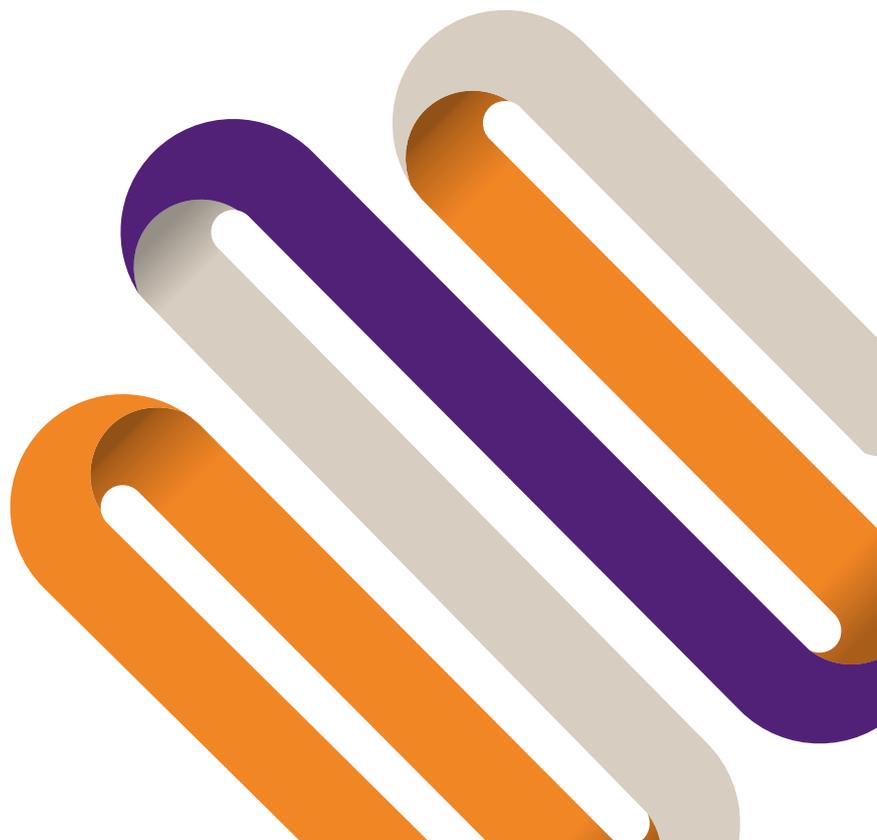




Los Consejos de Administración del futuro

Conduciendo a las organizaciones hacia el éxito

Grant Thornton - Informe sobre Gobierno Corporativo





Prólogo

Los mejores conductores fijan su atención lejos en la carretera, anticipándose a los peligros que puedan surgir y reaccionando de forma oportuna. Además, saben cuándo van a terminar las curvas y se preparan para pisar el acelerador con confianza.



De igual modo, los encargados de hacer avanzar a las empresas — tanto los Consejos de Administración como los accionistas— deben mirar más allá de la semana o el mes en curso, y ampliar sus horizontes de forma oportuna. Han de centrar su atención en los desafíos y oportunidades que se les presenten —y lo que es aún más difícil, en los que no se vean venir.

Las empresas se enfrentan a multitud de desafíos, y pueden caer tan rápido como han ascendido. Forma parte de la vida. Quienes son capaces de gestionar estos desafíos se adaptan al cambiante entorno para seguir siendo relevantes. Después de todo, la historia nos deja claro que las compañías que tienen éxito hoy no tienen garantizado su futuro. Más de la mitad de las 100 mayores empresas del mundo en 1912 habían desaparecido para finales de los años 90¹. Y más recientemente, entre junio de 2014 y junio de 2015, un total de 23 nuevas compañías sustituyeron a otras tantas en el índice británico FTSE 350.²

¿Qué pueden hacer las organizaciones para sobrevivir, adaptarse y, en último término, prosperar? Una de las principales respuestas a esta pregunta es el

buen gobierno corporativo. Algo especialmente aplicable al entorno actual.

Las exigencias que se imponen hoy en día a los Consejos de Administración evolucionan a gran velocidad. Diversos factores externos e internos —incluidos los avances tecnológicos, la regulación, los cambios demográficos y la globalización— están obligando a las organizaciones a prepararse de forma oportuna para competir en sus principales mercados.

Pero la pregunta es, ¿están evolucionando los Consejos de Administración lo suficientemente rápido? El informe Los Consejos de Administración del futuro: Conduciendo a las organizaciones hacia el éxito revela una serie de prioridades clave que los Consejos y accionistas de todo el mundo deben abordar con urgencia: garantizar la diversidad en los Consejos e impulsar sus conocimientos sobre el entorno digital. Ambos aspectos se pueden mejorar si las empresas facilitan la progresión a un mayor número de profesionales para que puedan alcanzar los más altos cargos en sus organizaciones.

El presente informe profundiza en las conclusiones de nuestro International Business Report, al tiempo que incorpora datos y entrevistas procedentes de los equipos de Grant Thornton de todo el mundo. El informe explora el perfil de habilidades que se requerirán en los Consejos de Administración para el año 2025, y qué medidas deben adoptarse en los próximos años para llegar a ese nivel. Es importante que las empresas no consideren estos cambios como meros “extras”. Se trata de prioridades absolutas. Si nos guiamos por los datos históricos, las organizaciones que no sepan adoptar estos cambios para el año 2025 puede que no existan para el año 2045. Es hora de pisar el acelerador del gobierno corporativo.

Jaime Romano,
Socio de Grant Thornton
en España

¹ Study by Leslie Hannah as referenced in Adapt, Tim Harford (2011) p.8

² <http://www.grantthornton.co.uk/globalassets/1-member-firms/united-kingdom/pdf/publication/2015/uk-corporate-governance-review-and-trends-2015.pdf>

Recomendaciones

¿Qué pueden hacer los Consejos de Administración para prepararse adecuadamente, anticiparse a los desafíos y oportunidades del futuro y reaccionar ante ellos de forma oportuna? A continuación incluimos un resumen de nuestras principales recomendaciones.

Impulsar la diversidad

- 1** • Elabore un mapa con los desafíos que cree que afrontarán durante la próxima década y establezca una correspondencia clara con las habilidades que necesitarán para abordarlos. Identifique las lagunas existentes. Pero asegúrese de que cuenta con un grupo diverso de profesionales que le ayuden a confeccionar este mapa de forma efectiva, evitando así pasar por alto cuestiones que quizá usted no conozca.
 - Priorice las modalidades de diversidad que deban incorporar a su Consejo de Administración para reflejar la cultura de su organización, sus mercados y su base de clientes.

