionistas

Una tendencia más importante en los mercados y las operaciones corporativas en el último año ha sido la irrupción en Europa de los llamados fondos activistas, una de cuyas señas más reseñable es la influencia que ejercen sobre, a la larga, sobre el gobierno corporativo de las empresas.

Presión legislativa

Entre los factores que impulsan una mayor participación de los grupos de interés se encuentran unas exigencias de cumplimiento más estrictas. El Reino Unido es un buen ejemplo de ello. A través del fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas el gobierno británico está tratando de “aumentar la confianza del público en las empresas”.³

El aumento de los requisitos incluye la necesidad de establecer claramente que los administradores de las empresas tienen en cuenta los intereses más amplios de su entorno, de los proveedores, los clientes y la sociedad. No es extraño pues que hasta un 81% directivos británicos sientan la presión de acuerdo con el estudio International Business Report de Grant Thornton.

En nuestro país el marco legislativo en materia de Gobierno Corporativo ha cambiado de manera considerable en los últimos años con la entrada en vigor de la Ley 31/2014, de 3 diciembre, que reformó la Ley de Sociedades de Capital en materia de Gobierno Corporativo, o con la introducción del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas.

Y si bien es cierto que dicha normativa legal se centra fundamentalmente en las compañías cotizadas, el número de empresas que, pese a no cotizar en bolsa, son cada vez más conscientes de dicha importancia aumenta progresivamente. Según el Estudio IBR, el 55% de los directivos españoles percibe que se ha incrementado la presión sobre consejos de administración para que estos presten más atención a las demandas de sus stakeholders.

¿Se nota la presión por igual?

Es cierto, tal y como pone de manifiesto el estudio del IBR, que hay ciertos mercados, fundamentalmente Asia, en los que la presión por aumentar la interacción con los grupos de interés es menor. Pero no está claro cuánto tiempo seguirá siendo así.

Ningún directivo puede mantenerse hoy al margen de las expectativas de sus clientes y de las exigencias de sus empleados cuando estas cambian tan rápidamente. Además, hoy día, hasta el más pequeño grupo social tiene acceso a herramientas y medios de difusión muy poderosos con las que se pueden llegar a generar auténticos “incendios digitales” y crisis de reputación en cuestión de horas.

2. [Interview: Cyril Ramaphosa on how to fix South Africa, Financial Times](#) - Abril 2018

3. [What do the corporate governance reform proposals mean?, www.grantthornton.co.uk](#) - September 2017

Preparados para el futuro

“Las empresas necesitan volver a conectar con sus empleados, sus clientes y la sociedad en su conjunto. Las entidades con visión de futuro son conscientes de su relación con la sociedad y de su capacidad para generar beneficios”

Simon Lowe, Presidente del Governance Institute de Grant Thornton

Consideraciones a tener en cuenta



Conozca a su grupo objetivo

Identifique a los principales grupos de interés, el impacto que su organización puede generar en ellos y el que ellos pueden tener en su organización.



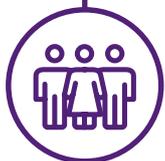
Estructure el “feedback” y las respuestas recibidas

Establezca claramente quién debe tomar la iniciativa en la comunicación con los diferentes grupos de interés y cómo se incorporará este diálogo a la toma de decisiones.



Amplíe la información externa y de gestión

Los informes integrados proporcionan un buen punto de partida para evaluar y comunicar el impacto social, el impacto ambiental y otros datos relevantes para su organización y sus grupos de interés..



Establezca el perfil adecuado de su Consejo de Administración

Los consejos de administración que cuentan con una mayor diversidad entre sus miembros ofrecen ideas más innovadoras, aportan un análisis más crítico y objetivo, y permiten que la empresa refleje en mayor medida la amplia gama de perspectivas existente en su base de clientes.



Valide y cuestione su enfoque de forma objetiva

¿En qué medida confía en la información que utiliza para dirigir la empresa? ¿Analizan de forma crítica y validan dicha información?

Para abordar estos desafíos es posible que la organización tenga que adoptar un enfoque más amplio y proactivo de buen gobierno y de toma de decisiones. Sin embargo, si hay desafíos es porque también hay oportunidades y beneficios potenciales.

