



cutting through complexity

KPMG EN ESPAÑA

# El nuevo gobierno corporativo

Análisis de los principios y  
recomendaciones del Código  
de Buen Gobierno de las  
Sociedades Cotizadas

[kpmg.es](http://kpmg.es)



# ÍNDICE

• <b>Prólogo</b> .....	4
• <b>Principales novedades del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas</b> .....	6
• <b>Infografía: Claves para el buen gobierno corporativo</b> .....	12
• <b>El buen gobierno cotiza al alza.</b> Por John Scott, presidente de KPMG en España .....	14
• <b>La diversidad: Valor añadido en los consejos.</b> Por María José Aguiló, socia responsable de KPMG Abogados .....	16
• <b>La hora de los consejeros.</b> Por Francisco Uría, socio responsable del área Legal de KPMG Abogados .....	18
• <b>Control mercantil y control penal.</b> Por Alain Casanovas, socio responsable de cumplimiento legal de KPMG Abogados .....	20
• <b>Remuneración y creación de valor: pareja de hecho.</b> Por Jaime Sol, socio responsable de compensación y pensiones de KPMG Abogados .....	22
• <b>Las juntas de accionistas ganan protagonismo en el Código de Buen Gobierno.</b> Por Enrique Asla, socio responsable de práctica profesional de Auditoría de KPMG en España .....	24
• <b>Mejores frenos para ir más deprisa.</b> Por José Luis Blasco, socio responsable de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento de KPMG en España .....	26
• <b>Las recomendaciones de buen gobierno, desde la óptica de la empresa familiar.</b> Por Fernando Serrate, socio responsable de las oficinas de KPMG en Cataluña, Baleares y Andorra .....	28
• <b>La comisión de auditoría y el nuevo código de buen gobierno.</b> Por Borja Guinea, socio responsable de Auditoría de KPMG en España .....	30
• <b>Oficinas</b> .....	32
• <b>Contactos</b> .....	34

## PRÓLOGO

**L**a Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) presentó el pasado 24 de febrero el nuevo Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, uno de los proyectos más esperados de los últimos meses y uno de los documentos más disruptivos en materia de gobierno corporativo hechos públicos en España. El Código es una de las piezas esenciales del proyecto general de reforma de las diferentes normativas en materia de buen gobierno que el Gobierno de España ha promovido, en el que destaca también la Ley de Sociedades de Capital que eleva a norma algunos de los principios recogidos en códigos previos.

Los nueve años transcurridos desde la edición anterior del Código de Buen Gobierno -publicado por la CNMV en 2006- han estado marcados por la crisis económica y financiera; una crisis en cuya raíz se emplazan desaciertos de distinto calado en las prácticas de gobierno corporativo de algunas empresas. En estos años, los inversores, los mercados y la opinión pública como expresión de la percepción de la sociedad han elevado su nivel de exigencia sobre el gobierno de las empresas y su capacidad para responder con responsabilidad y transparencia de sus acciones, decisiones y formas de actuar. Esta circunstancia ha influido necesariamente en el enfoque de las novedades que presenta el nuevo Código desarrollado con el propósito de "mejorar la eficacia y responsabilidad en la gestión de las sociedades españolas y, al tiempo, situar los estándares nacionales al más alto nivel de cumplimiento comparado de los criterios".

El nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas parte del reconocimiento de que las empresas son un pilar estructural de la sociedad y, por tanto, deben ser gestionadas de forma adecuada y saber dar cuenta de ello. Sólo de esta forma pueden preservar y proteger la confianza que sostiene el funcionamiento de la economía y cumplir con su naturaleza como generadoras de valor y crecimiento.

En esta publicación recogemos el análisis que realizan los expertos de KPMG sobre el nuevo Código a través de una serie de tribunas publicadas en los principales medios de comunicación en los días siguientes a la presentación del mismo. Esperamos que nuestro análisis les ayude a comprender el alcance de las nuevas recomendaciones y a interpretar las nuevas tendencias regulatorias y normativas en materia de buen gobierno. ■



# PRINCIPALES NOVEDADES DEL NUEVO CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO

**E**l Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas publicado el pasado 24 de febrero por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) supone un punto de inflexión en la crónica de las recomendaciones emitidas en España en materia de gobierno corporativo tanto por el enfoque de los 25 principios en los que se basa como por el alcance de las 64 recomendaciones que establece.

El nuevo código, impulsado bajo la presidencia de la CNMV de Elvira Rodríguez, ha sido elaborado con el asesoramiento de una Comisión de expertos designada por el Consejo de Ministros que ha trabajado, por un lado, en la elevación a normas legales de las

cuestiones consideradas básicas y mínimamente exigibles a todas las sociedades en la Ley de Sociedades de Capital (LSC) y, por otro, en el desarrollo del Código de Buen Gobierno teniendo en cuenta también los estándares internacionales y las recomendaciones de la Unión Europea.

El Código plantea nuevos estándares de composición y funcionamiento de los consejos de administración, clarifica las responsabilidades de los consejeros e incorpora nuevas medidas de transparencia para las juntas de accionistas. Entre sus principales novedades contempla por primera vez que la promoción de las políticas adecuadas de responsabilidad social corporativa es una facultad indelegable del consejo,

que debería ofrecer información transparente sobre su desarrollo, aplicación y resultados. Además, propone que al menos un 30% de los miembros del consejo sean mujeres antes de 2020 y determina la conveniencia de que, en aquellas sociedades en las que el presidente y el consejero delegado sean la misma persona, se nombre un consejero coordinador.

El Código se estructura en tres grandes bloques correspondientes a aspectos generales (recomendaciones 1 a 5), a la Junta General (recomendaciones 6 a 11) y al Consejo de Administración (recomendaciones 12 a 64), respectivamente. Su carácter voluntario está sujeto al principio de "cumplir o explicar". En este



sentido, el Código no reitera normas legales aplicables (incluidas en la LSC), pero exige que se dé cuenta del grado de seguimiento de las recomendaciones o, en su caso, de la falta de seguimiento de las mismas tanto por escrito en el informe anual de gobierno corporativo como verbalmente a los accionistas por parte del presidente del consejo de administración que explicará, con suficiente detalle, los aspectos más relevantes del gobierno corporativo de la sociedad y, en particular, los motivos concretos por los que la compañía no sigue alguna de las recomendaciones del Código de Gobierno Corporativo así como, si existieran, las reglas alternativas que aplique.

Por otro lado, aunque dirigido a todas las sociedades cotizadas, el Código establece que aquellas recomendaciones expresamente destinadas a las sociedades de mayor capitalización podrán no

## El Código supone un punto de inflexión en la crónica de las recomendaciones emitidas en España en materia de gobierno corporativo tanto por el enfoque de los 25 principios en los que se basa como por el alcance de las 64 recomendaciones que establece

ser seguidas por empresas de menor tamaño, siendo suficiente con una explicación razonable y razonada de los motivos y de la opción elegida.

### LAS RECOMENDACIONES:

• **1.1. Aspectos Generales (recomendaciones 1 a 5).** En esta sección del Código, se establecen como principales novedades las siguientes:

- Información sobre el seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo

respecto al grado de cumplimiento de lo propuesto en el Código (recomendación 3).

- Política pública de comunicación. Se recomienda que la sociedad defina y promueva una política de comunicación y contactos con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto que sea respetuosa con las normas contra el abuso de mercado y dé un trato semejante a los accionistas que se encuentren en la misma posición, haciendo pública dicha política

## Como novedad en cuanto a la diversidad de género, se recomienda que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del Consejo de Administración

a través de su página web (recomendación 4).

- Ejercicio de la facultad delegada de emisión y exclusión del derecho de suscripción preferente. Determina que el consejo de administración no eleve a la junta general una propuesta de delegación de facultades para emitir acciones o valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente, por un importe superior al 20% del capital en el momento de la delegación. En el caso de que el consejo de administración apruebe cualquier emisión de este tipo, se recomienda que se publiquen inmediatamente en la página web los informes exigidos por la legislación mercantil (recomendación 5).