Sumergirse en el entorno digital

- 2** • Si aún no cuentan con una estrategia digital, no pierdan más tiempo y desarrollen una. Posteriormente —si aún no fuera así— asegúrese de que la estrategia digital se incorpora al orden del día de cada una de las reuniones de su Consejo de Administración. Las oleadas de ciberataques y delitos digitales serán algo habitual, por lo que es necesario ir siempre un paso más allá de los delincuentes.
 - Colabore. Organice equipos en viveros de actividad que se encuentren al margen de sus actividades diarias. Admita sin temor que hay cosas que no conoce, y reconozca que habrá desafíos y oportunidades que se le presentarán sin darse cuenta. Aproveche al máximo las cadenas de abastecimiento de su organización para generar ideas y cuide de las futuras estrellas de su organización. Piense más allá de los ámbitos tradicionales a la hora de abordar las amenazas y oportunidades digitales.

Definir una ruta clara para llegar a lo más alto

- 3** • Asegúrese de que los mejores profesionales de todos los ámbitos de su organización saben cómo llegar a lo más alto. Cree herramientas que aporten visibilidad a esa ruta de acceso, como matrices de habilidades para el Consejo de Administración, planes de sucesión, programas de mentores, oportunidades de observación dirigida (job shadowing) y programas para la cadena de suministro.
 - En el caso del sector público: adopten iniciativas innovadoras como el programa de mentores aplicado en Nueva Zelanda. Promuevan un intercambio eficaz de ideas entre sectores y países.

Índice

4-5	Evolucionan las exigencias impuestas a los Consejos	16-17	Cómo debe evolucionar su Consejo: mayor visibilidad para acceder a lo más alto
6-7	Resumen del entorno de regulación internacional	18	Conduciendo a su organización hacia el éxito
8-9	¿Cómo será un Consejo de éxito en 2025?	19	Cómo podemos ayudarles
10-11	Los Consejos deben promover la diversidad	20	Metodología
13-15	Los Consejos deben sumergirse en el entorno digital		

Tendencias e implantación de las nuevas recomendaciones de Gobierno Corporativo en España.

En la actualidad existe un claro consenso en España sobre las ventajas y la importancia de un buen gobierno corporativo. Si bien es cierto que la normativa legal y los códigos existentes se centran 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.

Introducción

En la actualidad existe un claro consenso en España sobre las ventajas y la importancia de un buen gobierno corporativo. Si bien es cierto que la normativa legal y los códigos existentes se centran 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.

Dichas empresas resultan de particular importancia no sólo por su tamaño sino por sus sectores de actuación y sin duda alguna podrían beneficiarse de muchas de las recomendaciones existentes para las sociedades cotizadas.

La nueva regulación en materia de Gobierno Corporativo es uno de los elementos primordiales en el marco de las reformas normativas en materia de buen gobierno implementadas por el Gobierno de España, en el que destaca también la reforma de la Ley de Sociedades de Capital, transformando en norma legal algunos de los principios incluidos en compilaciones previas.

Desde un punto de vista normativo, la adaptación llevada a cabo por el Gobierno de España de las nuevas

tendencias legislativas internacionales en materia de gobierno corporativo se ha visto plasmada principalmente a través de:

- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (en vigor desde el 1 de septiembre de 2010).
- Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo. Artículos 529 duodecimos y 529 septies. (entró en vigor el 24 de diciembre de 2014).
- Código unificado de Buen Gobierno Corporativo (publicado el 24 de febrero de 2015).

En el caso de la Ley de Sociedades de Capital de 2010 y de su posterior modificación de 2014 estaríamos ante normativa de obligado cumplimiento y en el caso del Código de Buen Gobierno se trataría de recomendaciones.

Evolución

Desde hace unos años, los mercados, los inversores así como la opinión pública en España como principal medidor de la evolución del sector

empresarial, han elevado sus niveles de exigencia sobre los órganos de dirección de las empresas y su capacidad de respuesta con responsabilidad y transparencia de sus actuaciones y decisiones. En España podemos constatar sin duda alguna que las empresas, como pilar estructural de la sociedad, han asumido la importancia de ser gestionadas de forma adecuada y saber dar cuenta de ello. Solo de esta forma podrá preservarse y proteger la confianza que sirve como base del funcionamiento de la economía aportando valor y capacidad global de crecimiento.

El nuevo escenario de gobierno corporativo se sustenta principalmente sobre dos pilares, (i) el control de riesgos, la necesidad y relevancia de que el Consejo de Administración conozca, gestione y maneje una política de riesgos coherente, así como (ii) la atención a criterios más allá de los habituales de carácter financiero.

Actualidad y tendencias
Actualmente en España, según datos facilitados por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), el 82% de las empresas cotizadas cumplen con las recomendaciones incluidas en el Código de Buen

Gobierno y en relación con las empresas del índice IBEX-35 el porcentaje se eleva a un 88%.

Si bien todavía queda camino por recorrer, se considera que las empresas y los organismos reguladores están cumpliendo con las previsiones y proyectos iniciados hace algo menos de cinco años, cuyo principal objetivo era contribuir de manera sustancial a la mejora de la confianza de las empresas.

En este sentido, el carácter voluntario del cumplimiento de las recomendaciones incluidas en el Código de Buen Gobierno, está sujeto al principio de “cumplir o explicar”. Por ello, el Código de Buen Gobierno no reitera normas aplicables pero exige que se dé cuenta del grado de seguimiento de las recomendaciones o, en su caso del déficit de seguimiento con respecto a determinadas recomendaciones, tanto por escrito en el informe anual de gobierno corporativo como verbalmente a los accionistas.

Las explicaciones o justificaciones del no seguimiento de determinadas recomendaciones deberán aportarse por el presidente del consejo de administración, detallando al máximo los aspectos de mayor relevancia en materia de gobierno corporativo así como las justificaciones para su no seguimiento y en su caso las alternativas propuestas.

De esta forma, siendo una materia en constante evolución, la CNMV ha anunciado que en un breve plazo de tiempo se publicarán una serie de recomendaciones de buenas prácticas para el principio de “cumplir o explicar”, con lo que se pretende ayudar a las empresas a que ofrezcan aclaraciones de mayor comprensión.

Uno de los claros ejemplos de la implementación y concienciación global en España con respecto al cumplimiento de las nuevas recomendaciones así como de la nueva regulación en materia de buen gobierno es que la presencia de los consejeros independientes continúa creciendo.

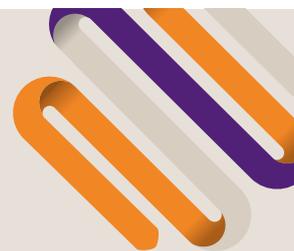
Así, el año pasado (2015) creció en 3,5 puntos porcentuales el nivel de consejeros independientes en sociedades cotizadas, lo que supone alcanzar por primera vez el 40% del total.

