



**CÍRCULO
DE EMPRESARIOS**
ideas para crecer

Los desafíos actuales del Gobierno Corporativo

Julio 2021





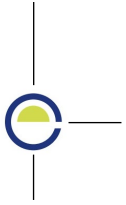
LOS DESAFÍOS ACTUALES DEL GOBIERNO CORPORATIVO

El Círculo de Empresarios organizó, entre febrero y marzo de 2021, un ciclo de debates sobre los desafíos a los que se enfrenta el gobierno corporativo en la actualidad, acelerados en buena medida por el impacto de la crisis sanitaria y económica. El ejercicio se desarrolló en torno a tres mesas de debate conformadas por expertos cuyos perfiles aparecen en el anexo.

Los temas tratados fueron variados, tales como la proliferación de regulación en temas de gobierno corporativo, la presión ejercida por los asesores de voto y su impacto en la actividad de los consejeros, el papel de los consejos en la definición de la estrategia y las transformaciones que los cambios tecnológicos producen en los modelos de negocio, o los aspectos relacionados con la composición, compensación y responsabilidad de los consejeros.

Sus **conclusiones y recomendaciones** pueden resumirse en las siguientes:

1. Los consejos de administración juegan un **papel esencial en la gestión de las empresas**, en especial en la **supervisión** de su desempeño y en la definición y aplicación de su **estrategia**. La combinación de un **consejo fuerte y con las competencias adecuadas** y una gestión ejecutiva también fuerte es fundamental para cumplir la misión de la empresa, que consiste esencialmente en **crear valor a largo plazo** como piedra angular de la **generación de riqueza para la sociedad**.
2. El consejo de administración debe implicarse en la **definición e impulso de un propósito** de la compañía que sea **creíble y estimulante**, con proyección de **largo plazo** y plena implicación de los empleados, proveedores, clientes y otros grupos de interés sin olvidar, por supuesto, el **interés de los accionistas**. Un **planteamiento auténtico, ético y responsable a largo plazo**, asumiendo la idea del **interés compartido**, redundará a la larga en un **beneficio mayor y más sostenible**. Los consejos deben jugar un **papel protagonista** en la aplicación de las **estrategias de ESG** y la generación de una **cultura corporativa** que las impulse, respondiendo a unas nuevas exigencias de la sociedad que son transmitidas con frecuencia por los **inversores institucionales y asesores de voto**. Es imprescindible que estos últimos mantengan una estrecha **interlocución** con las sociedades cotizadas para **conocer en detalle su situación, estrategia y políticas de sostenibilidad** al adoptar sus posiciones.
3. El **gran aumento de la regulación** del gobierno corporativo, tanto a nivel nacional como internacional, en respuesta a las nuevas necesidades del mundo en cambio rápido y constante, ha **sobrecargado las agendas de los consejos**. Los reguladores deben realizar un **esfuerzo de contención** y ser capaces de **elaborar normas simples, coherentes y realistas**, tras procesos de **consultas previas, evaluaciones de impacto y sin rigideces excesivas** que impidan a los consejos ejercer sus funciones de manera flexible y eficaz. **Las labores de cumplimiento**, siendo muy importantes, **no deben marginar a los debates estratégicos**, mucho menos en tiempos de cambios radicales en los modelos de negocio y en los entornos competitivos.



