

Iniciativas Públicas y Privadas de Códigos de Buen Gobierno para Empresas No Cotizadas en Europa

Pablo Hafner



2015



Iniciativas Públicas y Privadas de Códigos de Buen Gobierno para Empresas No Cotizadas en Europa

Pablo Hafner

1

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	<i>pág. 5</i>
2. LA EMPRESA NO COTIZADA	<i>pág. 7</i>
3. SITUACIÓN DE LA NORMATIVA ACTUAL	<i>pág. 12</i>
4. EVOLUCIÓN DE LOS CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO PARA LAS SOCIEDADES NO COTIZADAS	<i>pág. 14</i>
5. INICIATIVAS CONCRETAS DE CARÁCTER NACIONAL, REGIONAL Y SECTORIAL	<i>pág. 18</i>
5.1. Iniciativas Europeas	<i>pág. 19</i>
5.2. Iniciativas Nacionales	<i>pág. 24</i>
6. ANÁLISIS COMPARATIVO	<i>pág. 47</i>
7. CONCLUSIONES	<i>pág. 51</i>
8. RECOMENDACIONES	<i>pág. 53</i>
9. BIOGRAFÍA	<i>pág. 55</i>

1. INTRODUCCIÓN

El gobierno corporativo tradicional, entendiéndose como tal la combinación de leyes de obligado cumplimiento y de recomendaciones de aplicación voluntaria basadas en el principio de “cumplir o explicar”, también conocido como *soft law*, normativa que regula el marco de actuación en términos del gobierno de las empresas, se suele centrar, básicamente, en las sociedades cotizadas y, por lo tanto, se aplica a un porcentaje relativamente pequeño del tejido empresarial. Teniendo en cuenta que las sociedades no cotizadas representan, por ejemplo, más del 90% de la actividad empresarial en España, resulta evidente la necesidad de definir un marco de actuación de gobierno corporativo saludable para este tipo de empresas.

En este sentido, en España, el vigente Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (CBGSC, 2015) se focaliza en las sociedades cotizadas, como paradigma de sociedad abierta y en la que con mayor intensidad se plantean los problemas clásicos de gobierno corporativo, tales como la protección de los accionistas minoritarios, los problemas de agencia, la transparencia informativa, la política de remuneraciones, el funcionamiento de la junta de accionistas, etc.

Debemos recordar que en mayo de 2013, por iniciativa del Gobierno español, se creó un grupo de expertos, que coordinados por la CNMV, trabajó en la mejora y puesta al día de la normativa que regula el gobierno corporativo de las empresas, hasta febrero de 2015.

De hecho, y como consecuencia del trabajo de dicho grupo de expertos, el 3 de diciembre se publicó la Ley 31/2014, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital (LSC) para la mejora del gobierno corporativo (con modificaciones que afectan tanto a sociedades cotizadas como no cotizadas). Posteriormente, en febrero de 2015 se publicó el nuevo CBGSC mencionado anteriormente.

El mandato inicial del Consejo de Ministros por el que se creó el grupo de expertos contemplaba también la posible aplicación a las sociedades no cotizadas de las modificaciones y recomendaciones

propuestas; esta preocupación también fue puesta de manifiesto en el “*EC Green Paper: The EU Corporate Governance Framework*”. Si bien es cierto que en los documentos finales (LSC y CBGSC) no se trata en profundidad esta cuestión, la LSC sí recoge algunas modificaciones que afectan a la junta general y al funcionamiento del consejo de administración de las sociedades no cotizadas.

Teniendo en cuenta que las sociedades no cotizadas son consideradas, por muchos expertos, el motor de la economía moderna¹, la legislación debería proveer a estas empresas de un marco de gobierno corporativo que promoviera buenas prácticas, fomentara la transparencia, concretara las responsabilidades de sus miembros y, por último, contribuyera a una administración y control eficiente del negocio.

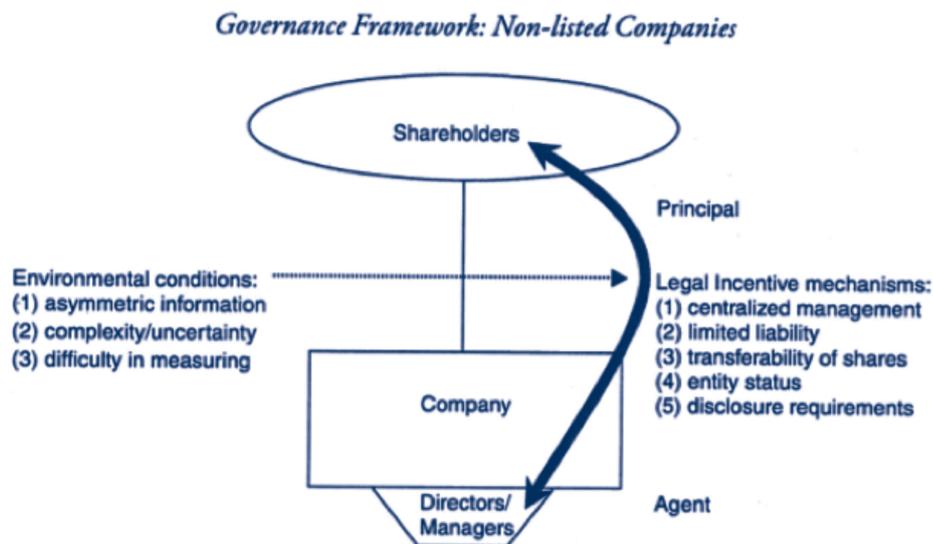
En este trabajo, repasamos las distintas iniciativas existentes en la Unión Europea, públicas y privadas, que plantean recomendaciones o códigos aplicables a las sociedades no cotizadas.

¹ The corporate governance framework of non-listed companies. McCahery, J (2014, Ch. 1).

2. LA EMPRESA NO COTIZADA²

En las sociedades cotizadas es sabido que uno de los objetivos del buen gobierno corporativo (Figura 1) es el de proteger los intereses de los accionistas frente al de los de los directivos (problema de agencia) debido a que muchas veces el exceso de información que la alta dirección posee puede ser utilizado en contra de los intereses de los accionistas. La falta de acceso a dicha información por parte del accionariado supone, como mínimo, un control y seguimiento de las operaciones deficiente e incompleto. Cuestiones tales como (1) la remuneración de los directivos, (2) la resistencia de los directivos a ser reemplazados, (3) la resistencia e incluso la anulación de una posible fusión o desinversión rentable, (4) la alta exposición a riesgos innecesarios, (5) la política de precios de transferencia inadecuada, (7) los ejercicios de poder entre directivos, etc., son situaciones que una política eficiente de buen gobierno corporativo ayudaría a combatir y solucionar.

Figura 1: Problemas de Agencia en Empresa Cotizadas (adaptado de www.encygov.com)



² The corporate governance framework of non-listed companies. McCahery, J (2014, Ch. 1).

Si bien la aplicación directa de la Teoría de Agencia a las empresas no cotizadas es muy discutible debido a que sus características son distintas, merece la pena analizar la estructura de las sociedades no cotizadas con el fin de buscar una solución de gobierno adecuada a su situación particular.

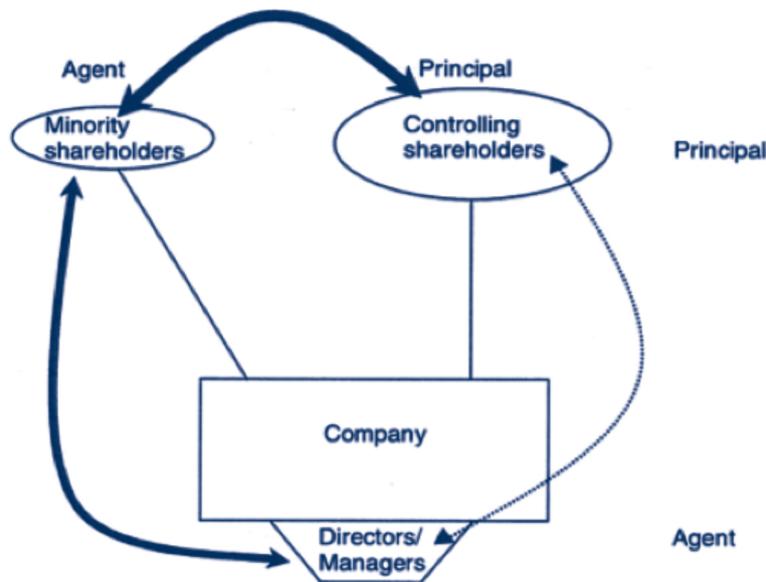
Introducir reflexión sobre entidades de entidad público.

Con carácter general se puede afirmar que existen dos tipos distintos de sociedades no cotizadas:

- Las sociedades “abiertas”, con accionariado diversificado y no familiar, es decir las empresas con altas probabilidades de cotizar (*go public strategy*) en un corto período de tiempo, incluyendo entre ellas a las sociedades privatizadas, es decir que han dejado de cotizar, que si bien no cotizan, se espera de ellas que coticen en un plazo razonable una vez se reorganice su estructura societaria.
- Las sociedades en las que los propietarios gozan de una gran independencia y actúan también como administradores y gestores; en este grupo encajan, evidentemente, las empresas familiares.

Se podría mencionar incluso una tercera categoría representada por empresas grandes, muchas veces familiares, no cotizadas, que no tienen ningún interés en cotizar³. Entre las empresas no cotizadas (Figura 2), el colectivo más grande en España está representado por las empresas de capital familiar en las cuales se presentan problemas adicionales de gobierno derivados de la existencia de una familia empresaria, los accionistas familiares mayoritarios y minoritarios, la administración y la gestión y la articulación de todos esos grupos e intereses⁴.

Figura 2: Problemas de Agencia en Empresas No Cotizadas
The Economic Structure of Non-listed Companies



³ En este último caso, podríamos mencionar al Grupo Antolín (Burgos, España), que si bien nunca cotizó, la familia decidió recomprar las acciones en posesión de terceros. Hoy en día el Grupo Antolín es una empresa no cotizada familiar sin aparente intención de cotizar en los mercados de valores.

⁴ Berglöf and Classes, 2004

Si bien en las sociedades no cotizadas también existen problemas similares de agencia y de otras clases, no se puede hacer una aplicación directa, sin más, de las recomendaciones de gobierno corporativo de las empresas cotizadas a las no cotizadas debido, entre otras razones, a la ausencia del control del mercado, que actúa en muchos casos como agente regulador. Las empresas no cotizadas tienen, por tanto, menos mecanismos de mercado para restringir el comportamiento oportunista por parte de ciertos actores.

Las empresas no cotizadas, por otra parte, tienden a confiar en la financiación interna o autofinanciación, en los bancos y, en algunos casos, en la inversión proveniente de fondos de *Private Equity* para garantizar su expansión y crecimiento. Se deduce claramente que las empresas no cotizadas necesitan una estructura de gobierno adecuada a sus particularidades y que esta estructura deberá ser de carácter contractual y regule, por ejemplo, (1) la relación entre los emprendedores y los inversores (*Private Equity*), (2) el control y el seguimiento del emprendedor por parte de inversores de una industria de la que estos últimos no tienen gran conocimiento y (3) la reducción de la asimetría en la información⁵.

Desde el punto de vista de la inversión, una estructura de gobierno corporativo adecuada proveerá a la empresa no cotizada de distintos servicios de alto valor añadido que van más allá de la mera inversión, ya que sólo la inversión de capital no garantiza el éxito del negocio. Algunos de estos servicios incluyen (1) la identificación y la evaluación de las distintas oportunidades de negocio, (2) la inclusión de talento cualificado en la dirección, (3) la atracción de inversión adicional, (4) el acceso a nuevos mercados, (5) el aumento del caudal de relaciones, etc.

Por otra parte, las empresas no cotizadas se caracterizan por vínculos informales entre sus actores que pueden generar comportamientos oportunistas de difícil solución legal. Estableciendo los adecuados mecanismos de funcionamiento y de control interno se ayudará a reducir estos posibles conflictos, a profesionalizar la empresa y a garantizar su permanencia en el mercado.

Desde el punto de vista académico, Joseph A. McCahery⁶, del European Corporate Governance Institute⁷, plantea la necesidad de establecer normas claras de gobierno corporativo para las empresas no cotizadas ya que hasta el momento, estas compañías han sido estudiadas según el punto de vista económico pero nunca se ha prestado suficiente atención a su gobierno corporativo. Teniendo en cuenta las grandes cantidades de capital que los fondos de inversión están invirtiendo en las empresas no cotizadas, resulta necesario destinar recursos para proteger los intereses de estos fondos mediante estructuras de gobierno eficaces.

⁵ „Optimal Investment and Staging of Venture Capital“, Gompres, PA (1995)

⁶ „Corporate Governance of non-listed companies“. McCahery J.y Vermeulen E. (2005)

⁷ www.ecgi.org

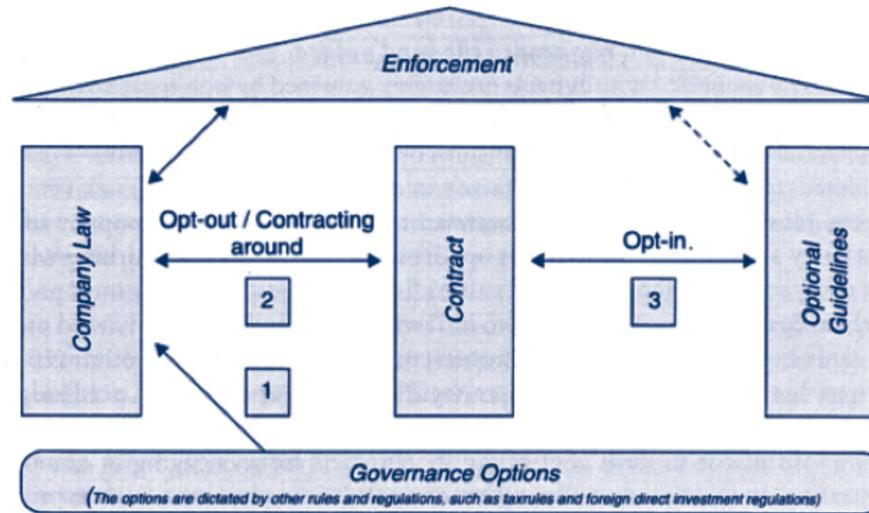
Hace ya más de una década que el gobierno corporativo ha adquirido gran importancia no sólo dentro del ámbito legislativo, sino también en el sector empresarial interesado en atraer inversión externa. Fondos de *private equity* y *hedge funds*, acostumbrados a focalizarse en la fortaleza de los consejos de administración como factor decisivo de sus posibles inversiones, juegan un papel muy importante en todo lo referente al control y al gobierno corporativo. En el difícil camino hacia la obtención de financiación externa, una estricta y sólida política de buen gobierno corporativo es decisiva para la entrada del fondo inversor en el capital de la empresa. Por otro lado, la entrada de fondos de *private equity* en el capital de una empresa no cotizada es una razón de peso para alinear los intereses de la dirección con los de los accionistas, aumentando significativamente el valor de la compañía.