- **1.2. Junta general de accionistas (recomendaciones 6 a 11).** En esta sección del Código, se establecen como principales novedades las siguientes:
  - Transparencia informativa y voto informado. Se recoge la información que debe publicarse en la página web tanto de forma permanente como con la antelación suficiente a la celebración de la junta general de accionistas, celebración que deberá transmitirse en directo, a través de la página web, en *streaming*. También ha de publicar en la página web "con antelación suficiente a la celebración de la junta general ordinaria, aunque su difusión no sea obligatoria"; los siguientes informes

que se elaboren de forma preceptiva o voluntaria: el informe sobre la independencia del auditor, los informes de funcionamiento de las comisiones de auditoría y de nombramientos y retribuciones, el informe de la comisión de auditoría sobre operaciones vinculadas o el informe sobre política de responsabilidad social corporativa (recomendaciones 6 y 7).

Asimismo, se establece que la comisión de auditoría vele por que el consejo de administración procure presentar las cuentas a la junta general de accionistas sin limitaciones ni salvedades en el informe de auditoría y que, en los supuestos excepcionales en que existan salvedades, tanto el presidente de la comisión de auditoría como los auditores expliquen con claridad a los accionistas el contenido y alcance de dichas limitaciones o salvedades (recomendación 8).

En consonancia con la política de transparencia, se establece que en el caso de que la sociedad tenga previsto pagar primas de

asistencia a la junta general de accionistas, establezca, con anterioridad, una política general sobre tales primas y que dicha política sea estable (recomendación 11).

- Por último, se incluyen recomendaciones tendentes a facilitar el ejercicio de los derechos de asistencia y participación de los accionistas (recomendaciones 9 y 10).
- **1.3. Consejo de administración (recomendaciones 12 a 64).** En esta sección del Código, la cual contiene el mayor número de recomendaciones, se establecen como principales novedades las siguientes:
  - En relación con el propósito en común de todos los consejeros de la defensa del "interés social", el consejo de administración deberá conciliar el interés social con los legítimos intereses de sus empleados, proveedores, clientes y restantes grupos de interés afectados (recomendación 12).
  - En cuanto a la composición del consejo de administración, se recomienda (i) que el número de consejeros

independientes represente, al menos, la mitad del total de consejeros, a diferencia del tercio del total de consejeros que establecía el anterior Código (recomendación 17) y que el porcentaje de consejeros dominicales no sea mayor que el porcentaje de capital social representado por dichos consejeros (recomendación 16).

Como novedad en cuanto a la diversidad de género, se recomienda que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración (recomendación 13).

Junto a lo anterior, se añade que la comisión de nombramientos verificará anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo.

- Respecto al funcionamiento del consejo de administración, se recomienda que se reúna con la frecuencia

precisa para desempeñar con eficacia sus funciones y, al menos, ocho veces al año (recomendación 26).

- Se amplían las funciones del presidente del consejo de administración, así como del consejero coordinador en el caso de que exista por tener el presidente la condición de consejero ejecutivo (recomendaciones 33 y 34).
- En relación a la evaluación periódica del consejo de administración, se establece que el consejo de administración en pleno evalúe una vez al año y adopte, en su caso, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas, con el auxilio de un consultor externo independiente cada tres años (recomendación 36).
- Las principales novedades en cuanto a las recomendaciones de las comisiones y las unidades internas del consejo de administración son las siguientes:
  - Se amplían las funciones de la comisión de auditoría (recomendación 42), y se establece que la comisión de auditoría

sea informada sobre las operaciones de modificaciones estructurales y corporativas que proyecte realizar la sociedad para su análisis e informe previo al consejo de administración sobre sus condiciones económicas y su impacto contable y, en especial, en su caso, sobre la ecuación de canje propuesta (recomendación 44).

- Asimismo, se amplían las funciones de la comisión de nombramientos y retribuciones (recomendación 50). Entre otras, deberá revisar periódicamente la política de remuneraciones de altos directivos, incluidos los sistemas retributivos con acciones. En el caso de sociedades

de la comisión de auditoría (recomendación 40).

- Junto a lo anterior, como otra unidad interna organizativa, se recomienda que bajo la supervisión directa de la comisión de auditoría o, en su caso, de una comisión especializada del consejo de administración, exista una función interna de control y gestión de riesgos ejercida por una unidad o departamento interno de la sociedad (recomendaciones 45 y 46).
- Finalmente en cuanto a la retribución del consejo de administración, se recomienda con carácter general que la remuneración de los consejeros sea

los componentes variables de la remuneración se difiera por un período de tiempo mínimo suficiente para comprobar que se han cumplido las condiciones de rendimiento previamente establecidas (recomendaciones 57 y 59).

Se recomienda que un porcentaje relevante de la remuneración variable de los consejeros ejecutivos esté vinculado a la entrega de acciones o de instrumentos financieros referenciados a su valor, con unos límites preestablecidos para su transmisión (recomendaciones 61 y 62).

Se recomienda que en el contrato con el consejero ejecutivo se incluya una cláusula que permita a la sociedad reclamar el reembolso de los componentes variables de la remuneración

## Se determina que, bajo la supervisión de la comisión de auditoría, se disponga de una unidad que asuma la función de auditoría interna que vele por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno

de elevada capitalización, se recomienda que cuenten con una comisión de nombramientos y una de retribuciones separada (recomendaciones 48 y 49).

- Se determina que, bajo la supervisión de la comisión de auditoría, se disponga de una unidad que asuma la función de auditoría interna que vele por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno y que funcionalmente dependa del presidente no ejecutivo del consejo o

la necesaria para atraer y retener a los consejeros del perfil deseado y para retribuir la dedicación, cualificación y responsabilidad que el cargo exija, pero no tan elevada como para comprometer la independencia de criterio de los consejeros no ejecutivos (recomendación 56).

En particular, respecto a los consejeros ejecutivos, se recomienda que las remuneraciones variables estén ligadas al rendimiento de la sociedad y al desempeño personal y que el pago de una parte relevante de

cuando el pago no haya estado ajustado a las condiciones de rendimiento o cuando se hayan abonado atendiendo a datos cuya inexactitud quede acreditada con posterioridad (recomendación 63).

Asimismo, se recomienda que los pagos por resolución del contrato no superen un importe establecido equivalente a dos años de la retribución total anual y que no se abonen hasta que la sociedad haya podido comprobar que el consejero ha cumplido con los criterios de rendimiento previamente establecidos (recomendación 64). ■



# CLAVES PARA EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

— PRINCIPALES RECOMENDACIONES DEL CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES COTIZADAS DE LA CNMV —

## JUNTA GENERAL

- Retransmisión en directo por internet.
- Publicación previa de los puntos del orden del día propuestos por los accionistas (> 3% de capital)
- Publicación de nuevos informes: independencia del auditor, funcionamiento de las comisiones de auditoría y nombramientos y retribuciones, operaciones vinculadas, responsabilidad social corporativa.
- Información por parte del presidente de los incumplimientos de las recomendaciones y los motivos.
- Transparencia en la política de primas a la asistencia a la junta.

## CONSEJO

- Independientes: mínimo el 50%. Porcentaje de dominicales proporcional al capital. Objetivo de 30% de mujeres en 2020.
- El consejero deja de tener carácter de independiente tras 12 años.
- Asesoramiento para el cumplimiento de sus funciones.
- Comisión ejecutiva con una composición simétrica al consejo.
- El presidente organiza la evaluación periódica del consejo y del primer ejecutivo.
- El consejo evalúa una vez al año sobre calidad y eficiencia de funcionamiento, comisiones, diversidad de composición y competencias, desempeño del presidente y primer ejecutivo, desempeño y aportación de cada consejero. Cada tres años será auxiliado por un externo independiente. El proceso y las áreas serán descritas en el IAGC.
- Actas a disposición de todas las comisiones.