En el caso de las empresas del Ibex-35, el porcentaje se eleva hasta el 47,5%, cuando un año antes era del 45%. De este modo, entre 2012 y 2015 la presencia de independientes ha aumentado en seis puntos porcentuales.

Por otro lado, el año pasado el 75% de las cotizadas contaba con alguna mujer en su consejo de administración, mientras que en el caso del Ibex-35 en el 2015 alcanzaba el 97%, desde el 91% del año 2014. Por su parte, el porcentaje medio de mujeres en los consejos de administración al cierre de 2015 era del 15,2%, frente al 13,2% del año 2014.



Gonzalo Navarro,
socio de Grant Thornton en España



Conclusión

En el corto y medio plazo, la progresiva asunción por parte de las principales empresas españolas cotizadas y no cotizadas de las recomendaciones y modificaciones legislativas propuestas en materia de buen gobierno, va a suponer sin duda la consolidación no sólo desde el punto de vista teórico si no desde un punto de vista práctico, del papel vital de los órganos de administración, reforzando sus funciones y responsabilidades, aportando un valor añadido imprescindible para el crecimiento de las empresas españolas.

En los últimos años, hemos podido constatar como la nueva regulación en materia de Gobierno corporativo no sólo tiene su reflejo en sociedades cotizadas sino que, debido al tamaño y grado de complejidad de empresas no cotizadas como son por ejemplo las entidades de interés público (EIP), hace que en la actualidad se encuentren también en una fase de profesionalización de su gobierno corporativo, asumiendo las obligaciones legales y recomendaciones analizadas anteriormente con el objetivo de disponer de un sistema de gobierno corporativo más eficiente, que permita la defensa del interés social y que suponga la creación de valor sostenible a largo plazo.

Evolucionan las exigencias impuestas a los Consejos

El complejo entorno regulatorio actual y unos mercados dinámicos y competitivos hacen que los desafíos a los que se enfrentan las empresas sean mayores que nunca.

Las conclusiones del estudio Governance, Risk and Compliance Survey 2016 elaborado por Grant Thornton US, indican que las empresas son conscientes de esta situación. El estudio concluye que, de media, las organizaciones gastan un 12% de sus ingresos totales en actividades relacionadas con el buen gobierno, el riesgo y el cumplimiento (GRC). En el caso de las empresas que integran el índice Fortune 500, dicho importe equivaldría a 1,5 billones de dólares destinados a actividades GRC, sobre unos ingresos declarados de 12 billones de dólares en 2015³.

Pero la regulación no es ni mucho menos el único factor que ha producido cambios en lo que se les exige a los Consejos de Administración. Las tecnologías digitales están impulsando la transformación a gran velocidad. Dado que el entorno digital se ha convertido en una competencia clave que se espera en toda organización, este ámbito presenta una compleja serie de oportunidades y desafíos. El tamaño y el perfil de la población mundial también evoluciona rápidamente;

la ONU estima que la población mundial alcanzará los 9.700 millones de personas en 2050⁴. Además, la esperanza media de vida crecerá desde los 70 años del periodo 2010-2015 hasta los 77 durante el periodo 2045-2050. Y los movimientos migratorios seguirán redefiniendo nuestras sociedades.

“La regulación siempre afectará al entorno de negocio. Pero debe ser el buen gobierno, y no el mero cumplimiento, lo que debe impulsar la innovación y el crecimiento. Un buen gobierno debe ser proactivo, identificando y dando respuesta a los desafíos y a las oportunidades, en lugar de limitarse simplemente a cumplir las normas.”

Nick Jeffrey, director de políticas públicas, Grant Thornton

³ <http://fortune.com/fortune500/>

⁴ http://esa.un.org/unpd/wpp/publications/files/key_findings_wpp_2015.pdf

El mundo sigue globalizándose e interconectándose. Según estudios de la Organización Mundial de Comercio, el crecimiento económico se ve impulsado cada vez en mayor medida por el comercio internacional. El peso medio de las exportaciones e importaciones de bienes y servicios en el PIB mundial aumentó de manera significativa desde el 20% en términos de valor en 1995 hasta el 30% en 2014⁵.

Los Consejos de Administración se enfrentan a estos desafíos y oportunidades en un momento potencialmente significativo para la economía mundial. Nuestro International Business Report, que es un estudio trimestral internacional de un total de 36 economías, muestra que el optimismo de las empresas en todo el mundo cayó hasta un 26% neto (optimistas menos pesimistas) en el primer trimestre de 2016, el resultado más bajo en más de tres años. Las expectativas empresariales en cuanto a ingresos, exportaciones e inversión en I+D también han descendido.

Otro estudio de casi 400 consejeros de sociedades cotizadas en Estados Unidos concluyó que casi la mitad

(48%) considera que la incertidumbre económica es uno de los principales desafíos a los que se enfrentan los Consejos de Administración en 2016⁶. Parece que la recuperación de la confianza tras la crisis financiera internacional se ha estancado en vista de las dificultades sociales, económicas y geopolíticas, lo cual ha hecho que las empresas se replieguen y cancelen algunos de sus principales planes de crecimiento.

Y es aquí donde el buen gobierno debe ponerse de manifiesto. Los Consejos de Administración pueden tomar la iniciativa, mostrándose proactivos y ágiles a la hora de conducir a las empresas por las incertidumbres actuales, dando ejemplo a través de una cultura y unas prácticas adecuadas que se trasladen a todos los niveles de la organización. Casi la mitad (47%) de los directivos consultados en todo el mundo en el marco de nuestro informe IBR está de acuerdo en que desarrollar y reforzar la cultura corporativa debe ser un objetivo clave para los Consejos de cara a los próximos 10 años.

Evidentemente, en el futuro surgirán exigencias que actualmente nos son desconocidas y que serán impuestas en los Consejos de Administración. Sin embargo, en palabras de Nick Jeffrey, director de políticas públicas de Grant Thornton, “si los Consejos de Administración no miran hacia el futuro a través de la óptica adecuada, existe el riesgo de que sólo identifiquen los problemas cuando los tengan delante —y puede que sea demasiado tarde.”

“Las organizaciones españolas, con independencia de si cotizan en bolsa o no, son cada vez más conscientes de la importancia del gobierno corporativo.”

Gonzalo Navarro,
socio de Grant Thornton en España

48%

de los 400 consejeros de sociedades cotizadas en Estados Unidos consultados considera que la incertidumbre económica es uno de los principales desafíos a los que se enfrentan los Consejos de Administración.

⁵ https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2015_e/its2015_e.pdf p.17

⁶ https://www.nyse.com/publicdocs/WDT_Report_2016.pdf

Resumen del entorno regulatorio internacional

Las empresas tienen que coger el timón del buen gobierno y marcar el rumbo a seguir — pero no podemos olvidar la maraña de regulación existente que trata de dar forma al entorno del gobierno corporativo.