Desde otra perspectiva, todo lo expuesto anteriormente sobre las sociedades no cotizadas encaja perfectamente en las empresas de capital familiar, en las que una o varias familias poseen el control de la sociedad, pudiendo este control ser ejercido de forma indirecta (*holding*, fundación, etc.). A menudo, este control indirecto genera tensiones no sólo entre las diferentes generaciones familiares sino que puede crear problemas de agencia entre los accionistas mayoritarios y los minoritarios (similares a los problemas de agencia de las empresas cotizadas entre los accionistas y los gestores).

Las estructuras de gobierno empresarial y familiar, a veces utilizadas, dotan a las empresas familiares de una gran flexibilidad, de procesos de toma de decisiones sencillos y de un gran conocimiento del mercado. A pesar de esta ventaja competitiva, las empresas familiares son muy sensibles a las transiciones generacionales de sus propietarios. Para prevenir este tipo de situaciones, que pueden incluso causar la desaparición de la empresa, se recomienda la implementación de estructuras de gobierno corporativo sólidas y eficientes.

McCahery establece que el gobierno de la empresa no cotizada debe contar con tres pilares fundamentales (Figura 3). El pilar más importante es los “mecanismos internos” (*company law*). El segundo pilar lo constituye los mecanismos contractuales necesarios para que la compañía opere (pactos de accionistas, obligaciones y responsabilidades de los inversores, artículos de asociación, etc.). El tercer pilar incluye los principios y valores que representan las buenas prácticas que permiten gestionar el negocio de la manera más efectiva. Estos principios, que deben interpretarse como una forma de asesoramiento: (1) complementan las leyes de la compañía (*company law*), (2) proponen soluciones relativas al gobierno de la empresa, y, (3) ayudan a los actores en la interpretación y en la implementación de las prácticas de buen gobierno.

Figura 3: Marco de gobierno corporativo en no cotizadas. Fuente: McCahery.
Governance Framework: Non-listed Companies



3. SITUACIÓN DE LA NORMATIVA ACTUAL

El carácter no vinculante de las recomendaciones de gobierno corporativo contenidas en distintos códigos de buen gobierno, que complementan las normas legales de obligado cumplimiento, hace que en muchas ocasiones su grado de eficacia sea bajo, dado que muchas empresas no las aplican. El principio de “cumplir o explicar” en el que se basan, está muchas veces definido de una manera muy laxa, lo que cuestiona la solidez del sistema y la aplicación de la normativa. En este ámbito, la Comisión Europea (CE) en su “Plan de Acción para la Modernización del Derecho de Sociedades y Mejora del Gobierno Corporativo en la UE”, menciona importantes carencias en los informes de Gobierno Corporativo. Según la CE, “las empresas o bien declaran simplemente que se han apartado de una recomendación, sin más explicaciones, o bien dan sólo una explicación general o limitada⁸”.

Por otra parte, la idea de dotar de un carácter vinculante a las recomendaciones como manera de contrarrestar el bajo grado de aplicación de las mismas, incrementando por tanto la legislación aplicable, es duramente criticada por las empresas y la opinión pública y puede dar pie a una “histeria legislativa”⁹. Teniendo en cuenta esta cuestión, es lógico que todo aumento de regulación sea interpretado por el mercado como un lastre, con su consiguiente aumento de costes, más que como un valor añadido para la empresa. Como es de suponer, estas críticas no favorecen el desarrollo en un nivel comunitario de los principios de buen gobierno y de los códigos para sociedades no cotizadas¹⁰.

Si bien este recelo a la imposición de normas de buen gobierno para las sociedades no cotizadas es una realidad, esto no ha supuesto que no se hayan desarrollado en Europa iniciativas de buen gobierno,

⁸ Plan de acción: derecho de sociedades europeo y gobierno corporativo. Un marco jurídico moderno para una mayor participación de los accionistas y de la viabilidad de las empresas. Estrasburgo, 12 de diciembre de 2012, COM (2012) 740 final, p. 7. Por otra parte en el Green Paper de la UE del año 2011, la falta de calidad de las explicaciones en caso de no seguimiento de las recomendaciones y la falta de una monitorización más exigente por parte de los supervisores, aparecen como temas importantes de discusión.

⁹ “La experiencia comparada de gobierno corporativo en sociedad no cotizada” en “Gobierno Corporativo en sociedades no-cotizadas”. Marta Zabaleta Díaz (2014), p. 90.

¹⁰ “La experiencia comparada de gobierno corporativo en sociedad no cotizada” en “Gobierno Corporativo en sociedades no-cotizadas”. Marta Zabaleta Díaz (2014).

tanto privadas como públicas, todas ellas de carácter estrictamente voluntario. Tal es el caso en España de los “Principios de Buen Gobierno Corporativo para Empresas no cotizadas” publicados por el Instituto de Consejeros-Administradores en 2005.

En España, sin embargo, aun existiendo un CBGSC basado en el principio de cumplir o explicar, las recientes reformas han incorporado a la LSC recomendaciones del anterior CUBG, que han pasado a ser así de obligado cumplimiento.

El presente trabajo tiene como objeto analizar la evolución de los distintos códigos de buen gobierno corporativo en Europa para las sociedades no cotizadas y realizar un análisis comparativo. En el mismo se detallan las distintas iniciativas existentes, se describe su estructura, su funcionalidad y su aplicabilidad.

4. EVOLUCIÓN DE LOS CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO PARA LAS SOCIEDADES NO COTIZADAS¹¹

Según algunos expertos, está demostrado que las guías y códigos con recomendaciones sobre los principios de buen gobierno ayudan a las empresas a superar problemas contractuales y a reducir la incertidumbre propia del proceso de la creación y la gestión del negocio¹².

Consecuentemente, desde que Bélgica introdujo, en Septiembre de 2005, el “Code Buysse”, primer código para empresas no cotizadas, el mundo del Gobierno Corporativo reconoció la influencia positiva que éste tendría en dichas empresas, marcando “un antes y un después” en la materia.

Si bien éste código ha sido redactado por un grupo de expertos y reconocidos representantes del mundo empresarial liderados por el Barón Buysse, ha habido gran reticencia por parte de las empresas no cotizadas a la hora de adoptar las recomendaciones propuestas.

Posteriormente, en diciembre de 2005, el Instituto de Consejeros-Administradores español publica los “Principios de Buen Gobierno Corporativo para Empresas no cotizadas”, considerando la importancia de este tipo de empresas en la economía española. Se trata de una iniciativa privada.

En Enero de 2006, la Cámara de Comercio Central de Finlandia publica un comunicado invitando a las empresas no cotizadas de gran tamaño a aplicar las recomendaciones de buen gobierno de las empresas cotizadas y a cumplir con el principio de “cumplir o explicar”. Como las recomendaciones no se adaptaban por completo a las necesidades de las empresas no cotizadas, el Consejo de Administración de la Cámara Central de Comercio publica la “Agenda para mejorar el gobierno corporativo de las empresas no cotizadas” (basado en un estudio de 2004). El código finlandés¹³, al

¹¹ La versión original de los códigos de buen gobierno está elaborada, por lo general, en la lengua oficial del país. Las traducciones de los mismos al idioma español son mayoritariamente propias o adaptaciones de las existentes.

¹² McCahery, J. And Vermeulen, 2005

¹³ http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=202

igual que el belga y que el español, es de aplicación voluntaria y las empresas que no lo aplican no están obligadas a explicar el motivo del incumplimiento de sus recomendaciones. Básicamente, el objetivo principal de estos códigos es proporcionar a las empresas no cotizadas, las herramientas y las referencias que les ayuden a evaluar su negocio y su estrategia y, a mejorar su gobierno corporativo. Si bien estos códigos tienen los mismos destinatarios, difieren en su enfoque: el código belga hace hincapié en la relación con terceros, mientras que el español da mucha importancia al proceso gradual de implantación de sus principios y, el finlandés sigue un marco de actuación tradicional que se centra en la influencia del buen gobierno en la estructura interna de la empresa.

En Diciembre de 2006, Suiza decidió sumarse a la tendencia y difundió la “Guía de Buen Gobierno para las Empresas Familiares”¹⁴, en la que considera tres aspectos fundamentales: (1) la autorregulación provee a las empresas familiares de flexibilidad, (2) la guía debe de ser un complemento de las recomendaciones para las empresa cotizadas, y, (3) los miembros de la familia propietaria deben participar en el diseño de las mismas. En 2009, se publica el código para la PYME familiar en Suiza¹⁵ realizado por la Universidad de St. Gallen.

En diciembre de 2009 se publica en Francia el «Code de gouvernement d’entreprise pour les valeurs moyennes et petites»¹⁶ (VaMPS) basado en el “Informe Gómez”¹⁷ de 2008. Los valores medianos y pequeños (VaMPS) a los que el código hace referencia, son las sociedades de capitalización bursátil inferior a los 1.000 millones de euros, que son todos los valores que cotizan en el “Euronext Paris” (compartimentos B y C).

El documento nace debido a la escasa aplicabilidad del código para las empresas cotizadas medianas y pequeñas debido a su diferente tamaño y a su diferente estructura accionarial. Ya que en su mayoría las empresas no cotizadas cuentan con accionistas de referencia importantes que probablemente estén involucrados en la gestión, uno de los principales retos del órgano de gobierno es el de encontrar el equilibrio entre las diferentes accionistas y defender los intereses de los accionistas minoritarios¹⁸.

El código francés contiene quince recomendaciones de buen gobierno, que se agrupan en tres secciones bien definidas: (1) la dirección ejecutiva, (2) el órgano de supervisión del consejo de administración, (3) el grupo accionarial.

En el año 2010, ya desde una perspectiva europea, ecoDa¹⁹ publica la “Guía y Principios de Gobierno Corporativo para Empresas no cotizadas en Europa”, dada la importancia de este tipo de empresas como generadores de empleo y como fuente de desarrollo económico (la empresa no cotizada

¹⁴ Swiss Code for Family Firms“, (Vereinigung der Privaten Aktiengesellschaften, 2006), www.vpag.ch

¹⁵ <http://www.icfcg.org/en/board-research/board-guidelines---tools.htm>

¹⁶ http://www.apia.asso.fr/373_p_39638/code-middlenext.html

¹⁷ Pierre-Yves Gomez, Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises, Rapport au conseil d’administration de MiddleNext, Juillet 2009.

¹⁸ «Code de gouvernement d’entreprise pour les valeurs moyennes et petites» Preámbulo, p. 4.

¹⁹ www.ecoda.org

representa aproximadamente el 75% del PIB europeo). La guía cuenta con catorce principios repartidos en dos partes: (1) las recomendaciones para todo tipo de empresas, y (2) las recomendaciones para empresas no cotizadas de mayor tamaño. Si bien de momento la Guía no tiene una amplia aplicación práctica, se ha convertido en una referencia en el sector.

Debido a que el *Institute of Directors* (IdD)²⁰ de Reino Unido tuvo un papel muy importante en la elaboración de la Guía, en 2010 se publica el “Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in the UK”, que supone una adaptación para el Reino Unido de la Guía ecoDa. Si bien no es una guía específica para las empresas familiares, en el Reino Unido este documento está apoyado por el Institute for Family Business²¹ ya que lo utiliza como guía de referencia.

Alemania en el año 2010, y posteriormente Austria en el 2011, basándose ésta en el trabajo alemán, hacen público su “Código de Buen Gobierno para Empresas Familiares” siendo el primer código europeo elaborado específicamente para empresas familiares. En el año 2004, Alemania publica su código de aplicación para las empresas familiares medianas y grandes. La versión revisada en 2010 contempla su aplicación en las empresas familiares de menor tamaño.

Posteriormente, en el año 2011, la “Guía europea de Gobierno Corporativo para los valores pequeños y medianos”²² vio la luz. Esta guía ha sido desarrollada de forma conjunta entre “MiddleNext”²³ (Francia), la “Quoted Companies Alliance (QCA)”²⁴ (Reino Unido) y el “Deutsches Aktieninstitut”²⁵ (Alemania). La guía se estructura en doce recomendaciones extraídas tanto del Código francés para valores medianos y pequeños, como del Código Alemán de Gobierno Corporativo y de la Guía de Gobierno Corporativo para las empresas cotizadas pequeñas de la “Quoted Companies Alliance” del Reino Unido.

Aparte de las recomendaciones usuales, este documento hace especial mención a las necesidades de emitir un informe anual de responsabilidad social corporativa y de transparencia diseñado para responder a las demandas en defensa de sus intereses, de los accionistas de la empresa y del resto de sus *stakeholders*²⁶.

