

Ocho claves a tener en cuenta en la gestión del Gobierno Corporativo

Noviembre 2017



Introducción

El Gobierno Corporativo se ha impulsado de una manera decidida en los últimos 15 años y de una forma especial en los últimos tiempos con la Ley 31/2014, de 3 diciembre, que reformó la Ley de Sociedades de Capital en materia de Gobierno Corporativo, y con la aprobación del nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas en febrero de 2015, que han supuesto una modificación del marco de la gobernanza empresarial.

Esta reforma ha impactado en ámbitos como las comisiones de auditoría, los sistemas de control interno, en la información financiera y no financiera así como en la estrategia fiscal, entre otros. Sin embargo, el reto está en incorporar materialmente este nuevo marco al conjunto de la organización.

La internacionalización de las empresas y el acceso a mercados financieros de todo el mundo, sobre todo anglosajones, ha contribuido a dinamizar y promover un buen Gobierno Corporativo. De hecho, las firmas de *private equity* y los fondos institucionales son considerados los grandes generadores de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo.

EY, en su compromiso por fomentar las buenas prácticas en Gobierno Corporativo, ha impulsado a través de la Fundación EY y el IE Business School el Global Corporation Center, un espacio de encuentro y de debate en torno a asuntos relevantes para el Presidente, el Consejero Delegado, la alta dirección y el Consejo.

Este documento es fruto de nuestra experiencia asesorando a grandes empresas en materia de Gobierno Corporativo que debe constituir un aspecto clave en la agenda de las compañías. Por ello, proponemos, desde un enfoque multidisciplinar, ocho claves para mejorar la gobernanza de las empresas españolas.

1

La importancia del Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo es un concepto abierto que implica el establecimiento de un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros actores interesados (clientes, inversores, proveedores, acreedores, empleados...).

Esta práctica proporciona también, como se señala en el documento que recoge los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y el G20, la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la sociedad y se determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución. Asimismo, toma en cuenta factores que influyen en el proceso de toma de decisiones de una empresa, como el medio ambiente, la ética empresarial o las prácticas anticorrupción.

En los últimos años, el Gobierno Corporativo se ha convertido en uno de los instrumentos más efectivos para transmitir confianza a los inversores, así como para prevenir, mitigar o evitar, en la medida de lo posible, que situaciones indeseables del pasado puedan volver a producirse, proporcionando el entorno de control y equilibrio necesarios para reforzar las buenas prácticas empresariales. De este modo, en los últimos años hemos asistido a un doble movimiento que sitúa al Gobierno Corporativo en el punto de mira:

- ▶ La comunidad financiera en su conjunto ha aumentado la demanda de información sobre las prácticas de Gobierno Corporativo. Es un aspecto que ya no sólo se limita a la Inversión Socialmente Responsable ni a los inversores institucionales, sino que cada vez se incorpora más a los criterios de decisión de la mayor parte de los inversores. Este aumento de la demanda por parte de los inversores y accionistas está muy condicionado por el papel creciente de los *proxy advisors* o asesores de voto, que han impulsado, a través de la formulación de recomendaciones, una mejora de los sistemas de Gobierno Corporativo de las organizaciones.
- ▶ A su vez, han proliferado una serie de iniciativas encaminadas a mejorar las prácticas de Gobierno Corporativo (fundamentalmente de las sociedades cotizadas) por parte de los reguladores y supervisores, cuya intensidad se ha multiplicado a partir del inicio de la crisis financiera internacional.



El Buen Gobierno Corporativo se ha convertido en una preocupación global, y en consecuencia también en un aspecto clave en la agenda corporativa de las empresas, los inversores y los reguladores

2

Los beneficios de un Buen Gobierno Corporativo

Un buen posicionamiento en Gobierno Corporativo ayuda a las empresas a proteger y crear valor porque:

- ▶ Mejora su capacidad de acceso a financiación
- ▶ Aumenta su valoración en el mercado
- ▶ Fortalece su proceso de decisiones, su *performance* y perfil de riesgo
- ▶ Alinea los intereses de los accionistas y de los administradores ya que facilita la relación entre ambos

En definitiva, genera confianza en el mercado, los accionistas, el regulador y resto de *stakeholders* en el futuro a corto, medio y largo plazo de las compañías.