Canadá: Influencia y participación de los inversores

Nuevas exigencias han generado un escrutinio más riguroso de las prácticas empresariales. Destaca la obligación de informar sobre la representación de la mujer en los Consejos de las entidades cotizadas y en la alta dirección, y de cumplir con la renovación de los Consejos. La vigilancia ejercida sobre las sociedades canadienses por parte de accionistas, reguladores, medios de comunicación y otras partes interesadas se ha traducido en un aumento de la complejidad de la supervisión de los Consejos.

España: Adaptación de la legislación internacional de gobierno corporativo

El gobierno español ha adaptado la legislación internacional de gobierno corporativo mediante el Real Decreto Legislativo 1/2010 por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital; la Ley 31/2014 por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo y el Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas publicado el 24 de febrero de 2015. La Ley de Sociedades de Capital de 2010 y su posterior modificación de 2014 son de obligado cumplimiento, mientras que el Código de Buen Gobierno ofrece una serie de recomendaciones.

EEUU: Proxy advisers y comités de auditoría

El papel de los denominados proxy advisers (asesores de voto) en el ámbito del seguimiento e información del gobierno corporativo ha aumentado en los últimos años. Sin embargo, han surgido preocupaciones sobre el aumento de su influencia y la ausencia de la correspondiente responsabilidad. Las últimas medidas adoptadas por la SEC han tratado de cambiar esta situación, y los proxy advisers deben asumir ahora un mayor grado de responsabilidad. Es probable que la SEC siga prestando atención a este ámbito.

Reino Unido: motivando a los Consejos para que desarrollen la cultura corporativa

Tras las importantes reformas acometidas en el código británico de gobierno corporativo durante los últimos años, el FRC (Financial Reporting Council) se está centrando en animar a las empresas a concentrarse en aspectos más amplios del buen gobierno, como la cultura y la estrategia. En parte, esto se refleja en los nuevos requisitos aplicados a los informes anuales de las empresas, que han de incluir un informe estratégico que aporte una imagen completa y significativa del modelo de negocio de la entidad, así como de su estrategia, evolución, resultados, posición actual y perspectivas de futuro. El FRC se están centrando además en la cultura corporativa y actualmente los Consejos han de definir qué medidas están adoptando para desarrollar y reforzar la cultura de la organización que marca la pauta desde las altas esferas al resto de la organización.



Australia: impulso de una cultura sobre riesgos

En los últimos años ha aumentado el nivel de supervisión ejercido por los reguladores australianos. El regulador de los servicios financieros, la APRA (Australian Prudential Regulatory Authority), ha establecido como responsabilidad de los Consejos que desarrollen su cultura sobre riesgos. La normativa de gestión del riesgo prudencial exige ahora que los Consejos comprendan y evalúen el estado actual de la cultura de riesgos de su organización, y que desarrollen iniciativas para mejorarla y potenciarla. El regulador empresarial australiano ASIC (Australian Securities and Investments Commission) también ha instado a que se implanten mayores sanciones civiles entre los directivos que sean responsables

Sudáfrica: mayor atención a los informes integrados

El Instituto sudafricano de consejeros está desarrollando una iniciativa denominada “King IV”, dirigida a impulsar el gobierno corporativo y que parte de las mejores prácticas en los códigos de buen gobierno de todo el mundo. Se trata de un nuevo esfuerzo para impulsar el gobierno corporativo en el país. Una de las claves de esta nueva normativa es el enfoque integrado, que adopta un planteamiento inclusivo de las distintas partes interesadas para la gestión efectiva de las organizaciones.

India: mayor responsabilidades para los consejeros

El entorno regulatorio indio está experimentando diversos cambios, incluida la modificación de la Ley de Sociedades, las normas de información financiera y la aplicación de un impuesto sobre bienes y servicios. Los cambios realizados en la Ley de Sociedades se han visto muy influidos por los grandes fraudes corporativos que se han producido, que han derivado en una mayor asunción de responsabilidades para los miembros de los Consejos, los consejeros independientes y auditores. En nuestro informe IBR, un mayor número encuestados de la India (37%) ha elegido como principal prioridad la “identificación o prevención del fraude”, lo cual indica que las empresas indias aún están abordando los efectos colaterales de estos fraudes. Los Consejos deben combinar de manera oportuna la orientación de sus empresas para que adopten estos cambios regulatorios al tiempo que mantienen la concentración en el crecimiento, implantando la cultura adecuada para la organización.

Nueva Zelanda: orientación a la diversidad

El instituto de consejeros de Nueva Zelanda (NZ IOD) siempre ha tenido muy en cuenta la necesidad de que exista una verdadera diversidad en los Consejos de Administración del país, no solo para abordar las cuestiones actuales, sino también las que surjan dentro de 10 años. Para ello, ha creado un programa de mentores orientados a la diversidad (“Mentoring for Diversity”) en el que se ponen en contacto a los consejeros independientes más experimentados del país con aquellos profesionales con talento y que quieran participar activamente en puestos de buen gobierno. A la hora de seleccionar candidatos, además de cuestiones de género, deben tenerse en cuenta aspectos étnicos, de edad, habilidades y experiencia. Por su parte, la FMA (Financial Markets Authority) está reforzando de manera continua su creencia de que “marcar la pauta” desde las altas esferas es fundamental para el éxito de cualquier organización, y que “menos es más” — esto es, que cualquier información que el Consejo publique en el mercado debe cumplir determinados límites de extensión (número de palabras).



¿Cómo será un Consejo de Administración de éxito en 2025?

Se trata de una pregunta intrigante y su respuesta variará de un sector a otro y de un mercado geográfico a otro. En las regiones que tengan un modelo de Assurance y de buen gobierno más desarrollado, es probable que el enfoque se centre en impulsar la competitividad y gestionar los riesgos en mercados dinámicos.

En las regiones que tengan un modelo de Assurance y buen gobierno menos desarrollado, los Consejos de Administración desempeñarán un papel fundamental a la hora de implantar una cultura adecuada e impulsar la confianza en sus mercados — entre otras medidas, reduciendo el fraude y la malversación de fondos — a fin de potenciar la inversión.