Por último mencionamos el caso del Instituto de la Empresa Familiar²⁷ en España que, en el año 2012, publica una “Guía práctica para el gobierno de las empresas familiares”, dirigida principalmente a sus miembros (las 100 empresas familiares más grandes de España²⁸). La guía es bastante detallada y ha

²⁰ www.ecoda.org

²¹ <http://www.ifb.org.uk/latest-news/guidance-on-corporate-governance-for-unlisted-companies.aspx>

²² Guidelines européennes de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites, (Quoted companies alliance, MiddleNext y Deutsches Aktieninstitut, Mayo 2011). <http://www.middlenext.com/spip.php?article766>

²³ www.middlenext.com

²⁴ www.theqca.com

²⁵ www.dai.de

²⁶ Marta Zabaleta Díaz (2014, pp106)

²⁷ www.iefamiliar.com

²⁸ Empresas de facturación anual en torno a los 800 millones de Euros

sido preparada con el objetivo de distribuirse internamente entre sus miembros y las empresas aglutinadas en sus asociaciones territoriales²⁹.

Paralelamente, mencionamos también algunas iniciativas privadas como la del European Venture Capital Association³⁰ (EVCA): “Corporate Management Guidelines for the Management of Privately Held Companies” (2005). En este caso, EVCA junto con los expertos de la industria, han divulgado una guía práctica de recomendaciones de buen gobierno para fondos de *Private Equity* y de *Venture Capital*, centrada en las cuestiones contractuales ligadas al proceso de toma de decisiones de inversión (normas de reporte, valoraciones, principios de gobierno, códigos de conducta, etc.)³¹.

²⁹ Aproximadamente 900 empresas con facturación de entre 5 y 100 millones de Euros

³⁰ www.evca.eu

³¹ EVCA (2003, 2006^a and 2006b)

5. INICIATIVAS CONCRETAS DE CARÁCTER NACIONAL, REGIONAL Y SECTORIAL

Existen dos tipos de iniciativas para las empresas no cotizadas: las de carácter geográfico (nacionales o regionales) y las de carácter sectorial. Los dos tipos son necesarios y no se puede decir que una alternativa sea mejor que la otra, ya que son complementarias. Los dos tipos -el primero tiene en cuenta el clima económico y social en el que la empresa realiza sus actividades, mientras que el segundo tiene en cuenta las cuestiones específicas de la industria en cuestión- se esfuerzan en que los consejeros y accionistas acerquen posiciones, y, ambas iniciativas consideran factores tales como la estructura de la propiedad y del consejo de administración, la transparencia, la entrada de capitales externos y la resolución de conflictos³². Los dos tipos de guías, cada una desde su punto de vista, tienen como objetivo fortalecer y profesionalizar la estructura de Gobierno de las empresas no cotizadas para que puedan sobrevivir en condiciones de alta incertidumbre tales como la actual.

Las recomendaciones de buen gobierno son también útiles como mecanismos de autorregulación en caso de presión política para aumentar la transparencia. En el caso de las recomendaciones sectoriales, si bien son por definición de aplicación voluntaria, éstas pueden ser consideradas una especie de “código de conducta” en la industria en cuestión.

De hecho, una obligatoriedad de las recomendaciones sectoriales –entiéndase como un código de conducta de la industria en cuestión- sería mucho más efectiva que la obligatoriedad legislativa ya que la empresa no cotizada vería automáticamente los efectos positivos de su aplicación y de su cumplimiento. Consecuentemente, nuevas asociaciones sectoriales establecerían sus propios códigos dotándolos de la flexibilidad y de la adaptabilidad necesaria para facilitar la aplicabilidad de la legislación local. Por citar un caso de éxito, podemos mencionar el Código Buysse (Bélgica), que tan sólo un año después de su elaboración ya había sido implantado en 308 empresas flamencas no cotizadas habiendo alcanzado un nivel de popularidad tan alto como el código de buen gobierno para

³² McCahery, J. and Vermeulen, E. (2005, pp215)

las empresas cotizadas. De hecho, el 70% de las empresas flamencas son conscientes de su existencia y el 20% de ellas han aplicado algunas de sus recomendaciones. En este sentido, Agoria³³ – la patronal más importante de Bélgica- introdujo mejoras en el Código I para mejorar su aplicabilidad por parte de las empresas asociadas³⁴.

5.1. Iniciativas Europeas

5.1.1. Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies (ecoDa, 2010)³⁵

La “Guía y principios de gobierno corporativo para empresas no cotizadas en Europa” ha sido realizada por un grupo especial de trabajo liderado por los Prof. Dr. Lutgart Van den Berghe y Dr. Roger Barker del *Institute of Directors* (IoD)³⁶. Parte de la importancia de este tipo de empresas como generadoras de empleo y como fuentes de desarrollo económico (la empresa no cotizada representa aproximadamente el 75% del PIB europeo).

En un contexto de crisis como el vivido, las compañías no cotizadas han adquirido especial relevancia como motores de la economía europea. Teniendo en cuenta que ecoDa cree firmemente en el papel fundamental que tiene el buen gobierno como herramienta generadora de crecimiento sostenido, el documento nace con vocación de convertirse en un modelo para la elaboración de códigos nacionales de buen gobierno para sociedades no cotizadas³⁷.

La guía es aplicable a todo tipo de empresa no cotizada, tiene en cuenta el tipo de estructura propietaria, el grado de complejidad de la misma y su nivel de madurez empresarial. La guía está estructurada en forma de manual de aplicación práctica y paulatina del proceso de implementación de las normas de Buen Gobierno. EcoDa hace especial mención a las bondades del Buen Gobierno para atraer capital externo o incluso consejeros externos como actores neutrales de mediación entre el accionariado.

³³ www.agoria.be

³⁴ McCahery, J. and Vermeulen, E. (2005, pp 216)

³⁵ ecoDa: European Confederation of Directors' Associations. www.ecoda.org (Brussels). Tiene como misión desarrollar las mejores prácticas de Buen Gobierno en la EU y representa los intereses de los consejeros en las instituciones comunitarias. ecoDa cuenta con diez miembros de pleno derecho:

- Institut Français des Administrateurs.
- Belgian Directors and Governance Institute, Guberna.
- British Institute of Directors.
- Institut Luxembourgeois des Administrateurs.
- Finnish Association of Professional Board Members.
- Spanish Instituto de Consejeros- Administradores.
- Czech Institute of Directors.
- Slovenian Association of Supervisory Board Members.
- Croatian Association of Certified Supervisory Board Members.
- Polish Institute of Directors.

³⁶ IoD, www.iod.com (London).

³⁷ La experiencia comparada de gobierno corporativo en sociedad no cotizada” en “Gobierno Corporativo en sociedades no-cotizadas”. Marta Zabaleta Díaz (2014), p. 101

La guía cuenta con dos partes, o fases, y un total 14 principios:

Fase 1: cuenta con 9 principios y es aplicable a todo tipo de empresas.

Fase 2: contiene 5 principios adicionales y es aplicable a empresas no cotizadas de mayor tamaño y más complejas.

5.1.1.1 Fase 1.

Principios de gobierno corporativo aplicables a todo tipo de empresas no cotizadas.

Principio 1: Los accionistas deben establecer un marco de buen gobierno, con principios y valores.

Este marco debe considerar los estatutos societarios así como detallar las obligaciones de los accionistas.

Principio 2: Cada empresa debe crear un consejo de administración, responsable en su conjunto de la maximización del valor empresarial a largo plazo y de definir la estrategia corporativa.

Como paso intermedio a la creación de un consejo de administración se recomienda a las empresas de menor dimensión la creación de un “consejo asesor”. El consejo asesor será ajeno al núcleo duro de toma de decisiones y no contará con funciones de supervisión y de control ni tampoco deberá responder por la marcha de los negocios. No obstante, el consejo asesor contribuirá a incrementar el nivel de experiencia y la pericia de los accionistas y directivos, y pondrá su red de allegados contribuyendo así al desarrollo del negocio.

Principio 3: El tamaño y la estructura del consejo de administración deben reflejar el tamaño y la complejidad de las actividades de la empresa.

Se deberá establecer un proceso de nombramiento de consejeros y se recomienda mantener un criterio de diversidad que vaya en concordancia con la estrategia de la empresa.

Principio 4: El consejo debe reunirse de forma periódica y debe disponer de la información necesaria para la toma de decisiones.

El presidente es el responsable de la organización de las reuniones del consejo (orden del día), de que la información se proporcione por la dirección operativa de forma precisa y mediante procedimientos bien definidos, y que los consejeros independientes reciban el asesoramiento oportuno para facilitar su toma de decisiones. Se sugiere que el consejo de administración se reúna entre cuatro y ocho veces al año, incluyendo una jornada completa anual para discutir la estrategia de la empresa.

Principio 5: La remuneración debe ser la adecuada para atraer, retener y motivar tanto a los consejeros ejecutivos como a los no ejecutivos.

El esquema de remuneración debe diferenciar claramente entre los consejeros ejecutivos y los no ejecutivos y, se hace hincapié en un sistema de remuneración que incluya una parte fija y otra variable. Las retribuciones de los ejecutivos, en especial la del primer ejecutivo, deberán estar vinculadas a los resultados de la empresa tanto a corto como a largo plazo. Los consejeros no ejecutivos deberán ser remunerados según su nivel de compromiso con la empresa³⁸ y se advierte sobre los sistemas retributivos basados en acciones u opciones. El proceso de remuneración debe ser transparente y el propio consejero no puede definir su propio nivel retributivo. Se recomienda realizar análisis comparativos de las retribuciones entre empresas del mismo sector y del mismo tamaño. Se deberá tener en cuenta la influencia negativa en la empresa de cláusulas de despido abusivas en el caso de los ejecutivos.

Principio 6: El consejo de administración es responsable de la supervisión de los riesgos y debe implementar un sólido sistema de control interno con el fin de salvaguardar la inversión de los socios y los activos de la empresa.

El consejo de administración debe evitar la exposición de la empresa a riesgos innecesarios (financieros, operativos y estratégicos), debe ser capaz de identificarlos, de cuantificar su posible impacto y de establecer todos los mecanismos de control necesario para detectarlos a tiempo. Debe implementar procedimientos formales y transparentes de control interno y reporte y éstos deben ser evaluados periódicamente. Se recomienda la elaboración de un manual interno de gestión de riesgos. Las sociedades de menor tamaño deberán contar con servicios externos de evaluación y gestión de riesgos, en las sociedades más grandes estas funciones las realizará el comité de auditoría del consejo de administración.

Principio 7: Debe existir una comunicación fluida entre el consejo de administración y los accionistas, respetando la igualdad de trato sea cual fuera el tamaño de los accionistas.

El presidente del consejo es el encargado de establecer los canales de comunicación entre los accionistas y el consejo y viceversa. Dicha comunicación debe ser fluida y continuada y no limitarse a un único evento (junta de accionistas). El presidente debe ser el interlocutor entre los dos niveles en todo lo relacionado con el gobierno corporativo y con la estrategia y es el responsable de la organización de la junta anual.

Principio 8: Los consejeros recién nombrados deben recibir un programa de formación e introducción en el consejo al cual se incorporan y se deben implementar programas de formación continua para los mismos.

³⁸ En este caso se deberá prestar especial atención a la normativa nacional aplicable.

Dicha formación deberá no sólo estar enfocada en la actividad propia de la empresa sino que también los consejeros deben recibir formación específica para sus labores de consejero. El programa de formación debe reflejar el tamaño y la complejidad de la empresa. La formación de los consejeros es responsabilidad exclusiva del presidente.

Principio 9. Las empresas de capital familiar deben establecer mecanismos de gobierno familiar que promuevan el entendimiento y la comunicación entre los miembros familiares.

El gobierno familiar y el gobierno corporativo deben funcionar de forma coordinada. La complejidad de los procesos familiares dependerá del tamaño y de la complejidad de la familia propietaria y del grado de involucración de la familia en el negocio familiar. Se recomienda la redacción de un protocolo familiar que enmarque la visión y los valores de la familia en relación con la empresa, la relación entre los miembros, la definición de papeles, el acceso a puestos de trabajo, etc. Se debe fomentar la constitución de consejos y de asambleas familiares para regular los derechos y las obligaciones de la familia propietaria.

5.1.1.1.2 Fase 2.

Principios de gobierno corporativo aplicables a las empresas no cotizadas de mayor tamaño, o más complejas, o incluso a las empresas no cotizadas que aspiran a cotizar³⁹.

Principio 10: Se deben delimitar claramente las responsabilidades del presidente del consejo de administración y del primer ejecutivo.

Los cargos de presidente del consejo de administración y de primer ejecutivo no deben ser desempeñados por la misma persona. Debe existir una clara división de responsabilidades, que debe estar documentada y aprobada por el consejo. Con el tiempo, estas empresas deberán designar a un presidente independiente. Sin embargo, de forma temporal, se acepta que el cargo de presidente sea ocupado por el anterior primer ejecutivo o por el fundador. Si bien esta separación no es viable en empresas pequeñas, se recomienda que con el tiempo la tendencia sea la de separación de poderes.

Principio 11: Si bien la estructura de los consejos de administración varía de acuerdo a la regulación local, todos los consejos deben tener diversidad en términos de experiencia y de habilidades de sus miembros.

Se debe evitar toda posición dominante proveniente de un solo individuo o grupo de individuos. Se recomienda la incorporación gradual de consejeros independientes y su número debe ir incrementándose a medida que la empresa crece en tamaño y/o complejidad. Se recomienda que los

³⁹ La guía no establece una clara línea divisoria entre tamaños de empresas ni entre niveles de complejidad de las mismas. Se deja este tema a la libre interpretación de la empresa no-cotizada en cuestión.

consejeros dediquen suficiente tiempo a la empresa en cuestión, especialmente en el caso del presidente. En el caso de los consejeros independientes, éstos deberán poner en conocimiento de la empresa el resto de sus actividades y evitar conflictos de interés que cuestionen su independencia. Los consejeros independientes deben nombrarse por un período de 4 años con posibilidad de renovación⁴⁰. La guía establece –de manera orientativa- una serie de situaciones⁴¹ que suponen la no independencia de los consejeros, que básicamente son las recogidas en el anexo II de la Recomendación de la CE (2005).

Principio 12: El consejo de administración debe crear comisiones especializadas en función de las necesidades de la empresa.