### CUANDO EL PRESIDENTE Y EL CEO COINCIDAN

- Se debe nombrar un consejero coordinador. Además de las establecidas por LSC, mantiene contactos con inversores y accionistas y prepara el plan de sucesión del presidente, entre otras tareas.

**CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO**  
PUBLICADOS EN ESPAÑA

**1998**  
Informe OLIVENCIA

**2003**  
Informe ALDAMA

**2006**  
Código CONTHE

**2015**  
Código RODRIGUEZ

## COMISIONES

### COMISIÓN DE AUDITORÍA

- Compuesta por consejeros no ejecutivos y mayoría en todo caso de independientes.
- Presidente, un independiente con conocimientos. Mandatos improrrogables de 4 años.
- Función de auditor interno dependiente de la comisión.
- Informa previamente de las operaciones corporativas.

### Función de control de riesgos

- Debe establecerse para llevar a cabo la supervisión de la política y control de riesgos. Elaborar mapa de riesgos, apetito, medidas, etc. reportando directamente a la comisión de auditoría.

### Políticas, entre otras:

- Sobre comunicación con inversores y accionistas.
- Sobre riesgos

- Sobre responsabilidad social corporativa
- Reglas para dimitir en el caso de perjuicio en el crédito y reputación.
- Normas sobre la dedicación de los consejeros (número máximo de pertenencia a consejos)

### COMISIÓN(ES) DE NOMBRAMIENTO Y RETRIBUCIONES

- Se desdobra en el caso de compañías con alta capitalización.
- Compuestas mayoritariamente por consejeros independientes
- Establecimiento de las condiciones básicas de los contratos de alta dirección.
- Supervisión de la política retributiva y su aplicación.

## OTRAS

### RESPONSABILIDADES QUE DEBEN SER ATRIBUIDAS A COMISIONES

- Observación de códigos de conducta.
- Estrategias de comunicación con accionistas e inversores.
- Política de RSC, diversidad e información no financiera.
- Riesgos no financieros y relaciones con grupos de interés.

### RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

- Elaboración de objetivos, estrategia, prácticas, métodos, mecanismos de supervisión, canales y prácticas de comunicación responsable.
- Informe de avance en

el informe de gestión o independiente.

### REMUNERACIONES

- Componentes variables de la remuneración vinculados a criterios predeterminados y medibles. Diferidos por un periodo mínimo de tiempo.
- Sistema de remuneración diferente para los externos.
- Retrocesión de remuneraciones indebidas.
- Límite de indemnizaciones a 2 veces salario y congelación por 3 años
- Informe anual a la junta, votación con carácter consultivo (legislación mercantil política con carácter vinculante cada tres años)





## EL BUEN GOBIERNO COTIZA AL ALZA



El País. Miércoles 25 de febrero

POR JOHN M. SCOTT

*PRESIDENTE DE KPMG EN ESPAÑA, EN LA REGIÓN DE EMA (EUROPA, ORIENTE PRÓXIMO, ÁFRICA Y SUR DE ASIA) Y VICEPRESIDENTE GLOBAL*

**E**l nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo para las Empresas Cotizadas presentado ayer supone un paso adelante para reforzar el papel de supervisión de los gestores por parte del consejo de administración y clarificar las responsa-

bilidades de sus miembros, con recomendaciones concretas dirigidas a aumentar su efectividad. Entre ellas, encontramos muchas que ya estaban siendo de aplicación obligada para las entidades financieras y que ahora -aunque en forma de recomendaciones- se convierten en comunes para las cotizadas en España.

Los reguladores de los mercados locales de capitales se han dado cuenta de la importancia competitiva del gobierno corporativo para los inversores. En los últimos años se han venido reformando las recomendaciones

nacionales de buen gobierno con el sano propósito de aumentar el atractivo de sus empresas en los mercados de financiación. El enfoque que podríamos denominar institucional, que en buena medida fue el inspirador de los anteriores códigos de buen gobierno -en España y en otros países- ha dejado paso a una aproximación más pragmática y cercana a las tesis que dominan hoy los mercados de capitales. Esa diferencia artificial que insistía en la existencia de dos modelos de gobierno, uno "continental" autóctono y otro "anglosajón" importado, ha quedado caduca en un mundo globalizado.

En el nuevo texto de la CNMV subyacen varias ideas transversales relevantes con el propósito de avanzar en una cultura empresarial más enfocada en la creación de valor a largo plazo. Asuntos clave que preocupan no solo a los inversores institucionales, sino también a la ciudadanía. Aspectos que estaban en la calle y que el parque no podría desoir. Así nos encontramos con un importante grupo de recomendaciones dirigidas a aumentar la exigencia de independencia y conocimiento de aquellos con misión de supervisar los sistemas de control de las compañías. Un avance como también lo son aquellas medidas dirigidas a incorporar nuevos perfiles al consejo que reflejen mejor la vocación internacional de las empresas o la realidad de género de una sociedad donde hoy se gradúan más mujeres que hombres.

La gestión del riesgo, inherente a la empresa, toma cuerpo -y precisa de una función específica en las recomendaciones del código-. El desarrollo de las políticas de responsabilidad social corporativa

### Los consejos de administración son un órgano vital de las compañías. Su salud es un buen indicador de la viabilidad y longevidad de la compañía en el largo plazo, y los inversores lo saben

como un elemento que conecta a las empresas con la sociedad a la que sirven o las recomendaciones dirigidas a los esquemas de remuneración de los consejeros y alta dirección servirán de palanca a muchas organizaciones para definir mejor su papel en la sociedad, estar mejor preparadas y ser más competitivas en un entorno cambiante, complejo e interconectado por el avance de la tecnología.

Los consejos de administración son un órgano vital de las compañías. Su salud es un buen indicador de la viabilidad y longevidad de la compañía en el largo plazo, y los inversores lo saben, pero también el mejor talento o los mejores socios en el negocio. La calidad del debate en el seno de los máximos órganos de gobierno de las empresas depende de la habilidad de sus líderes de crear un ambiente de trabajo en equipo realmente constructivo y exigente. En la construcción de este equipo de trabajo tiene un papel especial la persona que lidera la organización. Sin la adecuada dinámica colaborativa y la disposición de un grupo de consejeros que piensan como propietarios y son capaces de ejercer su autoridad, las recomendaciones de buen gobierno sobre procesos y responsabilidades tendrán poca influencia. Esta es una recomendación implícita del nuevo código, pero clave para entender el cambio y lograr el objetivo perseguido. Y es que

las reformas llevadas a cabo en la Ley de Sociedades de Capital, en la reforma penal o del sistema financiero -y ahora en el nuevo Código de Buen Gobierno- suponen no solo más responsabilidad, sino además un reto profesional para aquellos que desarrollan la función de consejeros. Cumplir con las expectativas en este nuevo escenario va a suponer un esfuerzo tanto por parte de los líderes de las organizaciones, de los miembros de los consejos -pero también para los ejecutivos de las empresas a las que sirven-. Para los consejeros, las nuevas exigencias en cuanto a dedicación, conocimiento, información, e incluso interacción con inversores o los ejecutivos de la compañía, deben estar acompañadas de mejor información, medios, y de recursos, que potencien su papel, su talento y permitan desarrollar su tarea eficazmente.