El informe International Business Report elaborado por Grant Thornton preguntó a miles de

directivos de todo el mundo en qué aspectos debían centrarse los Consejos de Administración de su país durante la próxima década. En la India, la principal prioridad fue desarrollar unos mejores horizontes de planificación estratégica. En el Reino Unido, Nueva Zelanda y Australia la prioridad número uno elegida también fue esta. En otras palabras, las empresas de estas regiones reconocen que contar con una adecuada visibilidad

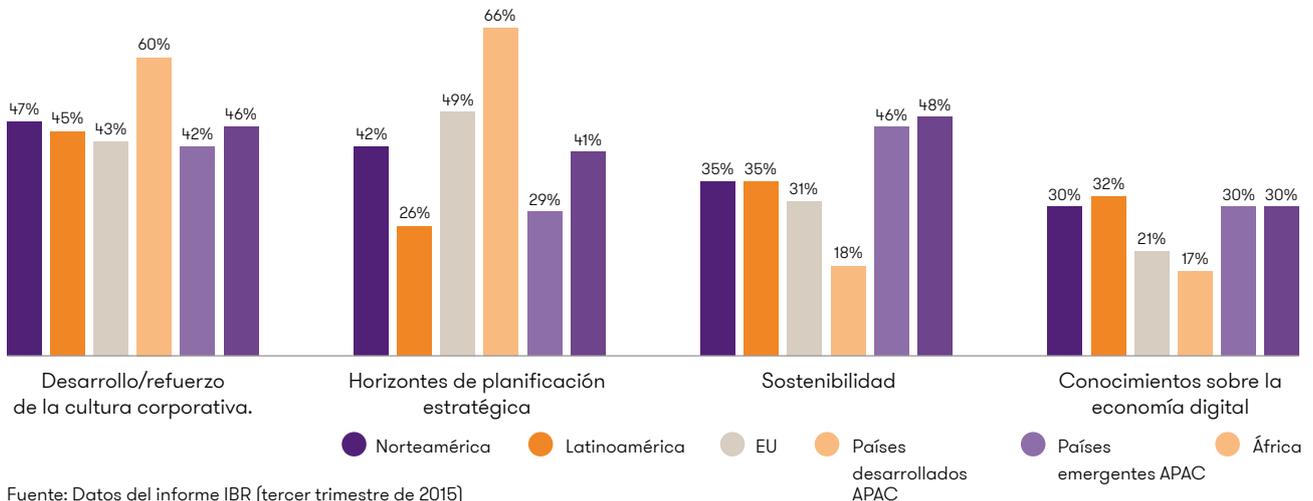
de los desafíos y las oportunidades del futuro podría aportar una importante ventaja competitiva a sus Consejos de Administración.

En Sudáfrica, la principal prioridad fue la sostenibilidad, opción elegida por un 76% de los encuestados. En Estados Unidos, la opción seleccionada fue el desarrollo y el refuerzo de una adecuada cultura corporativa.

“Hasta que las empresas no mejoren sus mecanismos de gestión de riesgos, los Consejos de Administración seguirán centrándose en la identificación y prevención del fraude.”

Miembro de un Consejo de Administración en la India

¿En qué ámbitos debería aumentar la atención su Consejo de Administración en los próximos 10 años para respaldar las perspectivas de crecimiento de su negocio? (principales cuatro prioridades por región)



Resulta sorprendente el elemento común al que hacen referencia todas estas áreas prioritarias. Esto es, la capacidad de los Consejos de Administración para llevar a cabo una adecuada supervisión, evaluación y mitigación de los riesgos a los que se enfrentan sus negocios. Y, lo que es igualmente importante, su capacidad para informar de forma efectiva al respecto. Para tratar de responder a la cuestión de cómo serán los Consejos de Administración en el futuro, estos elementos comunes determinarán en gran medida el éxito (o fracaso) de las organizaciones.

Nuestro estudio ha identificado dos áreas fundamentales en las que los Consejos de Administración deben concentrarse:

1. Diversidad – Contar con un mix adecuado de profesionales que procedan de diferentes ámbitos y con una amplia diversidad de experiencias para garantizar que se obtiene una adecuada gama de perspectivas e ideas para abordar los desafíos del futuro;

2. Digital – Garantizar que se dispone de un nivel de competencia óptimo para afrontar los desafíos y oportunidades generados por las innovaciones digitales y tecnológicas.

“Los inversores institucionales deben evaluar la efectividad, calidad, buen gobierno y diversidad de los Consejos de Administración, en lugar de limitarse a evaluar el crecimiento del negocio y la rentabilidad.”

Miembro de un Consejo de Administración en la India

Los Consejos de Administración del futuro serán conscientes de que, a la hora de informar sobre los avances conseguidos, menos es más. La forma de “consumir” la información ha evolucionado y, para seguir siendo relevantes, las comunicaciones presentadas por los Consejos deben reflejar esta realidad. En Nueva Zelanda, los reguladores exigen que se presenten informes concisos y promueven el uso de infografías.

Mark Hucklesby, socio de Grant Thornton en Nueva Zelanda

Los Consejos deben promover la diversidad

El aumento de la diversidad en los Consejos de Administración amplía su visión periférica. Según un estudio elaborado por el Kellogg Institute, los grupos diversos obtienen mejores resultados que los más homogéneos, no necesariamente porque generen un mayor flujo de nuevas ideas, sino porque la diversidad “favorece un procesamiento más cuidadoso de la información, el cual no se produce en los grupos homogéneos”⁷.

Esta cuestión resulta fundamental no sólo cuando los Consejos de Administración tratan de fijar la vista en la carretera, sino también cuando se preparan para lo que pueda venir tras la siguiente curva. Los estudios sugieren que la inmensa mayoría de los directivos comprenden que debe hacerse más para identificar amenazas y oportunidades con mayor antelación. El 88% de los encuestados en el IBR reconoce que su Consejo de Administración debe hacer mucho más para potenciar la diversidad. Uno de los temas que se repite una y otra vez en las entrevistas mantenidas con consejeros de todo el mundo es la necesidad de contar con una amplia diversidad de experiencias. Un aspecto quizá más difícil de medir que la diversidad étnica o de género, pero igualmente crítico para poder contar con una amplia variedad de planteamientos e ideas.

Muchos de los directivos con los que hemos hablado en todo el mundo opinan que, si bien todas estas formas de diversidad son importantes, serán relevantes en distinta medida, dependiendo del perfil de la compañía, de su grado de desarrollo, de su estrategia y del sector en el que opere. Asimismo, se ha indicado que la diversidad a nivel del Consejo de Administración debe desarrollarse en línea con los clientes, mercados, sectores y el público objetivo. En algunos casos, el propio pasado del país puede servir de estímulo para conseguir una mayor diversidad. En Sudáfrica, su historia reciente ha hecho que la incorporación de las personas más desfavorecidas — como la población negra, la mujer o las personas con discapacidades— haya constituido un punto clave del orden del día de los Consejos.

Sin embargo, los comentarios que hemos obtenido de otros países como el Reino Unido ponen de manifiesto que la diversidad debe ser eficaz y no implantarse “porque sí”. Esta misma opinión se ha obtenido también en Australia.