Si bien el número y la complejidad de las comisiones creadas deben estar en línea con las necesidades de la empresa, la mayoría de las grandes empresas tienen una sola comisión de nombramientos, una de remuneraciones y otra de auditoría. En el proceso de creación de las comisiones, se propone integrar las comisiones de remuneraciones y nombramientos en una para que luego, con el tiempo, asuman responsabilidades independientes. Se recomienda que la mayoría de los miembros de la comisión de auditoría sean no ejecutivos y preferentemente independientes. En relación con las funciones de la comisión de auditoría, aparte de las clásicas (supervisión de la información financiera, revisión de los sistemas de control interno y gestión de riesgos, reforzar el sistema de auditoría interna, el reemplazo de los auditores externos, etc.), se incluye la necesidad de establecer cauces internos para la denuncia anónima de irregularidades contables, financieras o de otra índole (*Whistleblowing*)⁴². Se deja la puerta abierta para crear otras comisiones adicionales en caso de necesidad. Las funciones de las comisiones deberán estar perfectamente documentadas y éstas deberán ser sometidas a la revisión del consejo de administración de forma periódica. Se fomenta que los consejeros independientes formen parte activa de los comisiones.

Principio 13: El consejo de administración y sus consejeros deberán ser evaluados periódicamente.

El rigor de la evaluación y las técnicas utilizadas debe corresponderse con el tamaño y la complejidad de la empresa. La evaluación del consejo de administración es especialmente útil para el presidente, para obtener una opinión externa sobre su labor y la del consejo. Las evaluaciones colectivas se deben focalizar en el proceso de toma de decisiones, las individuales, en la contribución del consejero y en la efectividad de su contribución. Se recomienda evaluar la composición del consejo, el acceso por parte de los consejeros a la información, el asesoramiento necesario para el ejercicio de sus funciones, el tiempo de dedicación, etc. La evaluación se hace extensible al presidente del consejo y al primer ejecutivo. Los resultados de la evaluación deben ser vinculantes.

⁴⁰ La guía no establece una cantidad máxima de períodos de servicio.

⁴¹ Haber sido empleado de la empresa en los últimos años, mantener una relación comercial con la empresa, haber recibido remuneraciones adicionales de la empresa como consejero ejecutivo, ser familiar cercano de un consejero ejecutivo, alto directivo o de un asesor de la empresa, representar a una accionista significativo y haber ocupado un cargo en el Consejo de Administración durante un largo período de tiempo.

⁴² "Zukunftsfragen der Corporate Governance in Deutschland und in Europa: Aufsichtsräte, institutionelle Investoren, Proxy Advisors and Whistleblowers", en ZGR 2/2011, pp. 174

Principio 14: El consejo de administración debe poner a disposición de todos los interesados el informe anual de actividades de la empresa.

El informe anual debe transmitir transparencia y deberá adaptarse a las necesidades de los accionistas o de otros grupos de interés (*stakeholders*). Se recomienda incluir la visión y los valores de la compañía, la estrategia comercial y los riesgos asociados, los proyectos de especial relevancia y una declaración de la política de gobierno corporativo (el funcionamiento y las competencias del consejo de administración, los nombres de todos sus miembros, tanto ejecutivos, como no ejecutivos e independientes, las evaluaciones realizadas, etc.). Se recomienda detallar las actividades relativas a la responsabilidad social corporativa y fomentar la comunicación con los empleados y los diversos grupos de interés.

5.2. Iniciativas Nacionales

Si bien existe cierto recelo hacia un exceso de regulación, lo que también se cuestiona es el carácter cuasi vinculante de los principios de buen gobierno para las sociedades no cotizadas y que éstos ralenticen el funcionamiento de la empresa. No obstante, desde hace más de una década se vienen elaborando iniciativas privadas y públicas, de carácter nacional e internacional, de códigos de buen gobierno para las sociedades no cotizadas.

24

A continuación se detallan las iniciativas que consideramos de mayor impacto en el ámbito empresarial europeo.

5.2.1. Empresas No Cotizadas (Carácter General)

5.2.1.1. Bélgica

Código Buysse II

El Código Buysse II realizado en 2009, es una versión actualizada del Código Buysse elaborado en 2005. Está estructurado en diez bloques temáticos.

1. Introducción y generalidades

El ámbito de aplicación son todas las empresas belgas no cotizadas e incluye recomendaciones sobre el buen gobierno de la empresa siendo su piedra angular la interacción de los accionistas con el consejo de administración y con la dirección operativa. Según el Código, la creación de valor a largo plazo constituye el objetivo más importante del buen gobierno.

La guía cuenta con cuatro fases que se corresponden con el nivel de desarrollo de la empresa: (1) la fase emprendedora, para emprendimientos sin estructura legal, (2) el comité asesor, para

emprendedores en búsqueda de asesoramiento (3) el consejo de administración activo: consejos con reuniones frecuentes dirigidos a cuestiones de alto contenido estratégico para lo que se sugiere el nombramiento de miembros independientes, y, (4) la expansión continua del buen gobierno, para empresas en fase de rápida expansión en la que se hace necesaria la creación de comisiones.

El documento tiene en cuenta la estructura accionarial particular de las empresas no cotizadas y sugiere tener en cuenta el espíritu de las recomendaciones de buen gobierno más allá de las formas y evitar la burocracia para facilitar su aplicación.

2. Espíritu emprendedor

El crecimiento y la continuidad de la empresa estarán vinculados a lo atractiva que sea ésta para sus *stakeholders*, tanto internos como externos. De esta manera, es de vital importancia la buena relación con las entidades de crédito, con los proveedores, los clientes, los empleados, los accionistas y los competidores, relación basada en el comportamiento ético y en el respeto mutuo. En esta etapa, la empresa debe considerar el aporte objetivo de los asesores externos, se debe establecer un calendario fijo de reuniones y se debe poner a disposición de estos últimos la información correspondiente.

Por último, hay que fomentar la relación con las entidades gubernamentales y con las organizaciones profesionales, las de comercio y los distintos grupos de interés.

3. Responsabilidad social corporativa (RSC)

La RSC tiene un papel fundamental en las empresas no cotizadas porque los valores y valores del primer ejecutivo están muy ligados a los de la empresa. Una empresa socialmente responsable está comprometida con el bien de la comunidad y debe reconocer las necesidades y expectativas de todas las partes involucradas. Concretamente, la RSC comprende: (1) tener en cuenta los aspectos sociales, económicos y ecológicos de la sociedad, (2) involucrar a los empleados en la política empresarial, (3) tener en cuenta las necesidades y las expectativas de los clientes, (4) introducir criterios sostenibles con sus políticas de abastecimiento (compras), (5) establecer una relación basada en la confianza con sus interlocutores comerciales, y (6) convertir las tendencias sociales en oportunidades de negocio.

4. Consejo asesor

Los gestores debería crear un consejo asesor que ayude a la empresa en su andadura empresarial, órgano que tiene las siguientes ventajas: (1) el emprendedor está acompañado, (2) el incremento de la visión a largo plazo, (3) la mejora de la transparencia de la empresa y su continuidad, y (4) el equilibrio entre los intereses de la empresa, los de la familia y los de los demás accionistas.

El número de miembros tanto internos como externos del consejo asesor deberá ser equilibrado y también deberá ser diverso en lo relativo a la experiencia de sus miembros. Los miembros externos no

pueden pertenecer ni a la dirección ni a los accionistas de control. Los asesores externos deben: (1) estar dispuestos a compartir su experiencia y sus puntos de vista, (2) ser capaces de evaluar la política empresarial y proveer asistencia, (3) poner siempre primero los intereses de la empresa, (4) estar preparados para salir de su propia zona de confort profesional, y (5) tener empatía con la dirección. En las empresas familiares, se recomienda que los miembros de la siguiente generación participen en algunas de las reuniones del consejo asesor.

El consejo asesor actúa como un “Think Tank” empresarial y se debe reunir de forma regular (4 veces al año) y sus miembros deben ser retribuidos adecuadamente. Se recomienda que los cargos duren dos años y el consejo debe de evaluar anualmente su funcionamiento y de su composición.

5. Consejo de administración activo

5.1. Las siguientes recomendaciones son aplicables, en principio, a las empresas que han adoptado la forma legal de Sociedad Anónima, sin embargo pueden ser aplicables de alguna otra forma legal.

Funciones del consejo de administración

5.2. Son las siguientes:

- Tomar decisiones sobre aspectos importantes y estratégicos para la empresa.
- Asegurarse de que tanto los accionistas como la dirección cumplen con sus obligaciones.
- El nombramiento y el asesoramiento del director general, del comité ejecutivo y de la dirección.
- El control financiero y la definición de la política de dividendos para su posterior aprobación por parte de la junta general.
- Definir el plan de sucesión para el director general, el comité ejecutivo y la dirección.
- Salvaguardar los intereses de la empresa en caso de crisis o conflicto.

5.3 Las tareas del consejo de administración deben diferenciarse de las de:

- La junta general.
- La dirección.
- El comité ejecutivo.

Composición del consejo de administración:

5.4. Complementariedad de habilidades, de experiencia, de conocimiento y de diversidad.

5.5. Se recomienda incluir consejeros externos incluso en las empresas no cotizadas.

5.6. Consejeros externos: Deben asegurar la visión objetiva de la empresa. Para ello, la empresa debe proporcionarles la formación y la información necesaria para el desempeño de sus tareas. Por otra parte, los consejeros deben evaluar su propia efectividad regularmente.

5.7. La cantidad de consejeros externos –se recomiendan varios- debe corresponderse con el tamaño, la estructura y la fase de crecimiento de la empresa.

Funciones del consejo de administración

5.8. De forma anual, se recomiendan al menos cuatro reuniones ordinarias y una extraordinaria del consejo de administración.

Nombramiento de los consejeros

5.9. Nombrados por la junta general y por recomendación del consejo de administración.

Derechos y obligaciones de los consejeros

5.10.1. Comportamiento ético respetando siempre los intereses de la empresa.

5.10.2. Antes de aceptar el mandato, el consejero debe considerar si es suficientemente competente para aceptar el mandato.

5.10.3. Participación activa en las reuniones del consejo.

5.10.4. Comportamiento transparente y evitar en todo momento los conflictos de interés.

5.10.5. Tratamiento confidencial de la información de la empresa.

5.10.6. Poner a disposición de la empresa sus conocimientos.

Evaluación

5.11. El consejo de administración debe evaluar su desempeño y el de sus consejeros de forma regular, siendo ésta la responsabilidad del presidente.

5.12. Es responsabilidad del presidente del consejo tomar las acciones correctivas pertinentes basadas en las evaluaciones e informar a la junta general convenientemente.

Remuneración

5.13. Los consejeros deben sentirse valorados, retenidos y motivados para el buen desempeño de sus tareas. La decisión de hacer pública la remuneración de los consejeros depende del consejo de administración y debe respetar la legislación vigente. La remuneración de los consejeros independientes debe estar ligada a sus aportaciones y a su presencia en las reuniones del consejo.

Funciones del presidente

- 5.14. En este tipo de empresas, la importancia del presidente del consejo no debe ser subestimada. El presidente (1) preside el consejo, (2) toma las medidas necesarias para crear un clima de confianza entre sus miembros, (3) guía y asesora a los accionistas y a la dirección, (4) actúa como mediador y árbitro, lidera y guía el proceso de designación del comité ejecutivo y el de los miembros del consejo de administración y (5) se asegura que los nuevos consejeros reciban la formación y la información adecuada.
- 5.15. El presidente define el orden del día de las reuniones del consejo.
- 5.16. El presidente debe garantizar que los consejeros reciban la información adecuada en tiempo y forma antes de sus reuniones. Todos los consejeros reciben la misma información.
- 5.17. Se recomienda la separación de cargos entre el presidente y el primer ejecutivo aunque su aplicación depende del tipo, del tamaño y de la fase de crecimiento de la empresa.

Reglas internas

- 5.18. Son determinadas por el propio consejo.

Actas

- 5.19. Contienen todas las decisiones del consejo.

Comisiones

- 5.20.1. Puede ser de gran utilidad la constitución de comisiones de auditoría y financiera, de nombramientos, de remuneraciones y de estrategia. Las comisiones tienen sólo la función de asesoramiento y no deben alterar la fluidez en el funcionamiento de las reuniones del consejo.
- 5.20.2. La constitución de las comisiones es siempre responsabilidad del presidente.
- 5.20.3. El consejo decide la composición de las comisiones teniendo siempre en cuenta el tamaño y la complejidad de la empresa y de sus necesidades específicas. En empresas de gran tamaño se recomienda que el presidente de cada comisión sea un externo.
- 5.20.4. La comisión de auditoría debe incluir entre sus funciones (1) la evaluación de los sistemas de control interno, (2) el control de riesgos, (3) la monitorización de los sistemas de auditoría interna, de la política financiera y de la independencia del auditor externo. La comisión de auditoría actúa de enlace entre el auditor interno y el externo.

5.20.5. La comisión de nombramientos debe controlar que el proceso de nombramientos de los consejeros y del comité ejecutivo se realice de forma objetiva y profesional. Esta comisión puede jugar un papel muy importante en la evaluación de los ejecutivos.

5.20.6. La comisión de remuneraciones debe hacer propuestas sobre la política de remuneraciones del comité ejecutivo y de sus miembros de forma individual. En las empresas familiares, puede ser de utilidad que la comisión se encargue de dar recomendaciones para todos los miembros familiares empleados en la empresa.

6. Alto desempeño del comité ejecutivo

Definición

6.1. El código considera al comité ejecutivo como el grupo comprendido por los consejeros ejecutivos, los miembros de la dirección operativa (Management) y el primer ejecutivo.

El Primer Ejecutivo

6.2. Desempeña un papel fundamental en las empresas no cotizadas.

6.3. Se debe tener en cuenta la descripción del puesto de trabajo, el método de nombramiento, la evaluación y la remuneración.