Para seguir siendo un generador clave de efectos disruptivos en el mercado y conocer de cerca las cambiantes expectativas de los clientes, es necesario tomarle el pulso al mercado y no alejarse de él. Asimismo, al contar con unos consejos de administración más diversos se contribuye a mejorar los resultados y la creación de valor ya que se dispone de una perspectiva más amplia, contribuyendo así a frenar los riesgos de autocomplacencia y “pensamiento de grupo”.¹

Por otro lado, al asegurarse de que su estructura de buen gobierno está preparada para las nuevas realidades del mercado no sólo se fortalecerá la imagen de marca comercial y como empleador de la organización, sino que además contribuirá a mitigar el riesgo de reputación y estará mejor posicionada para gestionar y mitigar posibles sorpresas negativas. Al fin y al cabo, una organización prospera si las comunidades que la integran también prosperan.

Conseguir el compromiso y la participación efectiva de los distintos grupos de interés pasa por plantearse una serie de consideraciones que permitan conformar el tipo de consejo y de estructuras de gestión que la actual época de activismo y transparencia y transformación requiere.

A través de una serie de preguntas será posible evaluar si el consejo de Administración cuenta con el número y perfil de miembros adecuado; si disponen de la información necesaria para gestionar y dirigir el negocio, si dicha información ha sido analizada de manera crítica y validada para que pueda ser fiable y creíble.

También es importante desarrollar mecanismos eficaces para invitar a los grupos de interés a dar su opinión y actuar en base a dicha información.

1. www.grantthornton.global - [The value of diversity, September 2015](#) and [Women in Business 2018](#)

¿Cómo responden las empresas?

“La empresa del siglo XXI va a estar sin duda definida por aquellas organizaciones que sean capaces de priorizar la sensibilidad social y trasladar los mejores valores del Gobierno Corporativo a todas las personas con las que se relaciona”

Pablo Isla, Presidente de Inditex

Estudio IBR

El informe IBR de Grant Thornton revela un compromiso muy diferente en el desarrollo de mecanismos y vías de participación o de opinión de los grupos de interés en función del origen de la compañía. Destaca que solo la mitad de las empresas de la Unión Europea consultadas afirman buscar de forma activa la opinión de sus stakeholders, muy lejos de las empresas norteamericanas donde casi un tercio afirma hacerlo. El caso de España es también destacable pues solo 4 de cada 10 directivos reconoce tener implantadas medidas activas, algo fundamental, como hemos visto, para tomar el pulso de sus expectativas y su evolución.

¿Busca activamente las opiniones y puntos de vista de los distintos stakeholders*?

País	Si	No
Global	60.1%	35.6%
España	44.0%	56.0%
África	80.8%	18.4%
Aia-Pacífico	58.8%	34.7%
Unión Europea	50.4%	46.8%
Norteamérica	66.8%	29.4%

* Stakeholders entre los que se incluyen empleados, proveedores, comunidad, clientes e inversores, entre otros.



Tres métodos clave para buscar activamente las opiniones y puntos de vista de los distintos grupos de interés