Los códigos pasados nos enseñan que las sugerencias que elabora el regulador tienen gran predicamento entre las empresas. Sin embargo, la aplicación de estas recomendaciones, también como otras en el pasado, depende de la voluntad de aquellos que tienen la misión de aplicarlas. Cumplir en lo formal, seguramente terminará siendo sencillo. Pero, como en todos los consejos que uno recibe en la vida, su valor se encuentra realmente en el espíritu que los inspira, más que en la letra impresa que los contiene. ■

# LA DIVERSIDAD: VALOR AÑADIDO EN LOS CONSEJOS

POR MARÍA JOSÉ AGUILÓ

SOCIA RESPONSABLE DE  
KPMG ABOGADOS

**E**s indiscutible que la diversidad en los consejos de administración de las compañías es un valor en alza.

La complejidad de los asuntos que están en la agenda de los consejos de administración, en el marco de un mundo cambiante a una velocidad sin precedentes, y de una economía cada vez más global e interconectada, con retos como la tecnología, el *Big Data* o los cambios del entorno regulatorio, hacen necesario que los debates y las soluciones a los problemas se vean abordados desde puntos de vista diferentes e innovadores.

Tal aportación de valor difícilmente puede conseguirse si no existe una composición diversa en los órganos de dirección de las empresas, diversa en cuanto a género pero también en relación a otros aspectos como cualificaciones profesionales y experiencia internacional.

No por capricho, los inversores internacionales consideran cada vez más como un factor positivo la existencia de diversidad en la composición de los consejos de administración en las compañías en las que invierten, pues ello se considera indicativo de contar con mecanismos de eficacia y calidad de las decisiones de los órganos colegiados.

¿Cuál es la situación actual de la diversidad en los consejos de administración en España? Recordemos en primer lugar que la Ley

de Igualdad, en 2007, establecía una mera recomendación de aumentar el número de mujeres en los consejos de administración de las compañías. Bajo el amparo de esta norma el avance ha sido moderado, incrementándose el número de mujeres consejeras en las compañías cotizadas del 6%, existente en 2007, hasta el 15,1% en la actualidad. Aun así, nos encontramos por debajo de la media de los países europeos, 18,6%, y muy lejos de los países líderes en esta materia, como son Noruega o Francia, con un 40% y 30%, respectivamente, de presencia de mujeres en los consejos de administración.

En la reciente reforma de la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, Ley 31/2014 de 3 de diciembre, se ha incorporado como derecho imperativo lo que hasta la fecha se había configurado como una mera recomendación. Así, se establece la obligación por parte del consejo de administración de las sociedades cotizadas de velar por que los procedimientos de selección de sus miembros favorezcan la diversidad de género, de experiencias y de conocimientos, mencionándose de forma explícita que tales procedimientos deben facilitar la selección de consejeras. En esta misma línea, se establece que la comisión de nombramientos y retribuciones de las sociedades cotizadas deberá fijar un objetivo de representación para el sexo menos representado en el consejo y elaborar orientaciones sobre cómo alcanzar ese objetivo.

En respuesta a estas normas, el Código de Buen Gobierno que acaba de ver la luz incorpora como recomendación (bajo el principio inspirador del código de "cumplir

## Las empresas deben esforzarse para impulsar y retener el talento femenino que, en ocasiones, se pierde o permanece oculto por las dificultades que pueden existir de acceder a niveles directivos superiores

o explicar") que el consejo de administración debe aprobar una política de selección de consejeros que favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género, con el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración.

En nuestra opinión, las medidas adoptadas contienen un objetivo ambicioso a cinco años vista, y suponen sin duda un importante avance respecto de la situación de la que partíamos. Confiemos en que ello se traduzca en un incremento gradual de la presencia de las mujeres en los consejos de administración de manera que se posibilite cumplir de forma natural con el objetivo marcado para 2020.

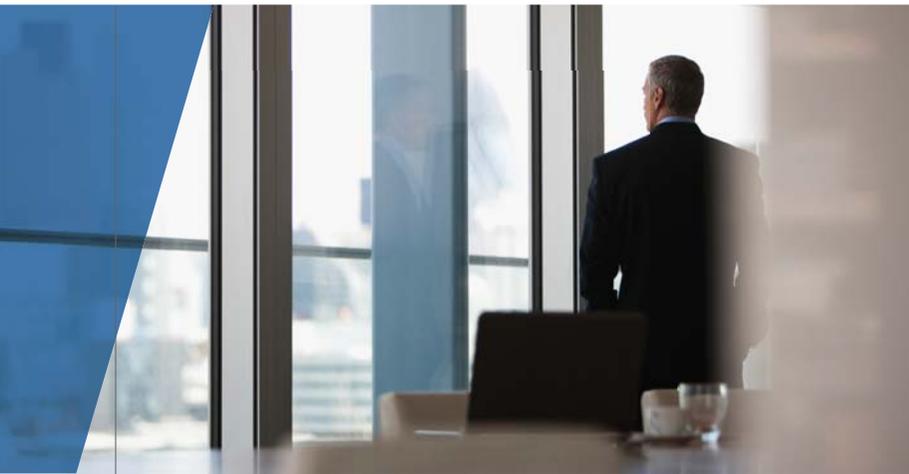
Para ello, las empresas deben no sólo seguir rigurosamente unas

políticas de selección de consejeros que favorezcan la diversidad, sino también esforzarse, aplicando medidas de apoyo decididas y concretas, para impulsar y retener el talento femenino que hay en las organizaciones y que, en ocasiones, se pierde o permanece oculto por las dificultades que pueden existir de acceder a niveles directivos superiores.

Finalmente, me gustaría compartir un hecho reciente: del total número de consejeros nombrados en el año 2014 en las empresas del IBEX, un 29,7% han sido mujeres. Este dato es muy positivo y, a nuestro juicio, esperanzador pues son las compañías más relevantes de nuestro país las que están liderando este proceso de cambio que sin duda contribuirá al buen gobierno corporativo de nuestras empresas. ■



El Confidencial. Miércoles 25 de febrero



## LA HORA DE LOS CONSEJEROS

POR FRANCISCO URÍA

SOCIO RESPONSABLE  
DEL ÁREA LEGAL DE  
KPMG ABOGADOS



Expansión, Miércoles 25 febrero

Los consejeros de las sociedades españolas tienen un nuevo marco jurídico de actuación tras la aprobación sucesiva de la reciente reforma de la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo y del nuevo Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas presentado ayer.

En el caso de los consejeros de bancos, se encuentran sometidos, además, a una mayor exigencia derivada de la Ley de Ordenación, Supervisión y Solvencia de las Entidades de Crédito y su Reglamento de desarrollo, que contienen nuevas obligaciones y responsabilidades

para ellos, y la actuación supervisora del Banco Central Europeo, que ya ha anunciado su propósito de dedicar particular atención al gobierno corporativo.

El punto de partida son los propios consejeros, de quienes se espera, por sus capacidades individuales y su actuación colectiva, que sean capaces de contribuir al logro de los objetivos sociales en beneficio de los accionistas, de garantizar el respeto y la protección de otros titulares de derechos y, en general, del cumplimiento normativo de la sociedad, que puedan entender y valorar adecuadamente los riesgos a los que se enfrenta la sociedad

y, por último, realizar una labor de supervisión (el *oversight* anglosajón) sobre la gestión de la compañía. Nada menos.

Para ello, el consejo debe reunir un conjunto de características y cualidades entre las que se encuentran conocimientos y experiencia, honorabilidad, capacidad de actuar de forma independiente (gestionando adecuadamente cualquier conflicto de interés) y posibilidad de dedicar el tiempo necesario al ejercicio de sus funciones. Además de estas características "individuales" de sus consejeros, el consejo debería aspirar a ser algo más que la suma de sus miembros, y ello requiere que todos ellos no sean ni actúen simétricamente, sino que aporten una diversidad de conocimientos, experiencias, perspectivas y preocupaciones que conviertan al consejo en un equipo capaz de desarrollar funciones realmente complejas.

La diversidad es un aspecto clave para hacerlo posible, como así lo ha entendido el nuevo Código. Los consejeros deben aportar visiones diversificadas de la compañía, su gestión, de los riesgos que afronta e incluso del contexto social –nacional o internacional– en el que se desarrolla su actividad. La diversidad de género es, por supuesto, uno de los aspectos a cubrir, pero no el único. La diversidad de formación, de experiencia profesional o de procedencia geográfica será fundamental.