3

Ocho Claves a tener en cuenta en la gestión del Gobierno Corporativo

1. **Analizar el posicionamiento en Gobierno Corporativo**
2. **Medir la efectividad de los sistemas de control interno de la organización**
3. **Mejorar el *reporting* corporativo**
4. **Actuar diligente: La mayor seguridad y protección del Consejero**
5. **Evaluar el cumplimiento de los objetivos del Consejo**
6. **Definir una política de retribución adecuada de los consejeros y directivos**
7. **Asegurar el cumplimiento de los requisitos de Gobierno Corporativo en materia fiscal**
8. **Apoyar el desarrollo de estándares internacionales de Gobierno Corporativo**

1

Analizar el posicionamiento en Gobierno Corporativo

En España, las reformas que se hicieron con la Ley 31/2014 de Sociedades de Capital y en el último Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas nos han situado, desde el punto de vista de posible aplicación, en un nivel muy avanzado respecto a otros países de Europa.

El esfuerzo considerable que han tenido que acometer las empresas españolas para adaptarse a las nuevas exigencias resultantes quedó constatado en el Informe anual de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de la CNMV, correspondiente al ejercicio 2016, en el que el 37% de las compañías aseguraron haber seguido cerca del 90% de las recomendaciones.

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en materia de Gobierno Corporativo es fundamental porque contribuye a identificar las áreas de mejora que redundarán en un incremento en la capacidad de dar valor y sostenibilidad a la actividad de la compañía. Asimismo, es garantía de resultados, transparencia y seguridad jurídica. Además, es un criterio de valoración para la comunidad financiera, un elemento clave para el regulador y el supervisor e incide en el posicionamiento público de las compañías.

En este sentido, un 97% de los inversores institucionales ha llegado a cancelar o reconsiderar una inversión ante un marco insuficiente de Gobierno Corporativo, tal y como recoge un reciente informe de EY.

El 97% de los inversores institucionales ha llegado a cancelar o reconsiderar una inversión ante un marco insuficiente de Gobierno Corporativo

2

Medir la efectividad de los sistemas de control interno de la organización

El proceso de digitalización en el que se encuentra el mundo empresarial genera oportunidades, pero también riesgos inherentes, como la ciberdelincuencia. El robo de datos está creciendo a la vez que la amenaza de ataques de denegación de servicio, *malware* y *ransomware*, entre otros. Sin embargo, pese a que los miembros del Consejo de Administración y altos directivos reconocen la importancia de estar protegidos ante estas amenazas, son conscientes de que los planes de prevención y recuperación tras un ataque no están a la altura de las amenazas que representa la ciberdelincuencia. Concretamente, el 86% de los miembros de los Consejos de Administración y altos ejecutivos considera que las medidas de ciberseguridad implementadas por sus compañías no responden a las necesidades del negocio, según el informe de EY *Global Information Security Survey*.

La Ley 31/2014 atribuye al Consejo de Administración y a sus miembros unas facultades propias sobre las decisiones que deben adoptar en materia de gestión, supervisión y control de riesgos. Un modelo operativo de control interno eficaz debe estar alineado con las principales normas y estándares de actuación en materia de cumplimiento normativo y gestión de riesgos basado en tres pilares:

El 86% de los miembros de los Consejos y altos ejecutivos consultados considera que las medidas de ciberseguridad de su compañía no responden a las necesidades del negocio



1. Prevenir
2. Detectar
3. Responder

3

Mejorar el reporting corporativo

El objetivo de mejorar la información corporativa de la compañía no sólo es clave para ayudar en la toma de decisiones, sino que también contribuye a aportar transparencia y poner en valor la actuación de la organización, desde una perspectiva financiera y no financiera.

A la hora de tomar decisiones, existe una tendencia creciente a tener en cuenta otro tipo de información no financiera. Así, el estudio de EY *Tomorrow's Investors Rules 2017* concluye que el 68% de los inversores considera que la información no financiera ha tenido un papel relevante en sus decisiones de inversión en los últimos doce meses, frente al 52% registrado en 2015.

Pese a los esfuerzos que las empresas están acometiendo a la hora de aportar valor añadido en su información corporativa todavía existe margen de mejora, ya que el 60% afirma que las empresas deberían exponer mejor los riesgos medioambientales y de Gobierno Corporativo.