4. Los consejeros han visto incrementarse sensiblemente su **carga de trabajo y responsabilidad** con la incorporación de nuevas funciones, lo que les exige **mayor dedicación y frecuencia de las reuniones**. La dimensión, estructura y agendas de los consejos deben adecuarse a esta realidad para evitar que ello pueda limitar su atención a la **supervisión**, a la **definición de la estrategia** o a la **generación de valor a largo plazo**. Es imprescindible que cuenten con **sistemas adecuados de control y seguimiento** que faciliten su labor y aumenten la confianza de los consejeros por la alta responsabilidad que asumen.
5. Aunque las **empresas familiares** no cotizadas no están sujetas a ese incremento de la regulación, **están aplicando** cada vez más, **de manera voluntaria, las buenas prácticas y recomendaciones de gobierno corporativo** establecidas para las cotizadas. Resulta **recomendable que continúen avanzando en esta dirección**, con la debida flexibilidad, como vía para mejorar su gobernanza y sostenibilidad.
6. La pandemia ha supuesto una extraordinaria **aceleración** en el horizonte temporal **de los cambios**, particularmente los derivados de los **avances tecnológicos**. La tecnología cambia radicalmente los modelos de negocio y los consejos deben asumir y afrontar esas transformaciones **estableciendo una adecuada estrategia de negocio a la que se adapte la transformación tecnológica**, adoptando **nuevas tecnologías ya probadas**, aprovechando los **ecosistemas** donde una tecnología se explota de forma conjunta logrando gran escala y teniendo debidamente en cuenta los **riesgos de ciberseguridad**. Los consejos deben asumir que el cambio tecnológico exige **perfiles distintos** y que las compañías que gobiernan precisan **atraer y retener talento digital**, que es escaso y global, con nuevos enfoques y modelos organizativos. El **propósito** es vital para atraer ese talento, en cuya **formación continua** hay que invertir permanentemente.
7. Si bien la pandemia ha reenfocado transitoriamente la agenda de los consejos hacia **asuntos de atención inmediata**, en especial la liquidez y el bienestar de los empleados, no debe limitar **su dedicación al propósito, los valores y al largo plazo** entre sus prioridades como apuesta de futuro. También deben mantener su atención en el impacto de la pandemia **sobre los modelos de negocio**, y contribuir a **adecuar las estrategias** a la nueva realidad.
8. El **tamaño** de los consejos debe responder al **equilibrio entre sus exigencias de eficiencia y las funciones, responsabilidades y carga de trabajo** soportada por los consejeros. En cuanto a su **diversidad**, es preciso mantener la proporción adecuada de consejeros **independientes y dominicales**, por la relevancia de éstos para mantener el rumbo empresarial, y reflejando adecuadamente la estructura de la propiedad. Es necesario encontrar además el equilibrio adecuado entre consejeros **generalistas y especialistas** y apostar decididamente por la **diversidad de género y generacional**, evitando que una regulación excesiva coarte a las compañías la libertad de configurar sus consejos de la forma más adecuada en cada momento.



ANEXO

Los títulos y contenidos de las tres mesas de debates y sus participantes figuran a continuación:

1. El margen de actuación de los consejos ante las exigencias de regulación e implantación de buenas prácticas (18.02.21)

Moderador: Juan María Nin, vicepresidente del Círculo de Empresarios y presidente de su grupo de trabajo de Economía y UE, consejero de Sociétés Générale y Azora y presidente de Habitat e Itinere.

Panelistas:

- *Laura González-Molero, presidente de la APD y consejera de Bankia, Viscofan, Acerinox y Ezentis*
- *Lourdes Centeno, socia responsable de Derecho Societario, Gobierno Corporativo y Mercados de Capitales de EY Abogados y ex-vicepresidenta de la CNMV*
- *Isabel Dutilh, socia fundadora de Argali Abogados, consejera de Elecnor y Millenium Hotels Real Estate y, entonces, vicepresidenta del Círculo de Empresarios*
- *Tomás Pascual, presidente de Calidad Pascual.*

2. El papel de los consejos de administración en la transformación de los modelos de negocio, la definición del propósito y la política de sostenibilidad (25.02.21)

Moderador: Alberto Terol, vicepresidente del Círculo de Empresarios y presidente de su grupo de trabajo de Gobierno Corporativo. Empresario hotelero, vicepresidente y consejero coordinador de Indra y consejero coordinador de International Airlines Group (IAG), además de consejero de Schindler España, Varma y Broseta Abogados.

Panelistas:

- *Cristina Ruiz, consejera ejecutiva y directora general de Indra, con responsabilidad sobre el negocio de TI (Minsait)*
- *Francisco Román, presidente y consejero de MARCH R.S. y presidente de la Fundación SERES*
- *Ramón Pueyo, socio responsable de Sostenibilidad y Buen Gobierno y de Empresa Familiar en KPMG*

3. Composición, compensación y responsabilidad de los consejeros (03.03.21)

Moderador: Ignacio Moreno, copresidente del grupo de trabajo de Gobierno Corporativo del Círculo de Empresarios, presidente de Metrovacesa y consejero de Telefónica y de Roadis Transportation Holding, entre otras.

Panelistas:

- *Emma Fernández, consejera de Axway, Metrovacesa y ASTI Mobile Robotics*
- *Ana García Fau, consejera, entre otras sociedades, de Gestamp, Merlin Properties y Euskaltel*
- *Pedro Goenaga, senior advisor de Russell Reynolds y presidente de APIA Fishers.*