“La principal prioridad es conseguir un Consejo de alto rendimiento. Si no podemos encontrar profesionales con la experiencia adecuada que también cumplan nuestros objetivos de diversidad, no deberíamos ceder ante presiones externas simplemente para cumplir los objetivos de diversidad.”

Miembro de un Consejo de Administración en Australia

⁷ http://insight.kellogg.northwestern.edu/article/better_decisions_through_diversity



¿Qué pueden hacer los Consejos para contar con una diversidad adecuada?

- Ir más allá de la diversidad de género para afrontar otras formas de desigualdad que cada vez reciben una mayor atención en la sociedad. Dar prioridad a aquellos grupos cuya representación no refleje la cultura de su organización.
- Identificar las lagunas existentes. Posteriormente, ampliar la base de talento y experiencia de su Consejo de Administración para incorporar nuevas habilidades emergentes, como el desarrollo económico transformacional (no basta con construir una escuela, sino saber utilizar los materiales y la mano de obra locales).
- Reconocer que algunos de los desafíos y oportunidades del futuro serán menos visibles, especialmente para los Consejos de Administración más homogéneos en comparación con aquellos que incluyan una amplia variedad de experiencias y perfiles.
- Invertir en programas basados en mentores. El 30% de los consultados por el IBR considera que los Consejos deberían ser más activos en este ámbito. Un ejemplo de ello es el programa “Mentoring for Diversity” adoptado en Nueva Zelanda.

“La diversidad también debe incluir un equilibrio de caracteres y personalidades que garantice que las negociaciones y las decisiones no se vean sesgados por quienes dominen el debate o por los que más griten.”

Miembro de un Consejo de Administración en Sudáfrica

88%

de los encuestados en el IBR reconocen que su Consejo de Administración debe hacer mucho más para potenciar la diversidad.

Beneficios de una mayor diversidad en los equipos de dirección

De todas las posibles modalidades de diversidad, la de género es una de las que ha acaparado mayor atención hasta la fecha. Generalmente se acepta que el hecho de contar con un mayor equilibrio de género en los equipos de dirección es algo positivo para la organización.

Pero, ¿realmente marca la diferencia en cuestión de resultados?

Según el estudio llevado a cabo por Grant Thornton en 2015⁸, las empresas cuyos Consejos de Dirección muestran una mayor diversidad de género obtienen rentabilidades sobre la inversión más altas que organizaciones homologas con Consejos integrados exclusivamente por varones. El estudio se centró en las entidades cotizadas de la India, Reino Unido y Estados Unidos, y estima que el coste de oportunidad para las empresas cuyos Consejos están integrados exclusivamente por varones (en términos de menor rentabilidad sobre los activos) asciende nada menos que a 655.000 millones de dólares en 2014.

Asimismo, la Universidad de Singapur ha comparado los resultados de las empresas que reflejan una diversidad étnica en sus Consejos de Administración con respecto a las que no lo hacen.

Su conclusión es que los Consejos que incluyen al menos dos grupos étnicos diferentes obtuvieron unos resultados muy superiores a los que no tenían dicha diversidad, con una rentabilidad media sobre los activos del 2,9% frente al 0,8% respectivamente.⁹ Si se extrapolan estas cifras a todas las empresas del mundo — o se aplicaran al resto de modalidades de diversidad — el crecimiento sería sin duda aún mayor.

Los datos reflejan las diferencias en términos de rentabilidad sobre activos en el caso de empresas con y sin presencia de mujeres en el Consejo de Administración y abarcan los índices FTSE 350, S&P 500 y CNX 200. El análisis se desarrolló entre los meses de abril y junio de 2015.

“Los Consejos que muestren una mayor estrechez de miras o que se encuentren anclados en el pasado, que no dispongan de una base adecuada de habilidades y perfiles, o que no estén alineados para construir un marco “moderno” de buen gobierno, sencillamente irán desvaneciéndose y en último término desaparecerán.”

Miembro de un Consejo de Administración en Sudáfrica

⁸ http://www.grantthornton.global/globalassets/wib_value_of_diversity.pdf

⁹ <http://bschool.nus.edu/Portals/0/images/CGIO/Report/diversity-report-2014.pdf>

¹⁰ PIB 2014 en dólares estadounidenses

¹¹ Incremento estimado en niveles de beneficios empresariales del país si todas las empresas tuvieran al menos una mujer en el Consejo (en base a resultados del ROA (rentabilidad sobre activos)).



Los Consejos deben sumergirse en el entorno digital

Avances como el big data, la analítica avanzada y la automatización pueden ayudar a las organizaciones más dinámicas del futuro a comprender mejor a sus clientes, impulsar la productividad y obtener una ventaja competitiva. Y en un mundo en el que la explosión de datos y el aumento de la interconectividad entre organizaciones son ya una realidad, las empresas pueden protegerse frente a aquellos que quieran aprovecharse de ellas — de manera legal o de otro modo.

Nuestro estudio concluye que los directivos reconocen la importancia del entorno digital. Pero solo una de cada cuatro empresas consultadas (25%) para el IBR afirma que su Consejo de Administración debería aumentar la atención prestada a los conocimientos digitales. El estudio Governance, Risk, and Compliance Survey 2016 elaborado por Grant Thornton también pone de manifiesto la existencia de una “brecha digital”. El 60% de las firmas consultadas afirma que la ciberseguridad es un riesgo significativo para su negocio, y sin embargo solo el 46% indica que están mitigando dicho riesgo de manera efectiva. Los entrevistados del Reino Unido mencionan que nos encontramos en un “período de transición” en el que los Consejos necesitan disponer de conocimientos digitales pero aquellos que tienen las credenciales adecuadas para ser consejero en otras áreas no han crecido en la era de la tecnología.

En las entrevistas mantenidas con directivos en algunos países se ha

sugerido la posibilidad de designar a “nativos digitales” en puestos de consejeros. En el Reino Unido, algunos medios de comunicación, citando como fuente a la National Crime Agency, afirman que los ciberdelincuentes británicos tienen una media de 17 años¹². Para contrarrestar esto, ¿es necesario que los Consejos de Administración incorporen a miembros más jóvenes que comprendan mejor la forma de operar de estos delincuentes? En caso de que no se incorporen como consejeros, al menos los Consejos deberían obtener asesoramiento especializado. Los encuestados australianos apuntaron que los nativos digitales también necesitarían experiencia corporativa relevante en otras áreas para justificar su incorporación al Consejo.

Pero nuestro estudio aporta evidencias de que la experiencia

digital no solo es necesaria para luchar contra urgencias actuales. También es necesaria para poder identificar los desafíos y oportunidades del futuro, muchos de los cuales aún no se encuentran en el orden del día de los Consejos de Administración.