Además, los equipos de *reporting* se les demanda cada vez más detalle en la información, mayor rapidez, casi en tiempo real, así como más flexibilidad y fiabilidad. Todo ello es crítico para una adecuada toma de decisiones. Pero si quieren cubrir estas expectativas, es necesario transformar la forma en la que la información corporativa se desarrolla y suministra. El 56% de los directores financieros tiene claro que el modelo de *reporting* es clave para aportar información de tendencia y no limitarse a informar del pasado.

Con el fin de que la información corporativa sea más ágil, los directores financieros tienen claro que debe producirse una inversión en *big data*, *cloud computing* y herramientas de visualización de datos como tecnologías prioritarias, según concluye el informe *Corporate Reporting Survey* de EY.

El 56% de los directores financieros considera que el *reporting* corporativo debe aportar información de tendencia

4

Actuar diligente: La mayor seguridad y protección del consejero

El Consejo y sus miembros lideran la compañía, asesoran y monitorizan al Presidente y al Consejero Delegado, adoptan las decisiones clave, debiendo actuar de acuerdo con el interés social, al tiempo que evalúan los riesgos y representan los intereses de accionistas, inversores y grupos de interés. Este conjunto de responsabilidades, unidas al entorno legal que regula la vida del consejero, tiene un enorme impacto en el devenir de la compañía y en los miembros del Consejo.

La actuación diligente del Consejero implica la obligación de los administradores de estar informados sobre la marcha de la Sociedad. Éstos deberán tener la dedicación adecuada y adoptar las medidas precisas para la buena dirección y el control y vigilancia de la sociedad. En el desempeño de sus funciones, el administrador tiene el deber de exigir y el derecho de recabar de la sociedad la información adecuada y necesaria que le sirva para el cumplimiento de sus obligaciones.

La Ley de Sociedades de Capital, el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, el Código Penal y la Ley de Auditoría han dotado de mayor transparencia a la actividad profesional de los consejeros, al tiempo que han ampliado las responsabilidades exigidas y el abanico de riesgos a los que se exponen, pudiendo llegar a responder, incluso, con su patrimonio y enfrentarse a responsabilidades muy gravosas, aun cuando la decisión adoptaba no sea malintencionada.

En este nuevo escenario, los consejeros deberán extremar su diligencia en recabar la información adecuada y necesaria en la toma de decisiones, siendo recomendable implantar programas y procedimientos de actuación que les aporten seguridad y protocolos que permitan dejar constancia de cuál ha sido el proceso seguido en la toma de dichas decisiones.

Los miembros del Consejo deben extremar su diligencia en recabar la información adecuada y necesaria en la toma de decisiones