Global

67.5% Reuniones formales/
periódicas presenciales con
proveedores

60.6% Encuestas a empleados

56.4% Encuestas de satisfacción
de clientes

África

88.5% Reuniones formales/
periódicas presenciales con
proveedores

80.3% Formal employee
engagement forum

76.7% Encuestas de satisfacción
de clientes

Asia-Pacífico

54% Reuniones formales/
periódicas presenciales con
proveedores

52% Encuestas de satisfacción
de clientes

43.1% Encuestas a empleados

UE

75.3% Reuniones formales/
periódicas presenciales con
proveedores

70.5% Encuestas a empleados

70.5% Encuestas de satisfacción
de clientes

Norteamérica

83.3% Reuniones formales/
periódicas presenciales con
proveedores

75.9% Encuestas a empleados

56.9% Encuestas de satisfacción
de clientes

Latinamérica

46.7% Encuestas a empleados

39.9% Encuestas de satisfacción
de clientes

35.9% Reuniones formales/
periódicas presenciales con
proveedores



España

84.1% Reuniones formales/
periódicas presenciales con
proveedores

77.3% Encuestas de satisfacción
de clientes

68.2% Encuestas a empleados



Reino Unido

81.7% Reuniones formales/
periódicas presenciales con
proveedores

75.6% Encuestas a empleados

59.5% Encuestas de satisfacción
de clientes



EE.UU

85.1% Reuniones formales/
periódicas presenciales con
proveedores

76.1% Encuestas formales

56.7% Encuestas de satisfacción
de clientes



Hora de actuar

Teniendo en cuenta la fuerte presión a la que se ven sometidas las empresas, resulta sorprendente que más de un tercio de los consultados de nuestro estudio IBR no estén adoptando ningún tipo de medida específica para obtener y solicitar las opiniones y perspectivas de sus grupos de interés. Y en el caso de España, el dato es incluso preocupante puesto que se dispara a más de la mitad (56%) el número de empresas que no se dirige de forma activa a sus públicos para recabar sus puntos de vista. Son los países anglosajones, como Canadá, Estados Unidos o Australia, los que marcan la pauta con un 65% de sus directivos y empresarios favoreciendo la participación de sus stakeholders.

Los riesgos inmediatos de una insuficiente interacción con los stakeholders pueden traducirse en que la organización pueda verse sorprendida por una crisis de reputación o por un fracaso de su estrategia empresarial. En un importante caso registrado en España, una empresa de transporte protagonizó un colapso de su servicio al subestimar la disponibilidad de personal cualificado para cubrir un incremento de actividad que había programado, lo que dio lugar a cancelaciones y retrasos. ¿Habría identificado este riesgo un mayor diálogo con los empleados?

La necesidad de diálogo se ve acentuada por la velocidad a la que se transforman los mercados, a la que cambian las expectativas de los clientes y a la que aparecen y desaparecen grandes imperios empresariales. Si su empresa no sabe lo que piensan sus stakeholders o si se basa en un conjunto reducido de indicadores financieros para gestionar la empresa, se arriesga a perder relevancia y a ser eliminado del mapa por el “efecto Amazon”.

Si su organización está en plena expansión, puede que crea que el futuro está de su lado y todo le va a sonreír. Pero resulta muy fácil perder de vista los riesgos regulatorios y de reputación inherentes a una fase de rápido crecimiento como la de su organización. Nuestro estudio IBR pone de manifiesto que las empresas medianas más dinámicas se centran principalmente en el valor que aportan y en su cuota de mercado, y no tanto en la regulación. Pero la experiencia demuestra que un enfoque estructurado de buen gobierno y de gestión de riesgos resulta vital para satisfacer las expectativas de los distintos grupos de interés y para mantener intactas sus licencias de operación. Si usted tiene una “fintech”, por ejemplo, ¿cómo puede demostrar que los datos de los clientes se utilizan de forma responsable y se protegen adecuadamente?

Lo complicado es lograr un compromiso efectivo y eficiente. ¿A quién debemos dirigirnos y cómo debemos captar sus opiniones y puntos de vista? ¿Cómo incorporamos esta información en la toma de decisiones?

“Los consejos no pueden ser complacientes cuando existe tanta incertidumbre sobre el futuro. Deben mantenerse al día y buscar un espectro más amplio de aportaciones relevantes.”

Warren Stippich, Socio, Servicios de Asesoramiento de Grant Thornton en Estados Unidos



La situación en España presenta margen de mejora

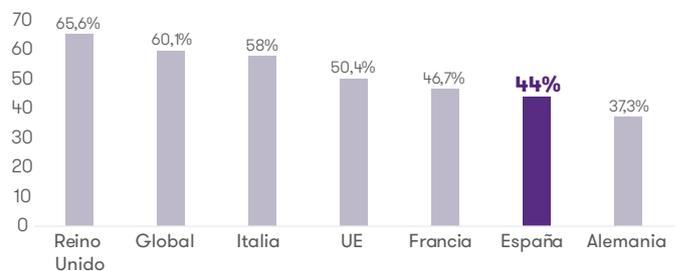
Los directivos españoles son conscientes de la presión cada vez mayor por mejorar su interlocución con los grupos de interés a los que se dirigen sus empresas. Sin embargo, a día de hoy, sólo 4 de cada 10 pulsa activamente las opiniones de esos stakeholders: un parámetro mejorable de cómo abordan su Gobierno Corporativo.