El requerimiento de diversidad no será igual para cada compañía. Compañías multinacionales o operen en sectores regulados tendrán exigencias propias.

### Son los consejeros independientes quienes habrán de reunir como grupo las capacidades profesionales, de experiencia y diversidad

Todo lo anterior es cierto para todos los consejeros. Todos ellos (ejecutivos o no) asumen grandes responsabilidades (incluso penales) derivadas de un comportamiento inadecuado, no necesariamente ligado a sus acciones sino a una posible falta de suficiente diligencia a la hora de velar por la existencia de una organización y procedimientos internos adecuados en la compañía, al objeto de conocer y gestionar adecuadamente sus riesgos y, muy en particular, los riesgos derivados del eventual incumplimiento normativo en cualquier ámbito (mercantil, fiscal, regulatorio, blanqueo de capitales...).

Sin embargo, y por la gran importancia y presencia que les atribuyen tanto la nueva regulación como el Código de Buen Gobierno, son los consejeros independientes quienes habrán de reunir como grupo las capacidades profesionales, de experiencia y diversidad. Son ellos, también, como miembros y presidentes de comisiones clave en el consejo, quienes deben tener un compromiso relevante en términos de dedicación. Su selección cuidadosa será, pues, una cuestión clave, especialmente en el caso del consejero independiente coordinador.

No basta con garantizar la calidad de los consejeros cuando se incorporan, sino que debe ofrecérseles el acceso a programas de formación que faciliten su conocimiento de la compañía

y del entorno regulatorio al que debe enfrentarse, así como programas de actualización que mantengan esas capacidades intactas con el paso del tiempo.

El tamaño del consejo es relevante. Si el número de consejeros es excesivo, el debate y el ejercicio eficaz de sus funciones resultan imposibles. Si es demasiado bajo, no será posible cumplir los requerimientos legales y las buenas –y reforzadas– prácticas de gobierno corporativo en términos de presencia de independientes y diversidad.

La calidad de la información que recibe el consejo para el desarrollo de sus funciones es también esencial; suficiente pero no excesiva, comprensible para el profesional experto y también para el consejero que no lo sea.

Por último, los consejeros dependen de la calidad del trabajo desarrollado en las comisiones en que han delegado su confianza y de las que, a la postre, dependerá si se cumplen o no sus obligaciones, así como en la capacidad profesional de quienes trabajan para ellas desde diversas posiciones en la organización. Su idoneidad y razonable independencia de criterio resultará para los consejeros una cuestión de supervivencia.

La hora de los consejeros ha llegado. Tienen que estar preparados para su renovado protagonismo. ■

# CONTROL MERCANTIL Y CONTROL PENAL



El Periódico. Miércoles 25 febrero

**POR ALAIN CASANOVAS**

*SOCIO RESPONSABLE DE CUMPLIMIENTO LEGAL DE KPMG ABOGADOS*

**E**n muy poco tiempo, se están reafirmando las obligaciones de diligencia de los administradores desde ámbitos normativos variados. No es raro, pues, que el nuevo Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas recomiende

programas de orientación y actualización para consejeros, convenientes para desarrollar una gestión alineada con las expectativas que cada vez más se depositan en ellos.

La reciente modificación de la Ley de Sociedades de Capital establece como obligaciones indelegables del consejo de administración, entre otras, la supervisión del efectivo funcionamiento de las comisiones que hubiera constituido y de la actuación de los órganos delegados y de los directivos que

hubiera designado. En las sociedades cotizadas, se aclara que el consejo de administración no puede delegar la determinación de la política de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales, y la supervisión de los sistemas internos de información y control.

Por otro lado, se encuentra en tramitación parlamentaria la modificación del Código Penal que precisa adoptar y ejecutar con eficacia modelos de prevención penal. Salvo en sociedades de pequeñas dimensiones, se establece la necesidad de que la supervisión del funcionamiento y cumplimiento del modelo de prevención penal se haya confiado a un órgano de la persona jurídica con poderes autónomos de iniciativa y control o que tenga encomendada legalmente la función de supervisar la eficacia de los controles internos.

Por lo tanto, los administradores no sólo deben promover la implantación de un modelo de prevención penal efectivo en sus empresas, sino también haber atribuido su gestión a un órgano *ex profeso*, o bien a aquel que tenga encomendadas funciones de supervisión de los controles internos.

En sociedades de pequeñas dimensiones, las tareas de prevención penal pueden ser

directamente asumidas por el propio órgano de administración social, aunque nada les impide recurrir a soluciones más elaboradas. Ya muchas lo han hecho, creando un órgano de prevención penal con dependencia funcional de la Comisión de auditoría, por ejemplo, siendo una solución clásica y alineada con los principios anteriores, que conjuga las necesidades mercantiles con las penales. ■

**Los administradores no sólo deben promover la implantación de un modelo de prevención penal efectivo en sus empresas, sino también haber atribuido su gestión a un órgano *ex profeso*, o bien a aquel que tenga encomendadas funciones de supervisión de los controles internos**

# REMUNERACIÓN Y CREACIÓN DE VALOR: PAREJA DE HECHO

POR POR JAIME SOL

SOCIO RESPONSABLE DE COMPENSACIÓN Y PENSIONES DE KPMG ABOGADOS



El Economista. Jueves 26 de febrero

**E**n plena crisis económica, la Comisión Europea publicaba la Recomendación 2009/385/CE de 30 de abril, en la que se establecían nuevos principios sobre la remuneración de los consejeros. Sobre esas recomendaciones, salió a consulta pública la propuesta de reforma del Código Unificado, cuyas novedades más relevantes se referían a (i) los incentivos con acciones, que tendrían que estar sujetos a objetivos medibles y predefinidos, con un horizonte temporal de al menos tres años; (ii) el mantenimiento de un número de acciones equivalente a dos veces la retribución total; (iii) la incorporación de límites y cautelas en la retribución variable, para asegurar que guarda relación con el rendimiento profesional, que favorece la sostenibilidad a largo plazo e incluye criterios financieros y no financieros; (iv) el diferimiento de parte de la retribución variable, y

(v) la limitación del importe de las indemnizaciones por cese a dos veces la retribución fija.

No obstante, se entendió oportuno no proceder a publicar el código reformado hasta conocer el impacto y alcance que iba a tener la Ley de Economía Sostenible en lo que se refería a la remuneración de consejeros. Tras la publicación de la Ley en 2011, quedó de manifiesto que era necesario acometer una reforma con más profundidad del gobierno corporativo, formándose un comité de expertos por acuerdo del Consejo de Ministros de mayo de 2013, que sentó las bases, primero, para la modificación de la Ley de Sociedades de Capital y, posteriormente, para la reforma del código.

Desde un punto de vista legal, la remuneración de los consejeros debe guardar una proporción razonable con la importancia de

la sociedad, su situación económica y las prácticas de empresas comparables. Asimismo, la política debe evitar pagar por malos resultados.

Todas las sociedades cotizadas tendrán que contar con una política de remuneraciones de consejeros, aprobada por la junta general con carácter vinculante al menos cada tres años. Anualmente se someterá también al voto de la junta, manteniendo el carácter consultivo, el informe anual de remuneraciones de consejeros, que sigue siendo el mejor instrumento para hacer transparentes las retribuciones.