6.4. El primer ejecutivo debe mantener una buena relación con el presidente del consejo, a quién éste debe guiar pero siempre respetando sus responsabilidades como primer ejecutivo.

Funciones

6.5. Implementa la estrategia de la empresa decidida por el consejo de administración.

6.6. Es responsable, frente al consejo y a los accionistas, de que la dirección funcione correctamente.

Nombramiento

Se recomienda que, una vez que los nombramientos son propuestos por el consejo de administración, estos sean ratificados por la junta de accionistas.

Evaluación

6.8. Se prevé realizar una evaluación anual siguiendo los criterios previamente establecidos.

6.9. El primer ejecutivo debe proporcionar al consejo de administración la información necesaria para evaluar al comité ejecutivo. Para esto, se prevé la ayuda del comité de remuneraciones y de asesores externos.

Remuneración

6.10. El comité ejecutivo debe ser remunerado de forma apropiada y vinculada al desempeño de la empresa.

7. Involucración de los accionistas

Principio

7.1. Los accionistas deben involucrarse con el desarrollo de la estrategia a largo plazo de la empresa.

Funciones de los accionistas

7.2. Los accionistas deben (1) definir los valores y comprobar que son respetados, (2) definir la visión de la empresa, (3) establecer los objetivos financieros, de crecimiento, de rentabilidad, etc., (4) nombrar el consejo de administración y (5) establecer sus propias reglas de funcionamiento (acuerdos societarios).

30

Promover la involucración de los accionistas

7.3. Los papeles de cada accionista deberán estar bien definidos; se debe promover la comunicación entre los accionistas más allá de la junta general.

7.4. Se requiere que los accionistas: (1) respeten las competencias y tareas de los consejeros y de los ejecutivos, (2) tengan objetivos a largo plazo, (3) respeten los pactos (entre accionistas, protocolos familiares, etc.), y (4) preparen a la siguiente generación de forma profesional y con la suficiente antelación.

Pactos de accionistas

7.5. Se recomienda establecer un pacto de accionistas, en el que se definan los deberes y obligaciones de los mismos.

7.6. El pacto debe incluir: (1) los casos en los que la transferencia de acciones se realice sin limitaciones, (2) los casos en los que la transferencia de acciones se realice con limitaciones, (3) el precio de las acciones y las fórmulas para determinarlo y (4) otros derechos preferenciales.

7.7. Se recomienda incluir estipulaciones relacionadas con la composición del consejo de administración.

8. Involucración de los accionistas

La empresa no logrará ser competitiva sin asumir ciertos riesgos. Un factor crucial del buen gobierno es el de identificar, cuantificar y controlar estos riesgos.

Política de gestión de riesgos

8.1. El consejo debe definir la política de gestión de riesgos que han sido previamente identificados por el comité ejecutivo. El consejo establecerá los órganos –que reportarán al consejo- y los procedimientos necesarios para controlar dichos riesgos.

Control interno, gestión de riesgos y auditoría interna

8.2. El consejo de administración debe controlar que el comité ejecutivo desarrolla un sistema de control interno adecuado según el tamaño de la empresa, que se recomienda evaluar de forma periódica. Es muy importante que los riesgos principales, incluyendo los riesgos relativos al cumplimiento de la legislación vigente, sean identificados y gestionados adecuadamente y que se informe convenientemente de ellos al consejo de administración. Dependiendo del tamaño de la empresa se sugiere implementar la función de control interno.

31

Procedimiento de auditoría externa

8.3. Es importante implementar un procedimiento de auditoría externa y debe ser independiente. El consejo de administración, que interactúa con los auditores externos, debe garantizar que las cuentas anuales sean elaboradas y entregadas dentro del plazo legal establecido.

9. Recomendaciones específicas para empresas familiares – gobierno familiar.

El foro familiar

9.1. En ciertas empresas familiares se recomienda construir un foro familiar en caso de que: (1) el accionariado esté en manos de varios miembros o varias ramas familiares, o (2) dentro de una misma rama familiar haya presentes varias generaciones estén o no empleados en la empresa.

9.2. El foro familiar sirve como plataforma de comunicación y de información y, llegado el caso, como órgano consultivo de la empresa familiar.

9.3. Se recomienda definir (1) quién está facultado para asistir al foro familiar, (2) cómo se nombra al presidente, (3) los temas a tratar, y (4) qué autoridad tendrá el foro en caso de decisiones importantes.

9.4. En una primera instancia es importante definir si vale la pena considerar el uso de un mediador externo.

El protocolo familiar

9.5. Se recomienda definir un protocolo familiar que contenga: (1) los valores y la visión familiar, (2) la propiedad de la empresa familiar, (3) los objetivos financieros, (4) la carrera profesional para sus miembros, (5) la remuneración de los miembros familiares empleados en la empresa familiar, (6) el gobierno de la empresa, (7) el liderazgo de la empresa, (8) el papel de los miembros no familiares, (9) la comunicación entre ellos, (10) la formación de sus miembros, y, (11) acciones filantrópicas.

Consultas con los accionistas

9.6. Los accionistas y la familia propietaria deben tener en cuenta la visión a largo plazo de la empresa, su cultura y su actitud frente a la asunción de riesgos.

9.7. El consejo y el comité ejecutivo deben involucrar a todos los accionistas en la empresa; esto se puede conseguir mediante consultas a los accionistas, al consejo y al comité ejecutivo al menos dos veces por año.

32

La sucesión

9.8. Debe ser elaborada cuidadosamente y con la suficiente antelación. El presidente, en este caso, desempeña un papel fundamental.

Resolución de conflictos

9.9. Se debe hablar de forma abierta de los conflictos familiares. Se deben encontrar soluciones especiales para los conflictos crónicos. Para estas situaciones se recomienda nombrar a un presidente externo y, si es necesario, se debe contratar a un mediador profesional.

Publicación de las reglas de gobierno corporativo

10.1. Dependiendo del tamaño, de la fase de crecimiento de la empresa y de la naturaleza de la empresa familiar se recomienda recoger los papeles asumidos por el consejo, por la alta dirección y por los accionistas en un documento de buen gobierno.

10.2. Si la empresa publica un informe anual, éste puede también incluir un apartado de buen gobierno. También se recomienda hacer público en el informe anual los hitos más importantes relativos al buen gobierno.

5.2.1.2. España

“Principios de buen gobierno corporativo para empresas no-cotizadas”, ICA, 2005

El estudio se justifica por la importancia que tiene la empresa no cotizada en la estructura económica del país (más del 80% el año 2005), no existía en España ningún código de buenas prácticas de buen gobierno para empresas no cotizadas.

Según el ICA, *“los principios básicos que inspiran la necesidad de buen gobierno corporativo, son en el fondo de aplicación general, con independencia del tamaño de la empresa y de la forma de estructurar jurídicamente la propiedad y la gestión de la misma...se trata en definitiva, de responder a las aspiraciones legítimas de los propietarios o accionistas, que exigen la protección de sus derechos e intereses y que cuentan, para ello, con el apoyo de las autoridades reguladoras y, en muchos aspectos de la opinión pública”*.

En las empresas no cotizadas, *“la iniciativa...por parte de los propietarios y administradores, para implantar prácticas de buen gobierno son aún mayores que en las empresas cotizadas dado que, en ellas, la presencia y las exigencias de entidades reguladoras son menores”* por lo que sus derechos se encuentran menos defendidos a nivel legislativo.

Los principios de buen gobierno del ICA hacen especial hincapié en las empresas de capital familiar, porque –según estudios citados por esta institución- *“las prácticas de Buen Gobierno son un factor determinante en la estabilidad accionarial y del éxito a largo plazo y... facilitan el acceso a capitales, alianzas y operaciones de compra o fusión”*. De acuerdo con la estructura de los principios de buen gobierno, el ICA considera que, si bien el gobierno familiar es de carácter relevante en este tipo de empresas, primero debe atenderse al gobierno de la empresa y luego al de la familia empresaria.

Estructura

Los principios de buen gobierno se dividen en tres secciones principales:

0. Preámbulo
1. Consejo de administración
 - 1.1. Primera fase
 - 1.2. Segunda fase
 - 1.3. Tercera fase
 - 1.4. Anexo
2. Junta general
 - 2.1. Derecho de información de los accionistas
 - 2.2. Funcionamiento de la junta general

3. Órganos de gobierno de la familia empresaria
 - 3.1. De la asamblea familiar
 - 3.1.1. Funciones
 - 3.1.2. Composición y funcionamiento
 - 3.1.3. Temas relevantes
 - 3.2. Del consejo de familia
 - 3.3. Del protocolo familiar
 - 3.3.1. Principios
 - 3.3.2. Normas de funcionamiento
 - 3.4. Revisión periódica y eventual modificación

El *Código de Buenas Prácticas* es una guía práctica acerca de cómo gobernar una empresa. Es bastante amplio y se adapta a cualquier tipo de empresa –preferentemente pequeña y mediana- o a cualquier empresario que desee crear, paso a paso, una estructura de gobierno a su medida.

El código guía al empresario o a la pequeña empresa en la creación de un consejo de administración que se adapte a sus necesidades. Se puede decir que todas las cuestiones más relevantes del gobierno corporativo de la empresa pequeña y mediana están cubiertas de forma bastante genérica lo que facilita su aplicación, siendo éste uno de los objetivos más importantes en este tipo de códigos.

34

El código se compone de tres apartados bien definidos: (1) consejo de administración: describe la evolución lógica del consejo desde su creación hasta su profesionalización, (2) junta general y (3) gobierno de la familia empresaria. El ICA hace hincapié en la importancia de la aplicación gradual de sus principios de buen gobierno y estos deben corresponderse con el grado de evolución de la empresa.

5.2.1.3. Reino Unido⁴³

Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Firms in the UK (2010)

Está basada en la guía de buen gobierno de nivel europeo elaborada por ecoDa, habiendo sido adaptada a la situación especial de Reino Unido por el Dr. Roger Barker, director de gobierno corporativo en el IOD⁴⁴. El documento es una reproducción prácticamente literal de la iniciativa de ecoDa que incluye referencias a la legislación societaria nacional; insiste en la estructura monista del sistema de gobierno corporativo de Reino Unido, frente a la dualista existente en Alemania y en Holanda.

⁴³ Guía de Gobierno Corporativo y Principios para Empresas No-Cotizadas.

⁴⁴ <http://www.iod.com/influencing/policy-and-parliamentary-affairs-team/roger-barker>

5.2.2. Empresas No Cotizadas (Capital Familiar)

5.2.2.1 Alemania

“Governance Kodex für Familienunternehmen (GKFU)”⁴⁵ (2004 y 2010)

Si bien el GKFU contemplaba inicialmente las empresas familiares grandes y medianas, en junio 2010 ha sido actualizado para dar cobertura a todo tipo de empresa de carácter familiar.

El GKFU, según indica su preámbulo, está dirigido a los propietarios de las empresas familiares que deseen “mantener vivo el vínculo entre la empresa y la familia propietaria”. Las empresas familiares por tanto deben tener una estructura de gobierno que cubra las necesidades tanto de la empresa como de la familia. Esta estructura de gobierno debe “garantizar la influencia responsable de los propietarios sobre la empresa e involucrar profesionalmente a la familia, pilar de la empresa, en su gobierno”.

El código consta de siete apartados: (1) actitud responsable de los propietarios, (2) los propietarios, (3) el órgano de supervisión, (4) la dirección, (5) la publicación de resultados y su aplicación, (6) la transmisión y/o separación de la condición de socio, y, (7) el gobierno familiar.

Las recomendaciones son de dos tipos:

- “Debe” (*soll*): recomendaciones que se consideran imprescindibles, y
- “Se recomienda” (*es wird empfohlen*): recomendaciones que se recomienda aplicar en situaciones excepcionales.

Si bien estas nomenclaturas pueden inducir a la confusión sobre la eventual obligatoriedad de las recomendaciones, el GKFU es de aplicación estrictamente voluntaria en todo su contenido.

Apartados

Apartado 1: Actitud responsable de los propietarios

- 1.1. Los propietarios deben definir los valores y los objetivos de la familia y de la empresa.
- 1.2. La estructura de la empresa y los canales de información internos deben permitir a los propietarios tener el conocimiento adecuado de la marcha de la empresa y del cumplimiento de los valores y de los objetivos de los propietarios.
- 1.3. La continuidad de la empresa familiar dependerá del consenso de la familia en la toma de decisiones y del deseo de la familia propietaria de mantener el negocio familiar. Se recomienda que los propietarios le otorguen la misma importancia tanto a la dirección de la empresa como a la dirección de la familia.

⁴⁵ Código Alemán de Buen Gobierno para Empresas Familiares <http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de/kodex.html>

1.4. Los nuevos miembros familiares (familiares políticos y miembros de la siguiente generación) deben asumir su responsabilidad como propietarios o como nuevos miembros de la familia propietaria.

Apartado 2: Los propietarios

2.1. Los propietarios en su conjunto.

2.1.1. El conjunto de propietarios debe desempeñar las funciones de supervisión y será su decisión mantener la empresa en manos de familiares.

2.1.2. El conjunto de los propietarios debe formular sus expectativas empresariales, en particular las relativas a la estabilidad, la rentabilidad y el crecimiento sostenido.

2.1.3. En caso de que el órgano de supervisión no sea obligatorio, los propietarios deben establecerlo de forma voluntaria.

2.1.4. Los propietarios deben estar organizados de tal manera que el poder de decisión esté siempre garantizado.

2.1.5. El derecho de voto debe estar ligado a la participación accionarial.

2.1.6. Se recomienda definir claramente los derechos de las mayorías y de las minorías de forma equilibrada.

2.2. Los propietarios como individuos.

2.2.1. Derecho de participación en la Junta General, derecho de voto y de información. Se recomienda que se facilite el ejercicio de estos derechos atendiendo al principio de igualdad. Se recomienda regular y explicar claramente cualquier divergencia en el ejercicio de los derechos.