La transparencia, la creación de confianza y la correcta articulación de sus propuestas de valor se han convertido en pilares esenciales de la toma de decisión de los consejos de administración. Las empresas, en definitiva, han de perseguir la excelencia en su actividad corriente, pero también en su vinculación con la sociedad: una exigencia que, en el caso de las empresas cotizadas, ya constituye un imperativo legal. Y es que la entrada en vigor en 2014 de la Ley de Sociedades de Capital en materia de Gobierno Corporativo o la introducción del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, por citar dos ejemplos, han cambiado las reglas del juego que rigen las relaciones de las empresas presentes en los mercados de valores con sus grupos de interés. En tanto que esas cotizadas suelen estar a la vanguardia de regulaciones que, más tarde o más temprano, acaban extendiéndose también a las empresas de mediano tamaño, estas harían bien en ir abordando la asignatura a menudo pendiente de identificar y dialogar con los públicos en los que impactan.

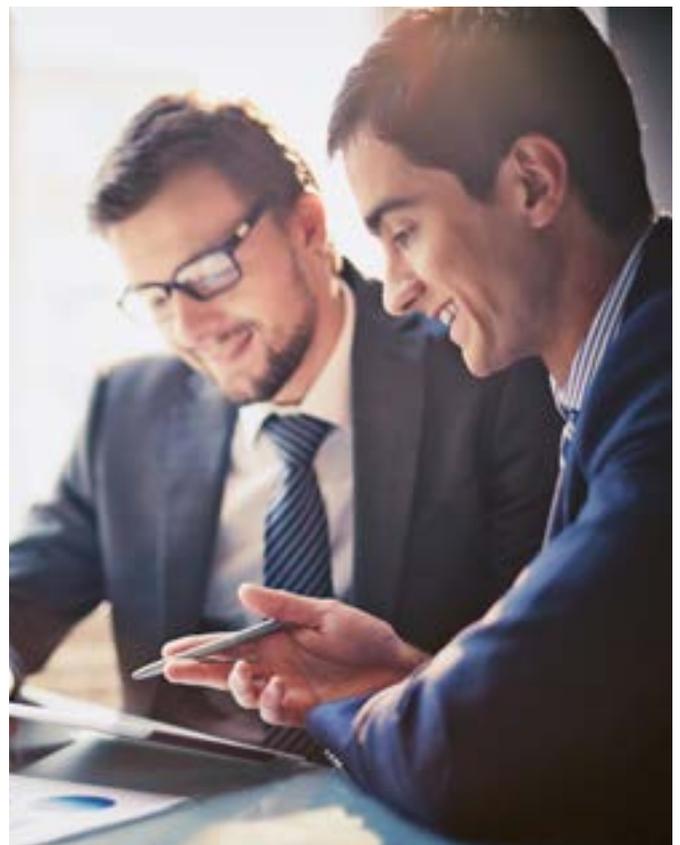
Actualmente, el 55% de los directivos españoles percibe que, en los dos últimos años, se ha incrementado la presión sobre los consejos de administración para que estos órganos de dirección presten más atención a las demandas de sus stakeholders (es decir, empleados, proveedores, comunidades, consumidores, accionistas...). Sin embargo, sólo 4 de cada 10 directivos busca activamente conocer la opinión de esos grupos de interés. En otros países de nuestro entorno, ese anhelo de escuchar a estos colectivos alcanza a casi 7 de cada 10 directivos, en el caso de Reino Unido, o a 6 de cada 10 en el caso de Italia, por bien que el parámetro español está alineado con las medias global (55,5%) y europea (52,6%).

Se trata de un dato que debe conducirnos a la reflexión, porque esa conciencia generalizada en que dialogar con los stakeholders resulta cada vez más importante contrasta con el hecho de que más de la mitad (el 56%) de los directivos españoles encuestados por Grant Thornton afirma no dirigirse activamente a sus grupos para recabar sus puntos de vista en aquellos temas que les afectan. España queda así lejos de los mercados anglosajones (Estados Unidos, Canadá, Reino Unido o Australia), donde más del 65% de los directivos sí abogan por la participación de los stakeholders, y se distancia en más de 6 puntos de la media europea (50,4%).

Porcentaje de directivos que busca activamente la opinión de sus stakeholders (2018)



Conocer la opinión de accionistas, empleados o proveedores es esencial además no solo por una cuestión de cumplimiento o adaptación a un marco legal presente o futuro, sino también para evitar errores.





La obtención de información

Para la búsqueda y análisis de las opiniones de los grupos de interés, los directivos emplean predominantemente dos métodos: las reuniones formales y las encuestas, ya sea para medir el grado de satisfacción de sus clientes y proveedores o para conocer la valoración de sus empleados.