5

Evaluar el cumplimiento de los objetivos del Consejo

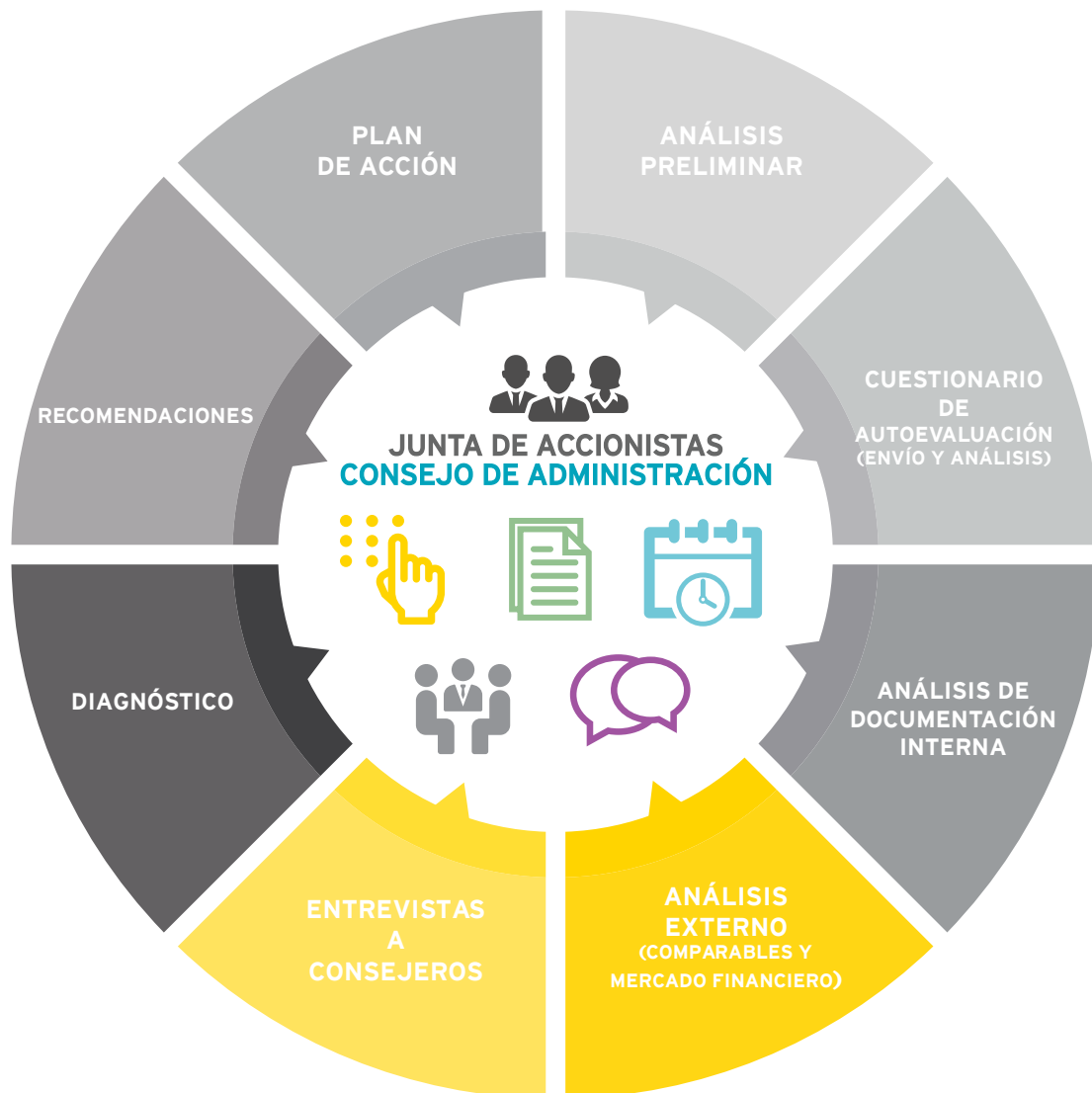
Teniendo en cuenta la trascendencia que la labor del Consejo de Administración tiene en el gobierno de la sociedad, es conveniente evaluar de forma periódica su funcionamiento y el de sus Comisiones. En términos generales, se considera como buena práctica que esta evaluación se realice anualmente -de forma obligatoria para las sociedades cotizadas- y que se elabore un plan de acción con el fin de corregir las posibles deficiencias que se hayan detectado. Es decir, no debe enfocarse como un mero instrumento de diagnóstico.

En este proceso de evaluación es importante considerar todos los elementos de la cadena de valor del Consejo, así como las buenas prácticas en esta materia y las expectativas de los *stakeholders*. Este análisis puede consistir en una autoevaluación de los propios consejeros o recurrir a expertos externos independientes. Normalmente, la Comisión de Nombramientos es la encargada de coordinar este proceso con la ayuda del Presidente del Consejo.

El objetivo fundamental es contribuir a la mejora del funcionamiento del Consejo, sus Comisiones así como de los procesos de toma de decisiones.

En el proceso de evaluación es importante considerar todos los elementos de la cadena de valor del Consejo, así como las buenas prácticas en esta materia y las expectativas de los *stakeholders*

Evaluación enfocada a la acción, no al diagnóstico



6

Definir una política de retribución adecuada de consejeros y directivos

El buen gobierno en materia de remuneraciones es también un factor esencial para reforzar la confianza del mercado. De hecho, su importancia es tal que los inversores consideran el plan de retribución como uno de los cuatro factores más importantes a la hora de invertir en una empresa, según el informe *Value Quest* de EY.

En España, la normativa de buen gobierno en remuneraciones se vio reforzada con la Ley 31/2014. Entre sus novedades, incorpora la necesidad de que las sociedades elaboren y publiquen anualmente un informe sobre remuneraciones de consejeros que debe someterse a votación, con carácter consultivo y como punto separado del orden del día a la junta ordinaria de accionistas. Asimismo, la política de remuneraciones de consejeros se aprobará con carácter vinculante, al menos cada tres años.