Pese al avance que se da desde un punto de vista legislativo, las recomendaciones del nuevo Código de Buen Gobierno no distan mucho de las que ya se apuntaban en 2009, pero con una importante diferencia: ahora sí tienen carácter de recomendación, y por tanto, las sociedades deben cumplirlas o explicar su incumplimiento. Por ello, las comisiones de nombramientos y retribuciones tendrán que analizar en los próximos meses:

- (i) si la comisión cuenta con consejeros con conocimientos, aptitudes y experiencia adecuados para las funciones que van a desempeñar y, en el caso de sociedades con alta capitalización, proceder a analizar la conveniencia de separar la comisión de nombramientos de la de retribuciones, como ya es obligatorio en el sector financiero;
- (ii) si se incorpora o no a los contratos el diferimiento de la retribución variable, sujetando la misma a cláusulas *malus* (pérdida de la retribución diferida no cobrada) y *clawback* (recuperación de las cantidades ya satisfechas), tanto

## Anualmente se someterá también al voto de la junta, manteniendo el carácter consultivo, el informe anual de remuneraciones de consejeros, que sigue siendo el mejor instrumento para hacer transparentes las retribuciones

para la retribución variable anual, como para los incentivos a largo plazo y los basados en acciones;

(iii) si la retribución variable de los consejeros ejecutivos tiene una combinación apropiada de objetivos a corto, medio y largo plazo, que asegure la creación de valor; y si un porcentaje relevante está vinculado a la entrega de acciones o a su valor;

(iv) si se establece una política de mantenimiento de acciones para los consejeros ejecutivos de hasta dos veces su retribución fija;

(v) el ajuste de contratos de los consejeros ejecutivos con todos los principios de la política retributiva aprobada por la junta,

ta, sus elementos retributivos y el resto de condiciones contractuales, incluyendo el límite de sus blindajes.

Por ello, teniendo en cuenta que a partir de este año la aprobación de la política retributiva es vinculante, merece la pena hacer una reflexión de calado sobre todos estos aspectos. La gran mayoría de estas recomendaciones están ya incorporadas en las consideraciones de los *proxy advisors* al emitir sus recomendaciones de voto sobre las políticas de remuneración. Observando nuestro entorno, no cabría descartar que estas recomendaciones se endurezcan en el futuro o pasen a tener, como sucede en el sector financiero, carácter legal. #



# LAS JUNTAS DE ACCIONISTAS GANAN PROTAGONISMO EN EL CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO

POR ENRIQUE ASLA

SOCIO RESPONSABLE DE PRÁCTICA PROFESIONAL DE AUDITORÍA DE KPMG EN ESPAÑA

Los distintos análisis realizados con motivo de la crisis económica coinciden en señalar las deficiencias en el gobierno corporativo como uno de los factores clave que contribuyeron a esta situación. En los últimos años hemos asistido a un gran número de iniciativas que mediante el refuerzo de la buena gobernanza pretenden asegurar el crecimiento sostenible de nuestras empresas desde el más profundo respeto de los intereses legítimos de los distintos grupos de interés que interactúan en el desarrollo de su objeto social.

Este objetivo común se ha visto impulsado desde hace más de 15 años a través de los sucesivos códigos de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas, (Olivencia, 1998; Aldama, 2003 y Conthe, 2006) con la emisión de recomendaciones de carácter no vinculante, basadas en el principio de cumplir o explicar, y que han contribuido a crear una mayor cultura sobre la transparencia y buenas prácticas en la gestión empresarial. El nuevo Código presentado esta

semana por Elvira Rodríguez como presidenta de la CNMV supone otro paso adelante en esta dirección y completa la reforma del marco normativo del gobierno corporativo iniciado en mayo de 2013 con la creación por el Consejo de Ministros de la Comisión de expertos que pretendía, entre otros objetivos, potenciar el papel de las juntas de accionistas en el control de las políticas de retribución de los órganos de gestión y alta dirección de la sociedad.

En lo que respecta a la junta, el nuevo Código señala como principios básicos la transparencia en las políticas de primas, la transparencia en su funcionamiento y la eliminación de trabas que limiten el ejercicio de asistencia y participación en igualdad de condiciones, principios cuya implantación por parte de las empresas se podría conseguir mediante el seguimiento y aplicación de las recomendaciones contenidas en el nuevo código en el que se pone de manifiesto la importancia del establecimiento de una política de comunicación y contactos con los accionistas, inversores

institucionales y asesores de voto así como la necesidad de informar con claridad a la junta sobre el grado de cumplimiento de las recomendaciones del propio Código.

El nuevo Código reconoce, asimismo, que la junta de accionistas resulta clave en la vida societaria y potencia su difusión y la información adecuada que deben tener los propietarios, recomendando que el propio presidente de la comisión de auditoría responda a cuestiones técnicas o, en caso de reservas o salvedades, en el informe de auditoría.

Por otro lado, además de las recomendaciones del código, en el nuevo marco normativo cobra especial relevancia la utilización de la legislación mercantil para asegurar el cumplimiento de unos determinados requisitos mínimos de transparencia y sostenibilidad de buenas prácticas empresariales plasmadas en la Ley 31/2014, de 3 de diciembre por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo.

Esta ley incorpora importantes cambios que afectan al funcionamiento de la junta general y al consejo de administración. En particular, refuerza el papel de la junta y fomenta la participación accionarial, incorporando la posibilidad de la junta

## El Código señala como principios básicos de las juntas la transparencia en las políticas de primas y en su funcionamiento, y la eliminación de trabas que limiten el ejercicio de asistencia y participación en igualdad de condiciones

de impartir instrucciones en materias de gestión a todas las sociedades de capital. Además, amplía sus competencias para aprobar operaciones societarias de relevancia; fija la votación separada de asuntos tales como el nombramiento, la reelección o la separación de administradores y las modificaciones estatutarias, regula el tratamiento de los conflictos de interés y el derecho de información de los accionistas o la impugnación de los acuerdos sociales y, entre otras novedades, rebaja los porcentajes hasta ahora vigentes para que los accionistas puedan ejercer sus derechos (3%); lo que supone un importante logro en materia de defensa de las minorías que permite un equilibrio entre el normal funcionamiento societario y la participación efectiva de los titulares del capital social.

La norma es continuista con las recomendaciones de la Comisión de expertos, que

afrontó importantes cuestiones, no exentas de debates, como la posibilidad de que la junta, salvo limitación estatutaria, abordase cuestiones relativas a la estrategia de la empresa, que tradicionalmente residía en los consejos de administración, como ejemplo de conclusiones ahora recogidas en nuestra legislación mercantil.

Todo ello pone de manifiesto el proceso de consolidación de las recomendaciones que inicialmente consideradas como ejemplos de buenas prácticas se convierten en principios de carácter obligatorio mediante su incorporación a nuestro ordenamiento jurídico tras contrastar sus efectos positivos en la mejora del gobierno corporativo. Se trata, por tanto, de un sustancial avance en la implantación de prácticas de gobierno corporativo que contribuyan a mayores cotas de transparencia y rigor que permitirán dotar de un mayor atractivo al mercado español de capitales. ■



Cinco Días. Jueves 26 de febrero

# MEJORES FRENOS PARA IR MÁS DEPRISA

POR JOSÉ LUIS BLASCO

SOCIO RESPONSABLE DE GOBIERNO, RIESGO Y CUMPLIMIENTO DE KPMG EN ESPAÑA



El Mundo. Domingo 1 de marzo

**E**n 2012, el Fondo Monetario Internacional recomendó al Gobierno de España que pusiera atención en tratar de mejorar la posición de nuestro país en alguno de los índices que miden la competitividad de los países del mundo. Y es que, entonces y ahora, nuestro país no suele salir bien parado en este tipo de concursos. La posición que ocupamos no se corresponde con la relevancia y el tamaño de nuestra economía. Especialmente en cuestiones que tienen que ver con el gobierno corporativo.

Por ejemplo, en el índice de competitividad del Foro Económico Mundial presentado recientemente en Davos, nuestro país se sitúa en el puesto número 35 de los 144 países analizados. No está mal. Pero cuando consultamos el indicador que se refiere a la eficacia de los consejos de administración, la posición de España desciende hasta el 74. En el caso de la defen-

sa de inversores minoritarios hay que bajar un poco más, hasta el puesto 94. Allí, nos encontramos acompañados por Senegal, en el puesto 95, y por Albania, en el 93. Es una lástima, dado que el buen gobierno constituye hoy uno de los principales reclamos para atraer a inversores inteligentes.