En España, más del 84% de los empresarios afirma realizar reuniones recurrentes con sus proveedores. Es un porcentaje similar al de países anglosajones, como el 85% que se alcanza en Estados Unidos o el 81% de Reino Unido, donde la relevancia que se otorga a los stakeholders es mucho más mayor en comparación a otros mercados.

De hecho, los empresarios españoles son más partidarios de reuniones cara a cara con proveedores que sus homólogos de otros mercados europeos. Por ejemplo, en Francia, sólo un 57% de los directivos realiza habitualmente este tipo de encuentros, mientras que en Italia y en Alemania llegan al 76 y el 79%, respectivamente.

Además de esta interlocución con proveedores, un 77,3% de los empresarios españoles realiza también encuestas de satisfacción entre sus clientes: un dato muy por encima del de la media de la Unión Europea, que se sitúa en el 70,5%. En este caso, estamos también muy por encima de los mercados anglosajones porque, en Estados Unidos, sólo el 60% de los directivos pulsa la satisfacción de sus clientes, mientras que, en el Reino Unido, el porcentaje no llega al 57%.

Vías más frecuentes de interacción con sus stakeholders de los directivos españoles (2018)



Asimismo, a la hora de captar información, menos de siete de cada diez empresarios españoles (el 68% de los encuestados) lleva a cabo encuestas para conocer la valoración de sus empleados. Un dato que está por debajo de la media de la Unión Europea (70,5%). También estamos por detrás de países de nuestro entorno como Alemania (82%) o Italia (69%), pero por delante de Francia, que aún tiene más recorrido que realizar en este sentido, porque sólo realiza este tipo de encuestas el 57% de los empresarios.

“Ahora existe un mayor énfasis en la necesidad de avanzar en los estándares de Buen Gobierno Corporativo por la presión que ejercen los gobiernos, los sectores regulatorios, los propios accionistas o los inversores. Estamos en un momento de mucha presión, de mucha conciencia por ahondar en la Responsabilidad Social Corporativa, y los grupos de interés son muy importantes para elaborar no sólo la estrategia de una compañía, sino también la estructura de los consejos de administración”.

Álvaro Rodríguez, Socio Director de Mercantil de Grant Thornton

Claves para mejorar el Gobierno Corporativo

La necesidad de diálogo con los grupos de interés, acentuada por la velocidad a la que avanzan los mercados y por las expectativas de los propios stakeholders, está impulsando a cada vez más empresas a redoblar sus esfuerzos para cumplir los parámetros de Buen Gobierno Corporativo. Gracias a nuestra dilatada experiencia acompañando a compañías de una variada gama de tamaños y sectores, en Grant Thornton somos un aliado natural a esos efectos tanto para grandes empresas como para compañías de mediana dimensión que buscan alinearse con los estándares de las sociedades cotizadas.

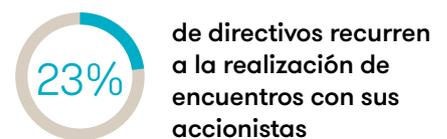
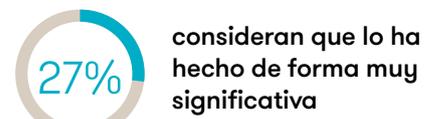
En base a ese track record, hemos conformado una hoja de ruta con cinco etapas para que las organizaciones no sólo sepan en qué grupos impactan y cómo dirigirse a ellos, sino que realicen además una escucha activa reflejada en la composición de sus consejos; esos pasos son los siguientes:



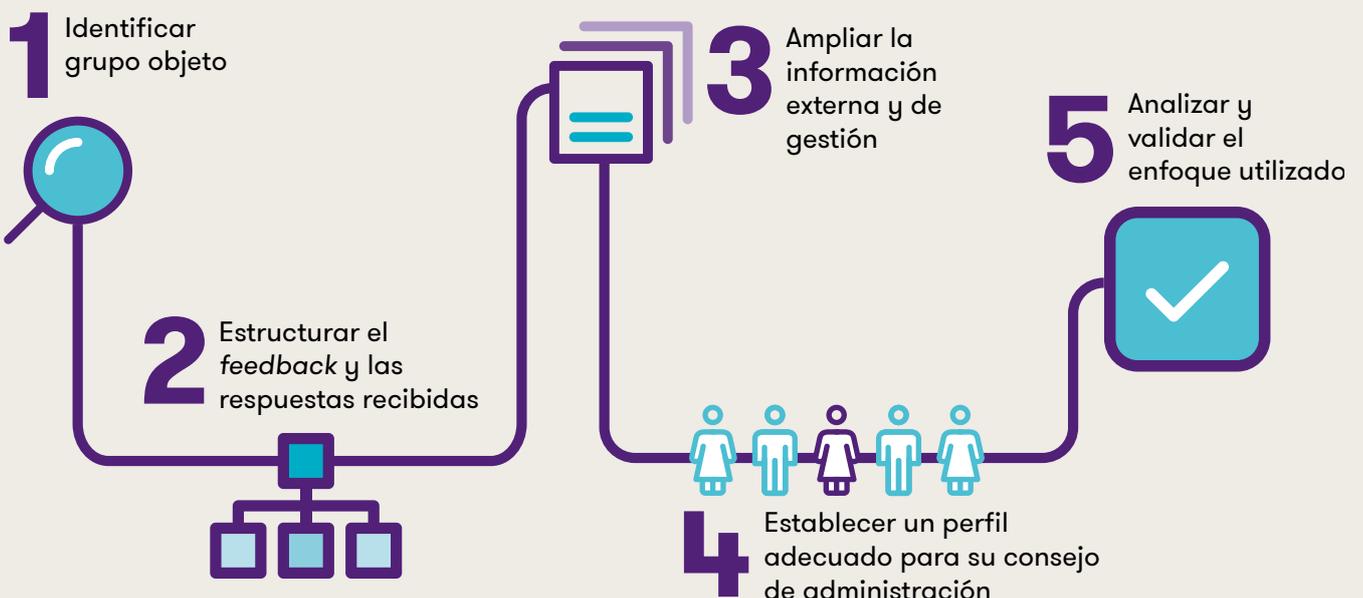
- 1 Conocer a su público objetivo, mediante la identificación de sus distintos grupos de interés y del impacto de la compañía en cada uno.
- 2 Estructurar el feedback y las respuestas recibidas de parte de esos grupos y definir qué miembros de la organización deben tomar la iniciativa en la comunicación con cada uno.
- 3 Ampliar la información externa y de gestión, estableciendo qué información debe conocer para evaluar el impacto, la relevancia, las oportunidades y, también, las amenazas que puede plantear cada grupo de interés al que se dirige.

- 4 Buscar los perfiles adecuados para su consejo de administración, de modo que este órgano tenga la experiencia y conocimientos suficientes para atender a los intereses de la compañía y responder a los riesgos que enfrenta.
- 5 Y validar y cuestionar su enfoque de forma objetiva, contrastando que la imagen de la compañía que tienen los miembros del consejo coincide con la que perciben los stakeholders.

Datos a resaltar sobre España



¿Cómo obtener el compromiso de los grupos de interés?



Obtener el compromiso de los grupos de interés

Aunque cada negocio es diferente, nuestra experiencia trabajando con multitud de clientes pone de relieve una serie de consideraciones y fundamentos clave que contribuyen a conseguir el compromiso y la participación efectiva de los distintos stakeholders.

1

Conozca a su grupo objetivo

Identifique a los principales grupos de interés, el impacto que su organización puede generar en ellos y el que ellos pueden tener en su organización (por ejemplo, influyendo en su reputación o en su capacidad para operar). Si su organización es un grupo minero que opera cerca de poblaciones indígenas, por ejemplo, es importante determinar con qué líderes de la comunidad debe interactuar, qué preocupaciones pueden tener y cómo abordarlas. ¿Qué datos necesita para respaldar su actuación? ¿Cómo se puede desarrollar y fortalecer la relación?

2

Estructure el “feedback” y las respuestas recibidas

Establezca claramente qué miembros de su organización deben tomar la iniciativa en la comunicación con los diferentes grupos de interés y cómo se incorporará dicho diálogo a la toma de decisiones. El mayor riesgo es que los comentarios y respuestas recibidas se pierdan o se pasen por alto

3

Amplíe la información externa y de gestión

Los informes integrados proporcionan un buen punto de partida para evaluar y comunicar el impacto social, el impacto ambiental y otros datos relevantes para su organización y sus stakeholders. ¿Qué información necesita para dirigir su negocio y evaluar las amenazas y oportunidades emergentes? ¿Recibe esta información en el formato que necesita? ¿Qué información necesitan los grupos de interés para evaluar su impacto sobre ellos y qué respuesta les estamos ofreciendo en base a sus comentarios y opiniones?