Los consejeros que hemos entrevistado ven una oportunidad en los próximos diez años para abordar esta cuestión, al reforzar sus habilidades digitales e incorporarlas a la estrategia y a las operaciones de la organización. Esto significa que todos los consejeros deben sumergirse en el entorno digital y adquirir conocimientos relevantes en dicho ámbito. En la India, por ejemplo, reconocen que existe una brecha de conocimiento en habilidades digitales a nivel de Consejos de Administración. El gobierno indio ha lanzado recientemente la iniciativa “Digital India” para mejorar la calidad del servicio prestado a los ciudadanos mediante la adopción de las nuevas tecnologías.

¹² <http://www.theverge.com/2015/12/8/9870534/cyber-crime-average-age-uk-17>

Medidas que todo Consejo puede adoptar para potenciar sus capacidades digitales

- Siga el ejemplo de the Ford Motor Company (ver pág. 15) y colabore. Adéntrese en las nuevas innovaciones digitales en lugar de evitarlas, de manera que pueda comprenderlas e identificar cómo puede aprovecharlas su organización.
- Al tiempo que explora alternativas para impulsar los conocimientos digitales en el seno de su Consejo de Administración, aproveche también las opciones de asesoramiento especializado externo que tenga a su disposición. Por ejemplo, las innovaciones más disruptivas de las últimas décadas —como la aparición de los smartphones— se producirán con mayor frecuencia en los próximos años y harán más compleja la toma de decisiones de inversión.
- Si aún no cuentan con una estrategia digital, no pierdan más tiempo y desarrollen una. Posteriormente, en caso de que aún no sea así, asegúrese de que la estrategia digital se incorpora al orden del día de cada una de las reuniones de su Consejo de Administración. Será fundamental que vayan siempre un paso por delante de los ciberdelincuentes.
- Analice de qué manera utiliza su negocio el ámbito del big data para impulsar sus estrategias de I+D, inversión y desarrollo de negocio. ¿Podrían sacarle más provecho a este campo?

“Creo que la edad media de los consejeros se está reduciendo. Los cambios que se vienen produciendo en el mercado laboral profundizarán aún más en esta tendencia.”

Miembro de un Consejo de Administración en Australia

60%

de las firmas consultadas afirman que la ciberseguridad es un riesgo significativo para su negocio.

“Si analizamos el reciente crecimiento del sector de los servicios financieros, vemos cómo ha sido el componente tecnológico el que ha motivado su innovación, promoviendo la colaboración y la puesta en común de ideas. Sin embargo, las principales entidades financieras, distraídas por las cuestiones regulatorias, tratan ahora de ponerse al día. Es un ejemplo de cómo las organizaciones dan prioridad al área de cumplimiento, impidiendo que los Consejos de Administración inviertan y aprovechen las oportunidades emergentes.”

Nick Jeffrey, director de políticas públicas en Grant Thornton

Preocupaciones, evaluación y mitigación de riesgos

Riesgos generales	Nivel de riesgo significativo*	Evaluación y seguimientos efectivos**	Mitigación efectiva***
Estratégicos	64%	43%	50%
Cumplimiento	59%	56%	65%
Operaciones	59%	50%	53%
Financieros	55%	71%	71%

Riesgos específicos del negocio	Riesgo	Evaluación y seguimiento	Mitigación
Regulatorios	63%	60%	64%
Ciberseguridad	60%	43%	46%
Mercado	52%	46%	42%
Competitivos	50%	44%	41%
Tecnológicos	50%	44%	47%
Liquidez/crédito	30%	58%	60%
Terceros	28%	35%	38%
Fraude/Anticorrupción	27%	45%	53%
Litigios	19%	43%	49%
Cadena de suministro	18%	38%	40%
Expansión internacional	17%	27%	31%
Medioambiental	15%	36%	40%
Tributario	13%	44%	52%

* % de puntuación de 4 o 5 en una escala de 1-5 donde 5 = riesgo significativo

** % de puntuación de 4 o 5 en una escala de 1-5 donde 5 = Consejo muy efectivo a la hora de evaluar y efectuar un seguimiento de los principales indicadores de riesgos

*** % de puntuación de 4 o 5 en una escala de 1-5 donde 5 = Consejo muy efectivo a la hora de mitigar los riesgos

Fuente: Grant Thornton US LLP - Estudio Balancing risk with opportunity in challenging times - governance, risk and compliance survey 2016

Adoptar un marco de buen gobierno ágil y proactivo a la hora de adentrarse en el entorno digital es igual de factible para una gran empresa tradicional que para una start-up. Ford Motor Company ha identificado el desafío que suponen los nuevos actores del entorno del transporte, como Apple, y ha tomado la iniciativa estableciendo un centro de I+D en el epicentro tecnológico de Palo Alto (California)¹³.

¹³ <http://www.bbc.co.uk/news/business-36126591>

Cómo debe evolucionar su Consejo: mejor señalización para el camino a lo más alto

De la misma manera que una buena señalización ayuda a los conductores a llegar a su destino, es fundamental señalar claramente la ruta que han de seguir los profesionales de una organización para alcanzar sus puestos más altos. ¿Por qué es importante esta cuestión desde el punto de vista del buen gobierno? Porque una adecuada visibilidad de esta ruta de acceso proporciona oportunidades para que todos los empleados puedan convertirse en integrantes del Consejo de Administración, y estos puestos no se reserven solo a unos pocos.

Una mejor señalización de esta ruta puede hacer que los Consejos estén formados por las personas más adecuadas para el puesto. Para asegurarse de que su organización identifica y forma a sus mejores profesionales, es importante echar las redes lo más lejos posible. Los resultados de nuestro estudio indican que las empresas reconocen que es así. El IBR revela que las tres principales sugerencias ofrecidas por los altos directivos para que los Consejos fomenten la diversidad son: identificar a los futuros directivos con mayor antelación (34%), desarrollar una base de talento integrada por profesionales con distintos perfiles y experiencias (33%), y diversificar los canales de reclutamiento (30%).

Pero la mejora de la señalización también es necesaria para que los Consejos que conducen las empresas sean capaces de anticiparse a los cambios en la carretera en lugar de tener que reaccionar ante ellos en el último momento. El desafío en este caso es el mismo: contar con los mejores profesionales para los puestos en los que se adopten las decisiones más importantes.

Nuestras entrevistas han identificado otro beneficio derivado de una señalización más clara. Al dejar claro al resto de compañeros de organización cuáles son las oportunidades que tienen ante sí, podemos ayudar a la organización a

articular y aumentar la sensibilización con respecto a la cultura corporativa. Tal y como indica uno de los entrevistados del Reino Unido, los Consejos de Administración deben “ser más proactivos a la hora de instaurar el valor de la diversidad en la cultura corporativa. Tienen que aprovechar toda oportunidad para destacar la contribución de la diversidad en experiencias y perspectivas en la consecución de unos resultados empresariales deseables, utilizando todos los canales de comunicación disponibles para que esto forme parte de la “marca” de los empleados”.