2.2.2. Debe definirse por quién puede ser representado un propietario.

2.2.3. Para el ejercicio de la política de información de la empresa, se recomienda informar a los propietarios de la situación económica y financiera de la empresa, familiarizarlos con los aspectos más importantes del negocio y fortalecer su compromiso con la empresa.

2.2.4. Los propietarios deben definir los requisitos para que los miembros familiares puedan formar parte de la empresa.

2.2.5. Los propietarios deben definir claramente los derechos y las obligaciones de cada miembro de la familia propietaria (participación en la junta general, derecho de voto, confidencialidad, competencia, etc.).

Apartado 3: El órgano de supervisión

3.1. Competencias del órgano de supervisión

3.1.1. Los propietarios deben determinar las competencias del órgano de supervisión: contratación y cese de directivos y políticas de personal, nombramiento del presidente o de un interlocutor de la dirección, la aprobación de la estrategia empresarial, la aprobación de las cuentas anuales, etc.

3.1.2. El contenido, el alcance, la forma y la periodicidad de los informes de la dirección deben estar claramente definidos. Los informes y los derechos de información del órgano de supervisión deben estar definidos de tal manera que el órgano de supervisión pueda garantizar en todo momento el ejercicio de sus funciones.

3.1.3. El orden interno y el proceso de toma de decisiones deben estar definidos de tal manera que el órgano de supervisión pueda garantizar en todo momento sus funciones de control.

3.2. Composición del órgano de supervisión

3.2.1. La estructura, el tamaño y la composición del órgano de supervisión así como la aptitud de sus miembros deben estar en concordancia con el tamaño, la complejidad y la estructura del accionariado. Se recomienda que los miembros familiares formen parte de este órgano para aumentar la calidad y objetividad del mismo.

3.2.2. Los propietarios deben nombrar y cesar a los miembros familiares del órgano de supervisión, establecer las mayorías y los requisitos necesarios para su nombramiento y la duración del mandato.

3.2.3. Los propietarios deben determinar las condiciones para que un ex miembro de la dirección pueda formar parte del órgano de supervisión.

3.2.4. Los propietarios deben establecer el límite de edad de los miembros del órgano de supervisión.

3.2.5. Los miembros deben ser independientes de la dirección y de la empresa.

3.3. Remuneración y responsabilidad.

3.3.1. La retribución de los miembros del órgano debe ser proporcionada.

3.3.2. La responsabilidad de los miembros del órgano de supervisión debe estar claramente definida.

Apartado 4: La dirección

La dirección de la empresa familiar se ocupa de la gestión en el marco de los valores y de los objetivos definidos por los propietarios.

4.1. Funciones de la dirección

4.1.1. La dirección debe formular la estrategia de la empresa teniendo en cuenta los valores y los objetivos de los propietarios, ésta debe ser aprobada por el órgano de supervisión y luego debe ser implementada.

4.1.2. La dirección debe actuar de acuerdo con el marco legal y con los estatutos de la empresa así como gestionar los riesgos y las oportunidades de la empresa de acuerdo con los valores y los objetivos definidos por los propietarios.

4.1.3. La dirección debe informar a los propietarios y al órgano de administración de la marcha del negocio.

4.2. Composición de la dirección

- 4.2.1. El tamaño y la composición de la dirección debe ser acorde tanto con el tamaño de la empresa como con la responsabilidad asumida.
- 4.2.2. Los propietarios deben definir claramente bajo qué circunstancias los miembros de la familia pueden formar parte de la dirección de la empresa. Estas reglas deben ser claras, transparentes y objetivas.
- 4.2.3. Las empresas familiares deben poner en práctica con la suficiente antelación el proceso de sucesión familiar.

4.3. Retribución y responsabilidad

- 4.3.3. La retribución de los miembros de la dirección debe ser proporcionada.
- 4.3.4. La responsabilidad de los miembros de la dirección debe de estar claramente definida.

Apartado 5: Publicación de los resultados y su aplicación

5.1. Publicación de los resultados

- 5.1.1. Los propietarios deben fijar los criterios de valoración aplicados. Se recomienda tener en cuenta el principio de prudencia.
- 5.1.2. Se recomienda proceder a auditar los cierres anuales incluso cuando no se esté obligado por ley.
- 5.1.3. Los propietarios y/o el órgano de supervisión deben designar al auditor.
- 5.1.4. Los propietarios y/o el órgano de supervisión deben aprobar las cuentas anuales.
- 5.1.5. Los propietarios y/o miembros del órgano de supervisión deben tener acceso a las cuentas de la empresa y al informe de auditoría con suficiente antelación antes de su aprobación. Se recomienda que el auditor, junto con los propietarios, participe en la aprobación de las cuentas anuales.

5.2. Aplicación del resultado.

- 5.2.1. Las normas de aplicación de los resultados deben atender a la consecución de los objetivos de estabilidad, de rentabilidad y de crecimiento establecidos por los propietarios; también deben ejecutarse de tal manera que se eviten conflictos entre los miembros familiares.
- 5.2.2. Los propietarios deben asegurar que una parte importante del beneficio después de impuestos debe reinvertirse en la empresa.
- 5.2.3. Con el objetivo de mantener el equilibrio entre los intereses de la empresa y los de los propietarios, se recomienda vincular el reparto y/o la retención de beneficios a determinados indicadores financieros.
- 5.2.4. Los propietarios deben definir el mecanismo de ponderación del reparto y/o retención de los beneficios de forma transparente.

Apartado 6: Transmisión y/o separación de la condición de socio

- 6.1. Los propietarios deben definir las cláusulas estatutarias referentes a la transmisión de la propiedad de la empresa, ya sea inter vivos o mortis causa, así como los requisitos para la transmisión de las acciones a terceros.
- 6.2. Los propietarios deben definir en qué circunstancias un miembro familiar deberá abandonar la empresa familiar. Para esto, deberán definir los criterios de valoración, los tiempos y la compensación económica.

Apartado 7: Gobierno familiar

- 7.1. Se debe determinar quién forma parte de la familia propietaria, los requisitos para la incorporación de nuevos miembros y en qué condiciones se pierde la condición de propietario de la empresa familiar.
- 7.2. Se deben definir los valores y los objetivos de la familia propietaria.
- 7.3. Se recomienda establecer canales claros de comunicación entre los familiares propietarios.
- 7.4. Se recomienda definir claramente los mecanismos para la resolución de conflictos de manera que las desavenencias familiares no afecten en la marcha del negocio.
- 7.5. Se recomienda que los miembros familiares organicen actividades en forma conjunta de manera de fomentar el componente social.
- 7.6. Se recomienda que la familia formalice esta última parte del Kodex (constitución familiar). La constitución familiar se debe realizar con el consenso de todos sus miembros y debe tener una vigencia determinada. Se recomienda realizar las modificaciones de la misma solamente con la aprobación de la mayoría.

5.2.2.2. Austria**“Österreichischer Governance Kodex für Familienunternehmen⁴⁶” (2011)**

El código ha sido actualizado por última vez en 2011- es una adaptación del código GKFU alemán (se mantienen los criterios de “debe” y “se recomienda”). La diferencia más evidente es que éste contiene recomendaciones para las fundaciones de capital familiar como figura legal. El código austríaco, a diferencia del alemán, le da más importancia a la visión de los propietarios en el desarrollo de la estrategia por parte del órgano de supervisión y en el desarrollo de una política activa en materia de información para los accionistas. En este sentido, el órgano de supervisión tiene normas bastante estrictas acerca de la periodicidad, la extensión y la forma de los informes para los propietarios. El código hace también hincapié en respetar los criterios de diversidad del órgano de supervisión (perfiles profesionales, género, edad y nacionalidad) y establece otros criterios –aparte de la edad máxima- para abandonar el cargo. Un dato curioso es que la representación familiar en el órgano de supervisión se extiende a los miembros no familiares.

⁴⁶ Código Austríaco de Buen Gobierno para Empresas Familiares http://www.spaengler.at/011/cms.nsf/ch7_10.html

5.2.2.3. Suiza

Suiza I. “Guide de gouvernance pour les entreprises familiales”⁴⁷ (2006)

La “Guide de gouvernance pour les entreprises familiales”⁴⁸ fue publicada en 2006 para las empresas familiares grandes y medianas, aunque el documento hace mención a la validez del mismo para todo tipo de empresas familiares. Con el objetivo de que la guía tenga una aplicación práctica en el campo de la empresa no cotizada, ésta ha sido elaborada conjuntamente por representantes del mundo académico, del de la consultoría y del empresarial.

Después de una primera parte explicativa sobre la familia, la empresa y los stakeholders, la guía se estructura en tres bloques⁴⁹ (Figura 3): (1) el gobierno familiar, (2) el gobierno de la empresa y (3) el gobierno público.

Figura 3. Estructura de buen gobierno



40

Bloque 1. El Gobierno familiar

1.1. La constitución familiar

La constitución familiar reagrupa los objetivos y los valores de la familia propietaria y les provee de los instrumentos para su desarrollo. Los principios fundamentales que han de presidir las relaciones con los minoritarios constituyen una parte esencial de su contenido.

⁴⁷ Guía de Buen Gobierno para las empresas familiares.

⁴⁸ www.ecgi.org/codes/documents/swisscode_family_firms_fr.pdf

⁴⁹ Traducción propia.

1.2. La estrategia patrimonial

Una estrategia patrimonial clara garantiza la continuidad del patrimonio familiar y distribuye los activos entre las diferentes áreas de inversión.

El patrimonio ligado al negocio debe estar diferenciado del resto. La estrategia patrimonial debe permitir el abandono por parte de cualquier miembro de la familia propietaria de la empresa de forma individual (estrategia de salida).

1.3. La asamblea familiar y el consejo de familia

La transparencia genera confianza. La situación de la empresa y su evolución deben exponerse regularmente en la asamblea familiar que representa a la familia en su conjunto.

La asamblea familiar elabora el protocolo familiar así como su estrategia patrimonial que deben ser revisados de forma periódica. El proceso de decisiones es abierto y contará con el asesoramiento de expertos.

El consejo de familia, en calidad de comisión de la asamblea familiar, institucionaliza la colaboración entre los miembros de las familias numerosas y ejerce de vínculo entre la familia y la empresa.

1.4. Información y comunicación

La familia establece una política de comunicación promoviendo el intercambio de información adecuada y honesta.

Los deseos fundamentales de la familia se comunican internamente y externamente, siempre respetando la confidencialidad necesaria. Se pueden definir distintos temas y comunicados para transmitir una imagen pública de la empresa familiar o del empresario, pero siempre respetando su intimidad.

1.5. Entrada de los sucesores a la empresa y traspaso de poder

Los sucesores potenciales dentro de la familia deben participar en el desarrollo de la compañía tan pronto como sea posible.

Las mismas exigencias se aplican tanto a los candidatos familiares como a los externos. Los candidatos familiares deben adquirir experiencia fuera de la empresa familiar.

El jefe de la empresa delegará rápidamente responsabilidades en la siguiente generación, y esta deberá demostrar su capacidad antes de asumir una posición de responsabilidad.

Se prevé un plan de emergencia en caso de indisposición repentina del empresario para asumir responsabilidades y asegurar la toma de decisiones.

Bloque 2. El gobierno de la empresa

2.1. Visión y orientación estratégica

Los estatutos y la estrategia empresarial manifiestan las prioridades de la empresa. Estos se basan en el protocolo familiar y en su estrategia patrimonial.

La independencia y la autonomía son los pilares de la sostenibilidad de la empresa.

2.2. Estructura de los comités

Se debe poner especial cuidado en la manera de estructurar la empresa.

El manual de procedimientos interno definirá claramente las responsabilidades y habilidades pertinentes.

2.2.1. El consejo de administración

El consejo de administración guía activamente a la empresa y garantiza el futuro de la misma.

La composición del consejo de administración depende del tamaño, de la complejidad de la empresa y de su estructura.

Para garantizar la independencia de las decisiones, el consejo de administración debe contar con miembros externos no familiares.

2.2.2. La dirección de la empresa

El reglamento de organización establece el marco de actuación operativo de la empresa, asumido ya sea por una sola persona o por un equipo.

Los directivos, pertenecientes o no a la familia propietaria, deben ser tratados de la misma manera.

La familia propietaria no puede dar instrucciones a la dirección de la empresa.

2.2.3. Los accionistas

El consejo de administración y el consejo de familia deben comunicar sus decisiones a los propietarios.

El consejo de administración debe asegurarse de que los accionistas disponen de la información necesaria para garantizar la correcta toma de decisiones.

Las generaciones familiares presentes y futuras deciden conjuntamente la composición del grupo de accionistas y los procedimientos de admisión o cese de los mismos.

2.3. Instrumentos de dirección

Un sistema de información estratégico y operativo, personalizado, se utilizará para controlar y supervisar el negocio. El consejo de administración regula el sistema de remuneración de los ejecutivos y de los miembros del consejo de administración.

2.4. Cultura de empresa y motivación

La correcta implantación de la cultura empresarial adecuada contribuye, en gran medida, al éxito a largo plazo de la empresa.

2.5. Exigencias frente a las personas clave

La buena conducta corporativa se basa necesariamente en personas clave, competentes, comprometidas, honestas y sinceras.

La estrategia de la empresa se implementa mediante personas con unas habilidades técnicas y humanas adecuadas.

2.6 Cambio generacional

La sucesión debe tener carácter prioritario y debe ser desarrollada con antelación.

Los candidatos a la sucesión, tanto internos como externos, deben poseer las habilidades esenciales para dirigir la empresa y deben ser aceptados por la familia, la dirección y el personal. Es importante dejar transcurrir el tiempo necesario para que el sucesor lleve a cabo su propia visión del negocio.

Bloque 3. El gobierno público

3.1 Clientes

Para asegurar una relación rentable con el cliente a largo plazo, es esencial evaluar periódicamente la satisfacción del cliente y, si es necesario, actuar en consecuencia.

3.2 Colaboradores

La comunicación entre la dirección y los empleados de la empresa debe funcionar de manera eficiente, para garantizar el intercambio de información.