Si bien, la totalidad de las sociedades cotizadas del Ibex35 han conseguido aprobar en sus respectivas Juntas de 2017 el Informe Anual de Remuneraciones y Consejeros (IARC), la mitad de ellas consiguieron apoyos superiores al 89% frente al 94% registrado en el ejercicio anterior, según el informe de EY *Pay Perspective: Panorama retributivo en el Ibex35*.

Desde nuestra perspectiva, los estándares de buen gobierno determinan que es necesario y/o recomendable aprobar el IARC con un alto grado de consenso. En este sentido, cuando el apoyo es inferior al 90% podría iniciarse una reflexión sobre la necesidad de revisar la política de retribución.

Asimismo, la figura del *proxy advisor* está desempeñando un papel fundamental en el análisis del Gobierno Corporativo de la empresa, ya que con recomendaciones de voto, a veces negativas, suscitan tendencia y necesidad de modificar determinados comportamientos en las compañías. En este sentido, los puntos en los que fijan su atención son los informes anuales de remuneraciones así como la aprobación de incentivos a largo plazo.

Los proxy advisor desempeñan un papel fundamental en el análisis de Gobierno Corporativo teniendo sus propios criterios en materia de remuneraciones, para determinar su recomendación de voto

7

Asegurar el cumplimiento de los requisitos de Gobierno Corporativo en materia fiscal

La creciente complejidad del cumplimiento de la normativa fiscal y la incertidumbre, derivada de las iniciativas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), de la UE y de numerosos Estados soberanos con respecto al tratamiento de los beneficios transfronterizos de grupos, están propiciando que el área fiscal tenga cada día una mayor relevancia interna en las empresas.

Al mismo tiempo, hay un aumento del interés público alrededor de las políticas fiscales de los grupos internacionales, demandándose cada vez una mayor transparencia en este ámbito, que parece se mantendrá al alza en los próximos ejercicios. Uno de cada dos directivos del área financiera y fiscal de grandes empresas asegura haber notado en los últimos dos años un aumento en los requerimientos de información fiscal por parte de las autoridades, según el informe *Tax Risk & Controversy Survey* de EY.

Según este informe, la incertidumbre geopolítica también ha aumentado la percepción del riesgo fiscal en muchos países. Estados Unidos, China, Reino Unido, Australia e India, según este estudio, se sitúan como las cinco economías que mayores riesgos fiscales plantean a las empresas que quieran operar en sus territorios.

Ante esta escenario global, las grandes empresas de todo el mundo y sus Consejos de Administración están asumiendo una mayor presión sobre estas cuestiones ante el posible daño reputacional que la controversia tributaria puede ocasionarles.

El Consejo tiene un papel relevante ya que aprueba y determina la estrategia fiscal de la organización. Sólo tras este paso, podrá decidir si la compañía puede afrontar retos futuros con la infraestructura y los recursos existentes y si está adecuadamente protegida de riesgos reputacionales y financieros no deseados. Esta tendencia se ha convertido en principal prioridad para los Consejos de Administración y los Comités de Auditoría de las grandes empresas españolas, según el 40% de los directores financieros consultados en el informe *Global Corporate Reporting Survey 2017* de EY, un porcentaje 20 puntos superior que la media a nivel mundial.

El Consejo de Administración está asumiendo una mayor presión sobre cuestiones fiscales ante el posible daño reputacional que la controversia tributaria puede generar

8

Apoyar la creación de estándares internacionales de Gobierno Corporativo

El alto grado de diversificación de las empresas españolas hace necesario la estandarización de las normas en materia de Gobierno Corporativo con el fin de mejorar la eficiencia, estimular y facilitar las inversiones en el extranjero y no redundar en pérdidas de recursos. Las áreas relacionadas con la función de *reporting* son, tradicionalmente, las más afectadas por esta dispersión normativa. El 66% de los directores financieros consultados en el informe *Corporate Reporting Survey 2017* de EY asegura que deben tener en cuenta al menos una decena de estándares distintos para elaborar su información corporativa.

Ante esta falta de homogeneidad, la propia Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) recomienda la necesidad de que los gobiernos de los países desarrollados pacten normativas comunes en este ámbito. Así lo puso de manifiesto su Secretario General, Angel Gurría, en el encuentro "Los retos del Gobierno Corporativo" del Global Corporation Center.