Dicen en Japón que quien monta un tigre corre el riesgo de no poder bajarse. La obsesión por los resultados de corto plazo ha aumentado la fragilidad de las organizaciones en todo el mundo. La esperanza de vida media de una compañía en el S&P 500 se ha reducido desde sesenta años en la década de 1970 a los veinte años de hoy. La mitad de las compañías que componían el primer IBEX en 1992 hoy ya no existen. No está claro si fue antes la gallina o el huevo; si las compañías son cortoplacistas porque los inversores lo son o viceversa. Pero algunos consejeros delegados se han dado cuenta de que atraer a inversores

sólo preocupados por el corto plazo acorta la vida de la compañía. Y por ende su mandato.

El nuevo Código de Buen Gobierno bien podría ser una respuesta a las recomendaciones del FMI antes referidas - de hecho estaba incluido en el paquete de reformas presentado en 2013 - o bien, a la visión de la Comisión Nacional del Mercado de Valores para robustecer e intentar alargar la vida de nuestras empresas, proteger los intereses de los inversores o atraer inversión de calidad. En cualquier caso se trata de un claro impulso a la modernización de un eslabón crítico, al que no siempre se le saca el máximo partido, en la cadena de valor de las organizaciones. Como decía ya hace años Adrian Cadbury: "si el consejo no tiene la vista puesta en el largo plazo, ¿quién la tiene?"

Los consejos de administración tienen, simplificando, dos misiones principales. De un lado definir la orientación de la compañía y, de otro, supervisar y controlar. Cuando los mercados eran más estables y los jugadores definidos, los órganos de gobierno, impulsados por un management ambicioso, se volcaron principalmente en desempeñar el papel de acelerador de la compañía. Ahora que se necesita ir más

deprisa y el planeta se ha vuelto más pequeño y más lleno de incertidumbre, y donde la ambición del management continúa intacta, los órganos de gobierno se ven obligados a poner el foco en el diseño de más y mejores frenos.

En un mercado global de oportunidades casi infinitas, acertar es no equivocarse. El nuevo Código invita a modernizar las funciones de gestión de riesgos y supervisión creadas hace más de una década y que en demasiadas ocasiones han sido tan solo un placebo, administrado convenientemente y en grandes dosis, para los órganos de gobierno.

Desde los años ochenta, el valor en libros y el valor de capitalización de las compañías ya no coinciden. El principal activo de las compañías es la confianza y no es posible incluirlo, por ahora, en los balances de las compañías. En esta situación el papel de los consejeros como supervisores e impulsores de una cultura basada

en la lealtad y la gestión de riesgos pasa a ser protagonista.

El nuevo Código se apoya en elementos valiosos que fueron definidos el pasado diciembre por la Ley de Sociedades de Capital. Entre ellos, la formalización de la función de riesgos, nuevos informes que comuniquen mejor acerca del ejercicio de determinadas responsabilidades, incluida la social de las empresas, o la protección a la independencia del auditor interno.

Impulsar un entorno de control robusto se compone de arte y de ciencia a partes iguales. Sin embargo, siendo una de las principales llaves del éxito de las organizaciones de este siglo, apenas se enseña en las escuelas de negocios. En buena parte de las ocasiones, los consejeros deben aprender a ejercer esta responsabilidad sobre la marcha. El nuevo Código puede ser esa oportunidad o la excusa que estábamos esperando para decir, pongámonos al día. ■

**El nuevo Código invita a modernizar las funciones de gestión de riesgos y supervisión creadas hace más de una década y que en demasiadas ocasiones han sido tan solo un placebo**

# LAS RECOMENDACIONES DE BUEN GOBIERNO, DESDE LA ÓPTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

POR FERNANDO SERRATE

SOCIO RESPONSABLE DE LAS OFICINAS DE KPMG EN CATALUÑA, BALEARES Y ANDORRA



La Vanguardia. Domingo 1 de marzo

Según publicaba recientemente The Economist, el 19% de las 500 compañías más grandes del mundo por cifra de negocio son familiares. En el año 2005, y de acuerdo a la misma fuente, ese porcentaje se situaba en el 15%. Atendiendo a los datos del Instituto de Empresa Familiar, organización de referencia en el estudio y análisis de este modelo empresarial, el 25% de las mayores empresas de Europa son familiares. En España, suponen hasta el 85% del total de las empresas y su contribución al PIB se sitúa alrededor del 70%. Lejos del declive al que algunos analistas lo condenaban hace algunas décadas, el de la empresa familiar es un modelo crecientemente próspero, exitoso y longevo.

Quienes las han estudiado a fondo, coinciden en señalar al-

gunos rasgos característicos de este tipo de compañías y que contribuyen a su éxito. En términos generales, las empresas familiares muestran con más frecuencia los atributos que comparten las compañías longevas. Para empezar, pueden permitirse trabajar con la mirada más puesta en el largo plazo, al estar sometidas, en general, a un menor sesgo cortoplacista que otras compañías que no disfrutan del "efecto familia" estabilizador en su estructura de capital. En segundo, las compañías familiares practican uno de los hábitos más saludables desde el punto de vista de la longevidad empresarial; prudencia en el apalancamiento financiero. Suelen ser más conservadoras en este ámbito, lo que contribuye a explicar en buena medida el diferencial de esperanza de vida frente a otros modelos que muestran



algunos estudios. Además, en las compañías familiares se encuentran con mayor frecuencia otros elementos característicos de las empresas longevas y exitosas: un mayor compromiso de y con los empleados y, por ende, una cultura más robusta. Ese "efecto familia" también parece tener impacto sobre los resultados; de acuerdo a distintos estudios, desde el año 2008 las ventas de estas empresas han crecido un 7% al año, ligeramente por encima del 6,2% anual al que han crecido las no familiares.

Esta semana veían la luz las nuevas recomendaciones de gobierno corporativo de la CNMV. Y no está de más recordar que buena parte de ellas ponen el acento en cuestiones con las que los consejos de administración de las empresas familiares más avanzadas están acostumbrados a trabajar. Como asegurar que el consejo ejerce apropiadamente su labor de orientación, supervisión y control en materias como la

## Buena parte de las recomendaciones del Código ponen el acento en cuestiones con las que los consejos de administración de las empresas familiares más avanzadas están acostumbrados a trabajar

estrategia, los riesgos, el cumplimiento o el desempeño del equipo gestor. No obstante, y a pesar de tratarse de recomendaciones dirigidas a las compañías cotizadas, aquellas empresas familiares que no lo son también encontrarán elementos de interés. No tanto en aquellas cuestiones de buen gobierno específicas de la empresa familiar –la gestión de la triple condición de propietarios, gestores y administradores– como en aquellas que son de interés para las compañías modernas, independientemente de su configuración accionarial y de su presencia, o no, en los mercados de capitales. Por ejemplo, lo que se refiere a

la gestión del riesgo, que gana presencia y requiere de una función específica en las nuevas recomendaciones. También en lo que tiene que ver con el desarrollo de la responsabilidad social corporativa, para generar relaciones de más confianza con los grupos de interés concurrentes, elemento imprescindible del éxito empresarial en un entorno de elevada competencia e incertidumbre.

La publicación de las nuevas recomendaciones de la CNMV es una buena noticia también para las empresas familiares. No sólo por lo que pueden aprender. También por lo que tienen que enseñar. ■

# LA COMISIÓN DE AUDITORÍA Y EL NUEVO CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO

POR BORJA GUINEA

SOCIO RESPONSABLE  
DE AUDITORÍA DE KPMG  
EN ESPAÑA



ABC. Domingo 8 de marzo

**R**esulta cada vez más evidente que aplicar buenas prácticas de gobierno corporativo aporta valor a largo plazo a las empresas, con beneficios en competitividad, transparencia y reputación.