3.3 Fuentes de fondos

En caso de necesitar financiación externa, en situaciones vinculadas con un alto crecimiento de la empresa, puede ser necesario recurrir a inversores externos; en este caso es importante evaluar las posibles consecuencias que esta acción conlleva.

La elección de los medios de financiación externa debe ser consecuencia de un análisis estratégico.

Los socios financieros pueden ser aceptados como expertos o asesores que también formarán parte del consejo de administración.

3.4 Socios comerciales

La empresa familiar tiene los mismos deberes para con sus proveedores, sus socios comerciales y otros grupos de interés y se esfuerza por instaurar un clima de confianza empresarial.

3.5 Gran público

La empresa debe respetar activamente el medio ambiente y el planeta.

La información sobre las actividades económicas, sociales y ambientales, puede reforzar el éxito y la reputación de la empresa en el largo plazo.

3.6 Estado / Asociaciones / Organizaciones profesionales

La empresa familiar defiende sus propios intereses y los de la sociedad mediante su participación en la política, formando parte de las asociaciones profesionales sectoriales y mediante la práctica del “lobbying”.

5.2.2.4 Suiza II. Recomendaciones de Buen Gobierno para PYMEs (2009)

Debido a que no había hasta el momento recomendaciones específicas para empresas familiares pequeñas y medianas, en 2009 el “International Center for Corporate Governance (ICFCG)” de la Universidad de St. Gallen elaboró a petición del Gobierno Federal las “Recomendaciones de Buen Gobierno para PYMEs”⁵⁰. Este documento considera como “pequeña” a toda empresa que tenga entre 10 y 50 empleados y, como “mediana” a la que cuente con hasta 500 empleados, con la condición de que sean empresas no cotizadas. La guía tiene como finalidad dotar a los destinatarios - la empresa no cotizada con base emprendedora- de instrumentos de dirección y control. Las recomendaciones invitan a la reflexión y admiten divergencias en su aplicación siempre y cuando sean justificables.

Las recomendaciones del ICFCG siguen el principio desarrollado por el Prof. Martin Hilb en el que se definen cuatro niveles de análisis: (1) el situacional: debida consideración de las circunstancias particulares de la PYME, (2) el estratégico: clara dirección estratégica de la PYME, (3) el integrado: consejo de administración y dirección ejecutiva eficientes, (4) el de control: supervisión efectiva de la PYME.

Si bien muy concisa, la guía es de gran aplicación práctica para cualquier emprendedor o familia empresaria que quiera dar los primeros pasos en la construcción de una estructura sana de buen gobierno.

44

Nivel Situacional

Las posibles ventajas que se enumeran a continuación deben ser aprovechadas para dirigir y controlar la empresa de forma eficiente: (1) el horizonte temporal a largo plazo –visto desde el punto de vista económico, social y medioambiental), (2) el valor añadido para los clientes, los empleados, los accionistas y la comunidad, (3) las estructuras simples y flexibles, (4) el proceso rápido de toma de decisiones y (5) los canales de comunicación formales e informales.

Las posibles desventajas que se enumeran a continuación deben ser contrarrestadas para dirigir y controlar la empresa de forma eficiente: (1) la falta de tiempo y, muchas veces, de conocimiento de la estrategia, (2) la incapacidad de atraer candidatos cualificados, (3) la falta de recursos financieros para financiar el crecimiento, y, (4) la falta de un plan de sucesión.

Los accionistas deben desarrollar una estrategia que refleje sus intereses. Esta debe de ser revisada y actualizada de forma periódica. Los propietarios no deben estar autorizados para dar instrucciones ni al consejo y ni a la dirección ejecutiva.

⁵⁰ <http://www.icfcg.org/en/board-research/board-guidelines---tools.htm>

A lo largo de todo el nivel situacional se hace hincapié en el carácter independiente del consejo –el presidente debe ser independiente y el consejo debe poseer al menos un miembro independiente adicional-, en la orientación estratégica y en la simplicidad de su estructura: 3 miembros para las empresas pequeñas y 5 para las medianas.

Nivel Estratégico

De acuerdo con la ley suiza, el consejo de administración tiene cuatro deberes intransferibles:

- El consejo es responsable de la estrategia de la empresa.
- El consejo es responsable de los sistemas contables, la planificación financiera y su control así como de la política de riesgos y la gestión de crisis.
- El consejo es responsable del nombramiento y cese de la Dirección.
- El consejo es responsable de la “cultura” de la empresa y de supervisar que la dirección la haga cumplir, además de exigir el cumplimiento de la ley, las normas y el comportamiento ético.

La guía infiere una clara vocación estratégica del consejo administración, siendo su Presidente la figura más relevante de toda la empresa. El consejo sugerirá a los accionistas cambios en su estrategia en caso de que la estrategia actual no esté bien fundamentada. Se recalca la necesidad de un comportamiento íntegro de los consejeros, así como de sus habilidades sociales y de liderazgo.

45

En este apartado se regula la interacción entre el consejo y la dirección estableciendo claras normas de funcionamiento en relación con la organización del trabajo conjunto. Para garantizar el éxito en la toma de decisiones, se sugiere a los consejeros que analicen la posición de la empresa desde el punto de vista de los clientes, de los propietarios, del personal y de la comunidad.

Nivel Integrado

El consejo debe actuar según el criterio de “equipo”, unidos por la confianza mutua. En lo relativo a su estructura, los consejeros deben poseer las mismas competencias y habilidades que los miembros de la dirección y cada uno debe tener roles distintos pero complementarios (creativo, pensador, organizador, etc.). En este crisol de funciones y competencias, el Presidente actúa como un vaso comunicante entre los miembros.

Completan el “Nivel Integrado” consideraciones tales como el papel determinante del Presidente en casos de crisis, de conflictos de interés y de la evaluación del consejo, de los consejeros y de los miembros de la dirección. Se menciona que la remuneración de todos los miembros de la empresa debe ser la adecuada y que los miembros de los dos órganos más importantes deberán recibir la información y la formación adecuadas para el puesto que ocupan. Por último, el consejo debe planificar con la suficiente antelación la sucesión de los consejeros y de los directivos (no se hace mención a los miembros propietarios no pertenecientes a estos dos órganos).

Nivel de Control

La comunicación y el intercambio de información son tarea del presidente y del primer ejecutivo y debe ser proporcionada de forma puntual, precisa y transparente. El “reporting” debe ser lo suficientemente detallado para facilitar el seguimiento de la empresa, se pone especial interés en los indicadores financieros que deben tener una periodicidad mensual. Las medidas de control y gestión de riesgos, de cumplimiento de las normas locales, de auditorías y de cierres anuales cierran las recomendaciones de este nivel.

5.2.2.5. España

“Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares”⁵¹ Instituto de la Empresa Familiar (IEF)

Se publica en Marzo de 2012 con el objetivo de ayudar a profesionalizar aún más la empresa familiar en España y, de esta manera, prolongar su vida útil. La guía se dirige específicamente a sus miembros (las 100 empresas familiares más grandes de España⁵²). La guía, de carácter informativo sobre la situación de la Empresa Familiar en España, es de distribución interna entre los miembros del IEF y las empresas aglutinadas en sus asociaciones territoriales⁵³.

46

La guía se divide en tres áreas bien definidas: (1) el gobierno corporativo en general, (2) el gobierno familiar y (3) las relaciones entre la familia y la empresa. Para hacerla más explicativa, la guía hace referencia constantemente a estadísticas obtenidas en el Congreso Nacional de la Empresa Familiar (2011); también hace referencia a opiniones de empresarios familiares, de juristas, de expertos en la materia y hace mención de las prácticas habituales de la empresa familiar en España.

Teniendo en cuenta el alto nivel de profesionalización del sector “Empresa Familiar” en España y de las instituciones relacionadas (Universidades, Instituto de la Empresa Familiar, etc.), la guía abre la puerta a la empresa familiar que de momento no se encuentra lo suficientemente profesionalizada para seguir el ejemplo de las empresas familiares más avanzadas.

Al contrario que otras guías elaboradas específicamente para la empresa familiar –como las anteriormente mencionadas en este informe–, la guía del IEF más bien informa acerca de los usos y de las tendencias, pero carece de la rigurosidad en el detalle que sí poseen las germánicas. Teniendo en cuenta las prácticas descritas y los ejemplos mencionados, la guía es de difícil aplicación en la empresa familiar pequeña y mediana.

⁵¹ Javier Quintana, 2012. www.iefamiliar.com

⁵² Empresas de facturación anual en torno a los 800 millones de Euros.

⁵³ Cita personal con el Sr. Juan Corona, Director General del IE Familiar realizada el 27 de Octubre de 2014.

6. ANÁLISIS COMPARATIVO

Se ha realizado el siguiente análisis comparativo utilizando como base los códigos de las empresas cotizadas y comparándolos con los correspondientes para las sociedades no cotizadas. El estudio ha considerado los códigos y guías más relevantes y actuales de Europa, dirigidas ya sea para sociedades no cotizadas en general, como para las sociedades de capital familiar.

Los resultados se pueden observar en el cuadro que sigue.

Análisis Comparativo de los índices más relevantes

Criterios comparativos	Códigos para Sociedades No Cotizadas				Códigos para Sociedades No Cotizadas (específicos del capital familiar)	
	Europa /UK ecoDa/IOD	Bélgica Buyse II	España ICA	Alemania /Austria GKFU	Suiza II Unisg ²	España IEF
1 Principio "Cumple o Explica" ES: Se aplica el principio para todas las recomendaciones. DE: "Debe" son recomendaciones, hay que explicar si no se cumple. "Debería" son sugerencias, no hay que explicar. FR: Recomendaciones "debe" y "debería". Hay que explicar el no seguimiento/ los incumplimientos. RU: Se aplica el principio para todas las recomendaciones	No se estipula ninguna obligatoriedad en la aplicación del principio de "cumple o explica"	No se estipula ninguna obligatoriedad en la aplicación del principio de "cumple o explica"	Se recomienda explicar el no seguimiento de las recomendaciones (Prólogo) para estar en la vanguardia del buen gobierno	"Debe" son recomendaciones que se deberían cumplir en caso de buen gobierno. "Debería" se podrían exceptuar solo en casos muy justificados (Preámbulo).	No se menciona.	No se menciona.
2 Número de consejeros independientes excluyendo al presidente (sociedades sin accionistas de control).	Se recomienda la incorporación paulatina de consejeros independientes pero no se estipula un mínimo (Principio 11).	Se recomienda la incorporación de consejeros independientes pero no se estipula un mínimo (Apartados 5.5, 5.6 y 5.7)	Se recomienda la incorporación de consejeros independientes durante la fase 2 (Apartado 1.2.3)	Es responsabilidad de los propietarios determinar el tamaño y composición (incluso de consejeros independientes) y debe estar de acuerdo con el tamaño y complejidad de la empresa (Apartado 3.2.1)	El presidente debe ser independiente y debe haber al menos otro miembro independiente (Apartado 1.5)	Se recomienda la incorporación (Apartado 4.3) pero no se especifica la cantidad.
3 Representación femenina	No se hace referencia explícita.	No se hace referencia explícita.	No se hace referencia explícita.	No se hace referencia explícita.	El Consejo debe tener al menos un miembro femenino (en empresas pequeñas) y entre dos y tres en empresas grandes (Apartado 3.1).	No se menciona.
4 Frecuencia de las reuniones del consejo	Cantidad apropiada de reuniones del Consejo (Principio 4).	Se recomiendan reuniones frecuentes (Apartado 1.6) siendo cuatro anuales (Apartado 5.8) el número ideal.	Se recomiendan reuniones frecuentes, no menos de cinco al año y no más de diez (Apartado 1.1.5).	Se recomiendan reuniones frecuentes que garanticen el funcionamiento del Consejo (Apartado 3.1.3).	Al menos cuatro al año (Apartado 2.5) con un alto contenido estratégico, financiero, RRHH, así como de situaciones de riesgos.	Especificado (Apartado 2.4.d). Se debe reunir de forma frecuente (Apartado 7.4.b). Las grandes empresas familiares lo hacen unas nueve o diez veces al año.

¹ Análisis realizado considerando los códigos de las sociedades cotizadas de España (ES), Francia (FR), Alemania (DE) y Reino Unido (RU)

² www.unisg.ch

Análisis Comparativo de los índices más relevantes

Criterios comparativos	Códigos para Sociedades Cotizadas ³	Códigos para Sociedades No Cotizadas				Códigos para Sociedades No Cotizadas (específicos del capital familiar)			
		Europa /UK ecoDa/IOD	Bélgica Buyse II	España ICA	Alemania /Austria GKFU	Suiza II UnISG ⁴	España IEF		
5a	Existencia y estructura del comité de auditoría (criterio de independencia). El comité de auditoría vela por el buen funcionamiento del control interno y externo. Estructura: ES: no especificada. DE: su Presidente debe ser independiente y no puede ser el Presidente del Consejo. FR: 2/3 de sus miembros deben ser independientes. No se especifica nada acerca de su Presidente. RU: al menos tres de sus miembros (dos en sociedades pequeñas) deben ser independientes.	Para empresas de menor tamaño no se especifica la necesidad de un comité de auditoría (Principio 6). Para empresas de mayor tamaño si se recomienda (Principio 12). La mayoría de sus miembros deben ser independientes y no-ejecutivos.	Se recomienda tener procedimientos bien establecidos de control interno, gestión de riesgos e auditoría interna (Apartado 8.2). Estos procedimientos dependerán del tamaño de la empresa.	Formado únicamente por consejeros independientes (Apartado I.3.1.1).	Es parte del Comité de Supervisión, se recomienda la contratación de un auditor externo (Apartado 5.2)	El consejo debe proponer auditores independientes (Apartado 4.7)	Recomendado sus miembros no pueden ser ejecutivos (Apartado 7.4.b). Una de las labores principales de la comisión de auditoría es verificar el correcto funcionamiento del control interno de la empresa.		
5b	Gestión de riesgos y sistema de control interno El consejo es responsable de que exista un sistema de control de riesgos y de supervisar su funcionamiento. DE: Esta función corre por cuenta del órgano de dirección.	En compañías de menor tamaño el CEO es el "Risk Officer" (Principio 6). En sociedades grandes el control interno está integrado en el comité de auditoría (Principio 12)	Se debe evaluar en forma periódica (Apartado 8.2) y es responsabilidad del consejo.	Evaluar permanentemente los riesgos representa una de las funciones primordiales del consejo (Apartado I.4.4)	Es parte del consejo ejecutivo (Apartado 4.1.2)	Es responsabilidad del presidente (Apartado 3.2). El consejo debe establecer todos los procedimientos de control y gestión de riesgos (Apartado 4.4)	Es responsabilidad del consejo (Apartado 2.1.g).		
6	Relación con los accionistas y criterios de delegación de voto El consejo debe utilizar la asamblea anual para comunicarse con los accionistas e inversores y fomentar su participación así como debe controlar la validez de los derechos de voto.	Considerado pero no mencionado en detalle (Principio 1).	Se promueve la relación con los accionistas y se fomenta su participación (Apartado 7.3).	Se promueve la comunicación (Apartado II.1) y se explican los criterios de voto (Apartado II.2).	Estipulado en los Apartados 3.1.1 y 3.1.2. Extensa descripción de criterios de voto y transmisión de acciones (Apartado 6).	Estipulado en el Apartado 4.8. Si bien se trata el tema de protección de minoritarios (Apartado 1.3), no se hace referencia a los criterios de delegación de voto.	Mencionado en detalle (Apartado 2).		