Estos cambios regulatorios deberían ser consensuados con el sector privado en la búsqueda de la mayor eficiencia posible.

Número de estándares de reporting que deben cumplir



Fuente: Global FAAS Corporate Reporting Study 2017

Nuestro equipo de Gobierno Corporativo



Lourdes Centeno
Socia responsable de Gobierno Corporativo y Derecho Societario de EY Abogados
91 567 47 29
Lourdes.Centeno.Huertas@es.ey.com



Chus Escobar
Socia responsable de Sector Público de EY
91 572 77 34
MariaJesus.Escobar@es.ey.com



Miguel Ángel Berzal
Assurance - Fraud investigation and Dispute Services
91 572 50 57
MiguelAngel.BerzalAlonso@es.ey.com



Ignacio Sebastián de Erice
Assurance - Fraud investigation and Dispute Services
91 572 50 66
Ignacio.SebastiandeErice@es.ey.com



Alberto Casilla
Assurance - Non Financial Performance
91 572 58 97
Alberto.CasillaVida@es.ey.com



Ignacio de Sopeña
Assurance - Financial Accounting Advisory Services
91 749 31 05
Ignacio.DeSopenaFernandez@es.ey.com



Francisco Velasco
Grupo de Servicios Financieros
91 572 50 24
Francisco.VelascoCorrea@es.ey.com



Enrique Fernández Albarracín
Grupo de Servicios Financieros - Legal
91 749 34 29
EnriqueFernandezAlbarracin@es.ey.com



Félix Plasencia
EY Abogados - Legal
91 572 75 04
Felix.PlasenciaSanchez@es.ey.com



José Luis Moreno
EY Abogados - Legal
91 572 50 06
JoseLuis.MorenoCasas@es.ey.com



Nuria Redondo
EY Abogados - Fiscal
91 572 73 39
Nuria.RedondoMartinez@es.ey.com



Elena Maestre
Advisory - Risk
91 749 38 55
ElenaMaestre@es.ey.com



Jaime Sol
People Advisory Services
91 749 31 52
Jaime.Sol@es.ey.com



Cecilia de la Hoz
Transaction Advisory Services
91 572 77 10
Cecilia.DelaHozArespacochaga@es.ey.com



Miguel Ferre
Vicepresidente del Global Corporation Center
Senior Advisor de EY

Acerca de EY

EY es líder mundial en servicios de auditoría, fiscalidad, asesoramiento en transacciones y consultoría. Los análisis y los servicios de calidad que ofrecemos ayudan a crear confianza en los mercados de capitales y las economías de todo el mundo. Desarrollamos líderes destacados que trabajan en equipo para cumplir los compromisos adquiridos con nuestros grupos de interés. Con ello, desempeñamos un papel esencial en la creación de un mundo laboral mejor para nuestros empleados, nuestros clientes y la sociedad.

EY hace referencia a la organización internacional y podría referirse a una o varias de las empresas de Ernst & Young Global Limited y cada una de ellas es una persona jurídica independiente. Ernst & Young Global Limited es una sociedad británica de responsabilidad limitada por garantía (company limited by guarantee) y no presta servicios a clientes. Para ampliar la información sobre nuestra organización, entre en ey.com.

Acerca del Centro de Estudios EY

EY ha desarrollado una herramienta de trabajo a disposición de las empresas, las instituciones públicas y privadas así como los medios de comunicación en la que aglutina su conocimiento y experiencia sobre cuestiones que afectan el mundo económico y empresarial.

En el Centro de Estudio puede acceder a contenido sectorial relevante procedente de: informes globales de EY, con material en castellano, así como publicaciones locales para España; alertas técnicas (contables, fiscales y legales) y artículos de opinión de nuestros profesionales.

© 2017 Ernst & Young, S.L.

Todos los derechos reservados.

ED None

La información recogida en esta publicación es de carácter resumido y solo debe utilizarse a modo orientativo. En ningún caso sustituye a un análisis en detalle ni puede utilizarse como juicio profesional. Para cualquier asunto específico, se debe contactar con el asesor responsable.

ey.com/es

Para más información visite estudiosey.es

Twitter: @EY_Spain

LinkedIn: EY

YouTube: EY Spain

Facebook: EY Careers Spain

Instagram: EYSpain