“Para conseguir un gobierno corporativo eficaz en un mercado tan cambiante con el actual es necesario conectar el compromiso, la información y los riesgos. Los consejos deben mantenerse al día potenciando su conexión con los consumidores y con la comunidad en la que operan, y sacar el máximo provecho de la tecnología y la información. De lo contrario, corren el riesgo de que el desapego con la realidad pueda con ellos”

Kat Wheeler, Senior Manager, Grant Thornton en Australia

4

El perfil adecuado para su consejo de administración

Los consejos de administración que cuentan con una mayor diversidad entre sus miembros ofrecen ideas más innovadoras, aportan un análisis más crítico y objetivo y permiten que la empresa refleje en mayor medida la amplia gama de perspectivas existente en su base de clientes.

Una de las áreas de cambio más importante en los consejos de administración es la incorporación de un mayor número de mujeres, de personas procedentes de minorías étnicas y de otros grupos que tradicionalmente se han visto escasamente representados en la alta dirección. Según un estudio que llevamos a cabo en 2015, las empresas que cuentan con una mayor diversidad en sus consejos de administración superan en resultados a las entidades dirigidas por consejos de administración exclusivamente masculinos. Este estudio, que se centró en empresas que cotizan en bolsa de la India, Reino Unido y Estados Unidos, estimó el coste de oportunidad de las empresas con consejos de administración exclusivamente masculinos (en términos de menor rentabilidad sobre sus activos) en 655.000 millones de dólares.⁵ Nuestro último estudio en este ámbito muestra que muchas empresas en todo el mundo siguen perdiendo oportunidades por la falta de diversidad que ofrecen sus equipos de alta dirección.⁶

La diversidad del consejo de administración ha de ir mucho más allá. Uno de los principios clave del buen gobierno es que el consejo debe tener experiencia y conocimientos suficientes para gestionar toda la gama de riesgos a los que se enfrenta la empresa. La crisis financiera mundial es un claro ejemplo de los peligros que surgen cuando los consejos de administración no entienden en medida suficiente sus productos y las exposiciones asociadas.

La tecnología es la mayor oportunidad y el mayor riesgo que tienen ante sí la mayoría de sectores, por lo que resulta fundamental contar con un perfil de “diversidad digital” suficientemente amplio en el consejo de administración. Los estudios llevados a cabo en el Reino Unido indican que más de la mitad del 73% de las empresas que afirman contar con riesgos tecnológicos y de TI en su organización no disponen de conocimientos tecnológicos avanzados en sus consejos de administración.⁷

No se trata de contar con un experto en tecnología o un director general de TI en el consejo, sino de que al menos un miembro del consejo tenga experiencia en la gestión de tecnologías. No es necesario ser un innovador para dirigir la innovación, pero hay que estar abierto al cambio y saber el tipo de preguntas que hay que hacer.

5

Valide y cuestione su enfoque de forma objetiva

Como miembro del consejo, usted es responsable de lo que hace su organización. ¿En qué medida confía en la información que utiliza para dirigir la empresa? ¿Analizan de forma crítica y validan dicha información?

Una manera de comprobar si la información que generan internamente en su empresa es suficientemente creíble y relevante es compararla con información relativa a su organización validada por otras partes externas, incluidos grupos de interés clave. El mayor riesgo en este sentido es que en su organización exista una “cultura de las buenas noticias”, lo cual se produce cuando sus empleados le proporcionan la información que usted quiere escuchar.

5. [The value of diversity, www.grantthornton.global](http://www.grantthornton.global) - Septiembre 2015

6. [Diversity in senior leadership teams, www.grantthornton.global](http://www.grantthornton.global) - Febrero 2018

7. [Corporate Governance Review 2017, www.grantthornton.co.uk](http://www.grantthornton.co.uk) - Octubre 2017

Grant Thornton trabaja con usted

Las organizaciones son responsables de la exactitud e integridad de sus operaciones comerciales y deben contar con procedimientos de buen gobierno y cumplimiento eficaces y fiables.