Unos de los aspectos clave de los planes de desarrollo y de los programas basados en mentores es proporcionar a los profesionales una amplia gama de conocimientos más allá de su área funcional de especialización. Uno de los ejemplos de programas de formación basados en mentores de mayor éxito es el programa “Mentoring for Diversity” implantado por el Instituto de Consejeros de Nueva Zelanda¹⁴. A través de este programa, profesionales menos experimentados observan las decisiones y medidas adoptadas por un consejero de mayor experiencia. Así, se ofrecen oportunidades a personas que de otra manera habrían tenido muchas más dificultades en su camino al Consejo.

¹⁴ <https://www.iod.org.nz/Membership/Mentoring-for-Diversity>

¿Cómo hacer más visible la ruta de acceso a lo más alto?

Desarrollar un matriz de habilidades para el Consejo de Administración y vigilar los cambios en las necesidades, actuando con rapidez y ajustando la composición del Consejo en caso necesario.

Asegurar la sucesión planificada e identificar de manera proactiva las capacidades/experiencias que el Consejo pueda requerir en el futuro. Tal y como indicaba el miembro de un Consejo de Administración en Nueva Zelanda, el candidato ideal para el Consejo es alguien que “pueda aportar nuevas ideas que confronten las de la dirección y las del resto del Consejo”.

Crear planes de sucesión para potenciales miembros del Consejo que tengan diferentes perfiles y asignarles mentores de forma oportuna, ofreciéndoles un contacto directo con el Consejo para mejorar sus habilidades y experiencia.

Dar oportunidades a potenciales miembros del Consejo para acudir como observadores a las reuniones del Consejo y para presidir comités antes de que presidan el Consejo.

Optimizar el reclutamiento dentro de las organizaciones – asignar mentores a los profesionales de mayor talento, estableciendo una carrera profesional clara y unos programas de reclutamiento bien estructurados; ofrecer ayudas y becas para captar talento para la organización.

Desarrollar planes para directivos que promuevan las prácticas de “coaching” y el uso de mentores, e incentivar a los directivos para que participen en ellos.

Instar a las universidades a que proporcionen una formación que aporte a los estudiantes contacto directo con los Consejos de Administración, los equipos de dirección y otros elementos del gobierno corporativo. Las instituciones académicas también pueden apoyar a los equipos de mandos intermedios para que profundicen en las funciones y responsabilidades propias de los Consejos de Administración.

Concebir las cadenas de abastecimiento como si fueran equipos deportivos, creando equipos en categorías inferiores que en un futuro servirán de cantera al primer equipo, realizando un seguimiento del talento disponible y desarrollando sus capacidades en base a una serie de valores, capacidades e indicadores de desempeño establecidos previamente.

Conduciendo a su organización hacia el éxito

La combinación de entornos regulatorios complejos, factores geopolíticos y competitividad de los mercados crea desafíos para las organizaciones más dinámicas y aumenta las exigencias que se imponen sobre los Consejos de Administración hasta cotas nunca vistas.

En Grant Thornton, creemos que si bien el cumplimiento de las leyes y de la regulación debe formar la base del buen gobierno, existe una oportunidad para que los Consejos de Administración con mayor capacidad de análisis y visión de futuro puedan definir un marco de gobierno corporativo más amplio que conduzca a la organización hacia el éxito.

La diversidad de formas de pensar y los conocimientos digitales serán fundamentales para que los Consejos puedan abordar adecuadamente los desafíos de los próximos 10 años. Al contar con profesionales que dispongan de diversas experiencias y perfiles se incorporará a la organización una

amplia gama de ópticas e ideas para anticiparse y dar respuesta a las cuestiones que surjan. Asimismo, al potenciar las capacidades digitales de la organización, las empresas podrán abordar los desafíos y oportunidades que presenten las futuras oleadas de innovaciones.

Pero, en último término, será necesario que la ruta de acceso a la cumbre de la organización sea clara y esté bien señalizada de manera que los profesionales que dispongan de las habilidades adecuadas puedan convertirse en futuros miembros de su Consejo de Administración.

“Las oportunidades para las empresas cuyos Consejos sepan conducir adecuadamente a sus equipos serán significativas. Los riesgos para aquellas que no lo hagan serán igualmente importantes.”

Nick Jeffrey,
Director de políticas públicas
de Grant Thornton

Cómo podemos ayudarle

La mayoría de las empresas no se quedan paradas. Y lo mismo debe suceder con sus estructuras de gobierno corporativo. 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:

- ◆ **Facilitamos el debate en el seno del Consejo de Administración**
- ◆ **Análisis comparativos para sus procedimientos de buen gobierno**
- ◆ **Diseño, implantación y seguimiento de los sistemas de control interno y management reporting**
- ◆ **Ciberseguridad: gestión del riesgo y reducción de las amenazas para su negocio**
- ◆ **Facilitamos el análisis de los horizontes y el de desarrollo de la estrategia de su organización mediante nuestra “CEO room”**
- ◆ **Construcción de una cultura de gestión de riesgos**



Acerca de Grant Thornton

Grant Thornton es una firma que proporciona servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento fiscal, legal y financiero. Somos la firma en España de Grant Thornton International, una de las organizaciones internacionales líderes en el sector de la auditoría y los servicios especializados a empresas. 47.000 profesionales proporcionan una amplia gama de servicios de asesoramiento a las empresas en más de 130 países.

Metodología

Estudio IBR

El International Business Report (IBR) 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 de manera adicional al cuestionario principal. El trabajo de campo se realiza trimestralmente, fundamentalmente mediante entrevistas telefónicas.

Los datos del presente informe se han obtenido a partir de las entrevistas realizadas durante los meses de agosto y septiembre de 2016 a más de 2.500 directores generales, consejeros delegados, presidentes y otros altos directivos.

Entrevistas individuales

Además del análisis desarrollado dentro del IBR, se han llevado a cabo entrevistas detalladas con especialistas en gobierno corporativo de toda la red de Grant Thornton, así como con directivos externos y consejeros de un total de seis economías durante el año 2016.



Grant Thornton

An instinct for growth™

© 2017 Grant Thornton International Ltd.

"Grant Thornton" se refiere a la marca bajo la cual las firmas miembro de Grant Thornton prestan servicios de auditoría y asesoramiento fiscal y financiero a sus clientes y/o a una o más firmas miembro, según el contexto.

Grant Thornton International Ltd (GTIL) y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL y sus firmas miembro no se representan ni obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de las demás.

www.grantthornton.es