³ Análisis realizado considerando los códigos de las sociedades cotizadas de España (ES), Francia (FR), Alemania (DE) y Reino Unido (RU)

⁴ www.unisg.ch

Análisis Comparativo de los índices más relevantes

Criterios comparativos	Códigos para Sociedades Cotizadas ⁵	Códigos para Sociedades No Cotizadas			Códigos para Sociedades No Cotizadas (específicos del capital familiar)		
		Europa /UK ecoDa/IOD	Bélgica Buyse II	España ICA	Alemania /Austria GKPU	Suiza II Unisg ⁶	España IEF
7 División de poderes entre el Presidente y el CEO	ES: el código no se pronuncia sobre la conveniencia de uno u otro sistema. DE: Sí (sistema dual). FR: Lo deja abierto a las dos posibilidades. RU: Sí.	Sí, pero para empresas de gran tamaño (Principio 10).	Se recomienda la separación de poderes (Apartado 5.17).	Es conveniente que los cargos de presidente y primer ejecutivo sean ocupados por distintas personas (Apartado 1.3.3).	Sí, en el sistema dual.	Sí, Apartado 1.5.	Se recomienda que el presidente del consejo de administración no sea a la vez presidente del consejo de familia (Apartado 3.2.v).
8 Responsabilidad Social Corporativa	ES: Sí. DE: No mencionado explícitamente. FR: No mencionado explícitamente. RU: No mencionado explícitamente.	Mencionado con poca profundidad (Principio 14).	Sí, mencionado explícitamente (Apartado 3).	No mencionado explícitamente como función del consejo. Se menciona la responsabilidad social en el apartado de asambleas familiar.	Mencionado implícitamente (Apartado 1).	Mencionado implícitamente en toda la guía.	Mencionado implícitamente pero sin profundidad.

⁵ Análisis realizado considerando los códigos de las sociedades cotizadas de España (ES), Francia (FR), Alemania (DE) y Reino Unido (RU)

⁶ www.unisg.ch

7. CONCLUSIONES

- Las empresas no cotizadas implantan, o intentan implantar mecanismos de buen gobierno para (1) aumentar su transparencia, (2) tener informes financieros y no financieros, fiables que reflejen la realidad del negocio, (3) establecer mecanismos de control interno para limitar los riesgos, (4) atraer y mantener el talento externo mediante la figura de los consejeros no ejecutivos y, (5) que la empresa sea sostenible y cree valor a largo plazo.
- Teniendo en cuenta que las sociedades no cotizadas están consideradas como el motor más relevante de la economía moderna⁵⁶, la legislación debería proveer a estas empresas de un marco de gobierno corporativo que promueva las buenas prácticas, que fomente la transparencia, que establezca responsabilidades a sus miembros y que, por último, contribuya al desarrollo sostenible del negocio.
- En caso de darle carácter vinculante a las normas de buen gobierno con el objetivo de promover su aplicación se corre el riesgo de caer en una “histeria legislativa”, y esto sería incluso contraproducente. No obstante, no puede soslayarse la existencia en distintos países, en mayor o menor grado, de una normativa legal de obligado cumplimiento.
- La aplicación práctica de los códigos elaborados es muy limitada para un gran porcentaje de la población empresarial, en concreto las empresas no cotizadas pequeñas y medianas, dada la complejidad de los mismos. Se destaca el caso suizo para PYMES familiares cuya sencillez promueve su aplicación. La anterior afirmación es válida aunque dichos códigos o guías no son de obligado cumplimiento y se basan en el principio de “cumplir o explicar”.
- Se destaca el caso de éxito belga en la aplicación del código Buysse II: el 70% de las empresas flamencas son conscientes de su existencia y, el 20% de ellas han aplicado algunas de sus

⁵⁶ The corporate governance framework of non-listed companies. McCahery, J. (2014, Ch. 1)

recomendaciones. En este sentido, Agoria⁵⁷ – la patronal más importante de Bélgica- introdujo mejoras en el Código I para mejorar su aplicabilidad en las empresas asociadas⁵⁸. Este hecho muestra el efecto positivo de la implementación de los códigos de buen gobierno cuando los organismos reguladores trabajan estrechamente con las asociaciones sectoriales privadas.

- En el caso de las empresas familiares se encuentra cierta disparidad en la importancia del gobierno familiar dentro de la estructura de gobierno general. Los códigos especialmente diseñados para la empresa familiar colocan al gobierno familiar en una posición central. Por otra parte, los códigos amplios para las empresas no cotizadas de carácter general relegan el gobierno familiar a última posición ya que consideran que el gobierno de la empresa es primordial.
- La empresa no cotizada con propiedad diluida tiene la misma problemática que la empresa cotizada, por lo que se deberían aplicar los criterios de buen gobierno de las sociedades cotizadas, siempre y cuando su tamaño se lo permita. Temas tales como la delegación de voto, la protección de los minoritarios, etc. afectan tanto a la empresa cotizada como a la no cotizada en caso de escenarios familiares dispersos.
- Los códigos de buen gobierno sectoriales gozan de un mayor impacto en el mundo empresarial debido a su mejor conocimiento de la realidad del sector que representan así como a su credibilidad.
- Según se observa en el cuadro comparativo expuesto anteriormente, se encuentran grandes disparidades en la forma de aplicación de los códigos. Sólo a título de ejemplo, España (ICA) es el único que exige “cumplir o explicar” el no seguimiento de las recomendaciones del código. En el terreno de los códigos especialmente diseñados para empresas de capital familiar, Alemania es el más riguroso en los criterios de aplicación, siendo el resto de códigos más laxos en su aplicación.
- Otra diferencia importante radica en la cantidad de consejeros independientes. Mientras los códigos para las sociedades cotizadas exigen un mínimo de 50% de miembros independientes, los códigos para sociedades no cotizadas sólo recomiendan su inclusión. Únicamente el código suizo estipula una cantidad mínima.
- El único código que hace hincapié en la Responsabilidad Social Corporativa es el belga. En un segundo plano, podemos mencionar al código español (IEF), ya que el resto la menciona pero de forma muy poco concreta.
- Por último, el código que más detalla la importancia de los acuerdos familiares, debido a su contribución al éxito familiar-empresarial, es el español (IEF).

⁵⁷ www.agoria.be

⁵⁸ McCahery, J. and Vermeulen, E. (2005, pp 216)

8. RECOMENDACIONES

- Estando convencidos de que los códigos de Buen Gobierno para empresas no cotizadas ayudarían a concienciar al mundo empresarial sobre los beneficios de una estructura de gobierno sólida, se ve necesario fomentar la elaboración de códigos sectoriales o nacionales de manera que se abone el terreno para una posterior implementación. El trabajo conjunto de las asociaciones sectoriales y las instituciones reguladoras y legislativas ayudará a redefinir los códigos existentes y a otorgarles el reconocimiento y la validez necesaria. Este trabajo conjunto eliminaría la actualización de los códigos debido a su obsolescencia ya que se estarían actualizando continuamente gracias a la continua retroalimentación entre el sector y la entidad reguladora⁵⁹.
- Las asociaciones sectoriales, al emitir sus propias recomendaciones de buen gobierno, podrían utilizarlas como “sello de calidad de buen gobierno” y de esta manera evaluar a sus miembros. Si supuestamente a los miembros no cumplidores se les retirase la pertenencia a la asociación, por ejemplo, la norma voluntaria adquiriría automáticamente, de hecho, un carácter obligatorio que ayudaría a subir el listón sectorial.
- El término empresa no cotizada es muy amplio y muchas veces se menciona con gran ligereza. Los códigos deben de tener en cuenta la amplitud del término y hacer una clara diferenciación entre los tres tipos de empresas mencionados en el estudio.
- Parece poco realista pensar que las empresas no cotizadas, independientemente de su tamaño, apliquen las normas de buen gobierno sólo porque una hipotética normativa no obligatoria así lo requiera. Se caería de esta forma, nuevamente, en los errores de los códigos de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas en los que el principio de “cumple o explica” se interpreta en ocasiones como un “cumpló y miento”. Siendo algo tan importante, todavía estamos a tiempo para que en los códigos de buen gobierno de las sociedades no cotizadas se cambie “la imposición” por “la

⁵⁹ McCahery (2005)

motivación”. Es decir, que la concienciación sobre sus beneficios motive a las empresas a su utilización y no al revés, es decir como algo farragoso, burocrático y de obligada aplicación por las entidades reguladoras.

- Las recomendaciones de buen gobierno de las empresas no cotizadas deben ser lo suficientemente amplias y flexibles para promover su aplicación práctica. Teniendo en cuenta que uno de los mayores retos de estas empresas es su profesionalización, para acceder a capital externo y ser capaces de crecer y de perdurar en el tiempo, se debe fomentar el uso práctico de las mismas.
- Además de amplias y flexibles, estas recomendaciones deben ser también muy claras en su uso y se debe especificar la fase concreta de la evolución de la empresa en la que se tienen que poner en práctica.
- Si se sigue el ejemplo de las sociedades cotizadas en el proceso de elaboración de las recomendaciones de buen gobierno se caerá en el error de crear códigos rígidos y de limitada aplicabilidad. Tal vez atacando el problema por el camino inverso, por ejemplo siguiendo el ejemplo de EVCA o de otras asociaciones sectoriales, debido a la gran aceptación de sus recomendaciones en la industria, éstas puedan incluso ejercer presión en las instituciones reguladoras para darle amparo legislativo a la problemática tratada.
- Teniendo en cuenta la gran importancia de las empresas familiares en las economías, los legisladores deberían desarrollar la normativa adecuada para prevenir estos riesgos y facilitar el éxito de la empresa a largo plazo, más allá del estado evolutivo en el que se encuentre.
- Los “Principios de Buen Gobierno Corporativo para Empresas No-Cotizadas” del ICA fueron elaborados en el año 2005, año anterior a la crisis financiera que continúa azotando a España. Teniendo en cuenta la antigüedad del código y lo ocurrido en España en los años posteriores, recomendamos una revisión exhaustiva de sus recomendaciones.
- Teniendo en cuenta la disparidad en las recomendaciones de los códigos analizados, se recomienda la creación de un código especial para el mercado español que cubra las necesidades del tejido empresarial de las sociedades no cotizadas.

9. BIOGRAFÍA

Dr. PABLO HAFNER
ph@hafnerandpartners.com

Dr. Hafner es presidente de Hafner & Partners (www.hafnerandpartners.com), empresa de consultoría especializada en gobierno corporativo y estrategia. Pablo es también miembro del comité de expertos del Centro de Gobierno Corporativo del Instituto de Empresa.

Pablo asesora a consejeros, accionistas, consejos de familia, consultores, inversores y formadores en temas de gobierno corporativo tanto para empresas públicas como privadas.

Pablo Hafner es autor de varias publicaciones internacionales siendo también común sus artículos en la prensa económica internacional. Además, es supervisor editorial de varias publicaciones científicas internacionales de reconocido prestigio y ha contribuido con sus conocimientos a la edición de varios libros en el área del gobierno de la empresa familiar. Son habituales sus contribuciones en talleres, seminarios y conferencias relacionadas con el Gobierno Corporativo de la Empresa Familiar.

Pablo Hafner es PhD en Economía por la Universidad de St. Gallen (Suiza).

Reconocimientos

THE ECONOMIST, 18 mayo 2015

Distance Learning International Executive MBA Ranking, **1ª posición mundial**

FINANCIAL TIMES, 22 junio de 2015

Ranking of Masters in Finance, **4ª posición en Europa**

FINANCIAL TIMES, 26 enero de 2013

MBA Ranking, **12ª posición mundial**

BUSINESS WEEK, noviembre 2011

Executive MBA Ranking, **1ª posición en Europa y 5ª posición mundial**

BUSINESS WEEK, 8 noviembre 2013

Executive MBA Ranking, **1ª posición en Europa y 7ª posición mundial**

THE PRINCETON REVIEW, 13 mayo 2015

MBA Ranking, **3ª posición mundial**

FINANCIAL TIMES, 15 septiembre de 2014

MBA Ranking, **9ª posición mundial**

BUSINESS WEEK, 8 noviembre 2013

Executive MBA Ranking, **1ª posición en Europa y 2ª posición mundial**

BUSINESS WEEK, 15 noviembre 2012

Executive MBA Ranking, **1ª posición en Europa y 5ª posición mundial**

<http://centrogobiernocorporativo.ie.edu>



María de Molina, 12 - 5ª planta

28006 Madrid

Tel.: (34) 91 568 96 00

centrogobiernocorporativo@ie.edu