Además, deben comprender y gestionar el riesgo y conseguir un equilibrio adecuado entre riesgos y oportunidades. Ofrecemos un conjunto completo de servicios para ayudar a las organizaciones a lograr ese equilibrio.

Las firmas miembro de Grant Thornton trabajan con los consejos de administración y los equipos de dirección para asegurarse de que su negocio está adecuadamente equipado para abordar sus metas:

- Facilitando un debate fluido a nivel de consejo y una sólida evaluación del desempeño
- Realizando análisis comparativos con respecto a sus estructuras, procesos y procedimientos de buen gobierno
- Llevando a cabo auditorías de gobierno corporativo y análisis de madurez
- Revisando o ayudando a redactar informes anuales integrados
- Efectuando el diseño, implantación y seguimiento del control interno y de los sistemas de reporting
- Gestionando la ciberseguridad: gestión del riesgo y reducción de las amenazas para su negocio
- Facilitando análisis de futuro y el desarrollo estratégico a través de nuestra “CEO room”
- Aportando conocimientos de data analytics para avanzar en el modelo de madurez
- Evaluando y ayudando a las organizaciones a revisar y actualizar sus marcos ERM (gestión del riesgo empresarial)
- Desarrollando una cultura de gestión del riesgo
- Realizando revisiones de las auditorías de cultura para evaluar objetivamente la cultura implantada en la organización.

Nuestra presencia global implica que comprendemos la regulación que afecta a las empresas en todo el mundo y podemos ayudar a los clientes a comprender y cumplir plenamente sus obligaciones. Nos centramos en ayudarles a implantar el marco de gobierno corporativo adecuado y a establecer las prácticas de cumplimiento más acertadas para formalizar el enfoque de gestión de riesgos.

Nos gustaría dar las gracias a todas las personas que han participado en el estudio así como a los profesionales que han aportado sus análisis y puntos de vista. Si desea analizar cualquiera de los temas planteados en este informe, póngase en contacto con uno de los contactos indicados a continuación:



Álvaro Rodríguez
Socio Director de Mercantil
E Alvaro.Rodriguez@es.gt.com

Acerca de Grant Thornton

Grant Thornton es una de las principales organizaciones mundiales de firmas independientes de auditoría, consultoría y asesoramiento fiscal, legal y financiero.

Estas firmas ayudan a las organizaciones más dinámicas a liberar su potencial de crecimiento aportándoles un asesoramiento significativo y con una alta capacidad de visión. Contamos con equipos proactivos, liderados por socios cercanos, que hacen uso de su elevada capacidad analítica, experiencia e instinto para comprender las cuestiones más complejas a las que se enfrentan clientes privados, cotizados y del sector público, y para ayudarles a encontrar soluciones. 53.000 profesionales de Grant Thornton de más de 135 países se centran en marcar la diferencia en beneficio de sus clientes, sus compañeros de trabajo y las comunidades en las que viven y operan. Visite grantthornton.global y descubrirá cómo podemos ayudarle.

Metodología

Estudio IBR

El International Business Report (IBR) de Grant Thornton permite conocer, año tras año, las tendencias, percepciones, decisiones y expectativas de más de 10.000 empresas de un total de 36 economías. Para ello, se traducen los cuestionarios a los distintos idiomas locales y cada país participante tiene la posibilidad de formular una serie de preguntas específicas del país, de manera adicional al cuestionario principal. El trabajo de campo ha sido desarrollado de manera trimestral, fundamentalmente mediante entrevistas telefónicas. IBR es un estudio tanto de empresas privadas como de entidades cotizadas. Los datos del presente informe se han obtenido a partir de las entrevistas realizadas durante los meses de febrero y marzo de 2019 a más de 2.300 directores generales, consejeros delegados, presidentes y demás altos directivos y 200 entrevistas realizadas en España por Adimen (Investigación y Análisis).





Grant Thornton

An instinct for growth™

grantthornton.es

© 2019 Grant Thornton Corporación S.L.P. - Todos los derechos reservados..

“Grant Thornton” se refiere a la marca bajo la cual las firmas miembro de Grant Thornton prestan servicios de auditoría, impuestos y consultoría a sus clientes, y/o se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto. Grant Thornton Corporación S.L.P. es una firma miembro de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. GTIL y cada firma miembro, es una entidad legal independiente. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL no presta servicios a clientes. GTIL y sus firmas miembro no se representan ni obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de las demás.

EPI.217