Los cambios recientes en el marco de gobierno corporativo se han completado con la aprobación por parte de la CNMV del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo, con el objetivo de mejorar la eficacia, transparencia y responsabilidad en la gestión de las sociedades cotizadas.

Uno de los pilares de estos cambios –primero en la Ley de Sociedades de Capital y ahora del propio Código– reside en la adecuada supervisión y control de la empresa, tarea que el consejo de administración delega en la de-

nominada comisión de auditoría y cuya función resulta clave para los accionistas, inversores, y otros grupos de interés.

La citada ley ya estableció como obligatoria la existencia de esta comisión en las sociedades cotizadas y reguló su composición y competencias, y el Proyecto de Ley de Auditoría de Cuentas, actualmente en trámite parlamentario para trasladar al derecho español la Directiva Europea en esta materia, extiende esta exigencia a todas las entidades de interés público. Entre las competencias mínimas de la comisión de auditoría se incluyen supervisar la eficacia del control interno de la sociedad; los sistemas de gestión de riesgos, incluidos los fiscales; el proceso de elaboración y presentación de la información financiera; la labor de la auditoría interna, así como establecer

las relaciones oportunas con el auditor externo y la discusión de las debilidades de control interno significativas.

Ahora el nuevo Código va más allá de los requisitos legales e incluye recomendaciones dirigidas a ampliar las competencias de la comisión de auditoría, establecer criterios adicionales sobre su composición, reforzar la función de auditoría interna y crear una unidad de control y gestión de riesgos.

Además, recomienda que esta comisión de auditoría o, en su caso, otra especializada supervise el cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo, de los códigos internos de conducta y de la política de responsabilidad social corporativa.

También se aconseja que la comisión de auditoría elabore una serie de informes como el de funcionamiento de la propia comisión, el de operaciones vinculadas o el de aplicación de la política de responsabilidad social corporativa y que se deben publicar en la página web corporativa al tiempo de la convocatoria de la junta general ordinaria.

Junto a este mayor protagonismo de la comisión, la CNMV recomienda que todos los miembros de esta comisión, y especialmente su presidente, se designen teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en contabilidad, auditoría o gestión de riesgos, y que la mayoría sean consejeros independientes. Esta recomendación supone un paso más a la norma fijada por la Ley de Sociedades de Capital de que esté compuesta exclusivamente por consejeros no ejecutivos, dos de los cuales como mínimo debían ser independientes y uno de



ellos con conocimientos y experiencia en contabilidad o auditoría, si bien el Proyecto de Ley de Auditoría de Cuentas ya establece la modificación de este aspecto y determina que la mayoría de los miembros de la comisión deben ser independientes.

Otro aspecto relevante del nuevo marco es que han asumido que el control y gestión de riesgos en las empresas es un aspecto determinante para el mercado. De hecho se ha elevado a rango legal que entre las facultades indelegables del consejo de administración se encuentre la aprobación de una política de control y gestión de riesgos, y el que la comisión de auditoría debe supervisar la auditoría interna, eliminando la coletilla “si existe”; por lo que las sociedades deben disponer de esta unidad en su estructura.

En este sentido, el nuevo Código aconseja que, bajo la supervisión

de la comisión de auditoría, se disponga de una función de auditoría interna que vele por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno y que funcionalmente dependa del presidente no ejecutivo del consejo o del de la comisión de auditoría. El responsable de la unidad deberá presentar su plan anual de trabajo y un informe anual de actividades así como informarla directamente de las incidencias detectadas.

Además se avanza otro paso al recomendar que las sociedades cotizadas cuenten con una unidad de control y gestión de riesgos, esencial en un mundo tan interdependiente y complejo, con mención a las funciones que debe tener atribuidas. En definitiva, cambios relevantes que exigen a las comisiones de auditoría seguir avanzando en el objetivo de guiar a las empresas a las máximas cotas de transparencia y confianza. ■

**El nuevo Código va más allá de los requisitos legales e incluye recomendaciones dirigidas a ampliar las competencias de la comisión de auditoría**

## OFICINAS EN ESPAÑA:

### A Coruña

Calle de la Fama, 1  
15001 A Coruña  
Tel. +34 98 121 82 41

### Alicante

Avda. Maisonave, 19  
Edificio Oficentro  
03003 Alicante  
Tel. +34 96 592 07 22

### Barcelona

Torre Realia  
Plaça Europa, 41 - 43  
08908 L'Hospitalet de Llobregat  
Barcelona  
Tel. +34 93 253 29 00

### Bilbao

Torre Iberdrola  
Plaza Euskadi, 5 - 7ª planta  
48009 Bilbao  
Tel. +34 94 479 73 00

### Girona

Sèquia, 11  
Edifici Sèquia  
17001 Girona  
Tel. +34 97 222 01 20

### Las Palmas de Gran Canaria

Dr. Verneau, 1  
Edificio San Marcos  
35001  
Las Palmas de Gran Canaria  
Tel. +34 92 833 23 04

### Madrid

Paseo de la Castellana, 95  
Edificio Torre Europa  
28046 Madrid  
Tel. +34 91 456 34 00

### Málaga

Marqués de Larios, 12  
29005 Málaga  
Tel. +34 95 261 14 60

### Oviedo

Ventura Rodríguez, 2  
33004 Oviedo  
Tel. +34 98 527 69 28

### Palma de Mallorca

Edifici Can Segura  
Avda. Comte Sallent, 2  
07003 Palma de Mallorca  
Tel. +34 97 172 16 01

### Pamplona

Arcadio M. Larraona, 1  
Edificio Iruña Park  
31008 Pamplona  
Tel. +34 94 817 14 08

### San Sebastián

Avda. de la Libertad, 17-19  
20004 San Sebastián  
Tel. +34 94 342 22 50

### Sevilla

Avda. de la Buhaira, 31  
Edificio Menara  
41018 Sevilla  
Tel. +34 95 493 46 46

### Valencia

Isabel la Católica, 8  
Edificio Condes de Buñol  
46004 Valencia  
Tel. +34 96 353 40 92

### Vigo

Arenal, 18  
36201 Vigo  
Tel. +34 98 622 85 05

### Zaragoza

Avda. Gómez Laguna, 25  
Centro Empresarial de Aragón  
50009 Zaragoza  
Tel. +34 97 645 81 33

## CONTACTOS:

### José Luis Blasco

Socio responsable de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento de KPMG en España

+34 91 456 35 27  
es-fmsustainability@kpmg.es

### Alain Casanovas

Socio responsable de cumplimiento legal de KPMG Abogados

+34 93 253 29 22  
acasanovas@kpmg.es

### Itziar Galindo

Socia responsable de Cumplimiento Fiscal de KPMG Abogados

+34 91 456 34 00  
igalindo@kpmg.es

### Jesús Jiménez

Socio responsable de Control Interno en el área de Auditoría de KPMG en España

+34 91 456 35 38  
jesusjimenez@kpmg.es

### Francisco Martín López-Quesada

Socio responsable del Programa de Consejeros

+34 91 456 34 00  
fmartinlq@kpmg.es

### Francisco Rabadán

Socio responsable de Assurance en el área de Auditoría de KPMG en España

+34 91 456 34 28  
frabadan@kpmg.es

### Jaime Sol

Socio responsable de compensación y pensiones de KPMG Abogados

+34 91 456 34 00  
jaimesol@kpmg.es

### Francisco Uría

Socio responsable del área Legal de KPMG Abogados

+34 91 456 34 00  
furia@kpmg.es

Para más información sobre gobierno corporativo puede acceder a nuestro *site* [www.buengobiernocorporativo.es](http://www.buengobiernocorporativo.es) o con el siguiente código QR.





**kpmg.es**  
**buengobiernocorporativo.es**

© 2015 KPMG, S.A., sociedad anónima española y miembro de la red KPMG de firmas independientes, miembros de la red KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG, el logotipo de KPMG y "cutting through complexity" son marcas registradas o comerciales de KPMG International.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.