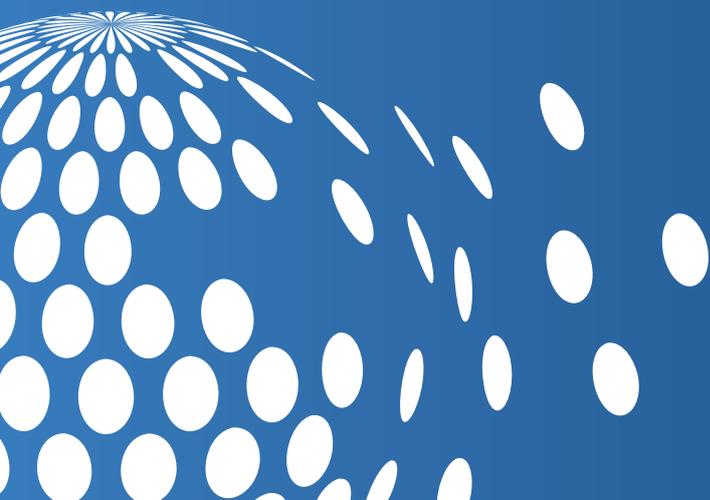


# Recomendaciones de Buen Gobierno Corporativo para empresas no cotizadas

Resumen ejecutivo

Tomás Garicano Rojas  
Pablo Hafner

CENTRO DE BUEN  
GOBIERNO



## Introducción

En la actualidad existe un claro consenso sobre las ventajas de un buen gobierno corporativo. Sin embargo, la normativa legal y los códigos existentes en este sentido se centran fundamentalmente en las compañías cotizadas. Existe un importante número de empresas que, pese a no cotizar en bolsa, resultan de particular importancia por su tamaño y podrían beneficiarse de muchas de las recomendaciones existentes para las compañías cotizadas.

Este trabajo recoge aquellas medidas que se deducen tanto de la normativa legal de obligado cumplimiento (la Ley de Sociedades de Capital, fundamentalmente) como de los códigos de aplicación voluntaria (CBGSC de la CNMV, 2015) y de otras iniciativas españolas y europeas, que según los autores pueden ayudar a las empresas de interés público no cotizadas a disponer de un sistema de gobierno corporativo más eficiente, que permita la defensa del interés social, entendiendo éste como la creación de valor sostenible a largo plazo.

## Enfoque y ámbito de aplicación

Las recomendaciones de este estudio se dirigen a entidades de interés público (EIP), entendidas como aquellas empresas o grupos de empresas no cotizadas que cumplan al menos uno de los dos siguientes requisitos durante dos años consecutivos:

- Cifra anual de ventas superior a 750 millones de euros.
- Plantilla media anual superior a 1.500 empleados.

Se excluyen de esta definición, por sus particularidades, a las entidades financieras y aseguradoras, así como a las empresas públicas. Sin embargo, muchas de las recomendaciones son aplicables, con la necesaria adaptación, a empresas de un menor tamaño al planteado.

La gran mayoría de las recomendaciones se centran en el consejo de administración, por ser el órgano de gobierno usualmente más relevante, particularmente en las EIP que suelen tener un número más reducido de socios que las compañías cotizadas.

Se entiende asimismo que, por su tamaño y grado de complejidad, este grupo de empresas (unas 200 en nuestro país) se encuentran, o deberían encontrarse, en una fase de profesionalización de su gobierno corporativo en la que las funciones y facultades del consejo de administración están claramente separadas de la gestión operativa diaria desarrollada por la alta dirección y el resto de la estructura organizativa.

Finalmente, la propuesta de este trabajo busca, en términos de buen gobierno corporativo, un cumplimiento no únicamente formal, sino también real, basado en un enfoque estratégico y en una cultura corporativa oportuna, con el objetivo último de convertir al consejo de administración en un órgano de alto rendimiento mediante el cumplimiento de unas recomendaciones de aplicación voluntaria, aunque perfectamente asumibles por las EIP que hemos definido.

## Resumen de las principales recomendaciones de gobierno corporativo para Entidades de Interés Público (EIP)

### 1 Recomendaciones basadas en la normativa de la Ley de Sociedades de Capital (LSC) para sociedades cotizadas (título XIV).

Este apartado recoge aquellas disposiciones que, siendo de obligado cumplimiento para las compañías cotizadas, resultarían también recomendables para las EIP. No se incluyen todas aquellas disposiciones que son de obligado cumplimiento para todas las sociedades, las EIP entre ellas, y que, por tanto, constituyen el mínimo exigible a las mismas.

Dichas disposiciones se encuentran definidas, básicamente, en el Título VI de la LSC.

#### Competencias adicionales de la junta general

Nos parece aplicable a las EIP el contenido del artículo 511 bis, particularmente la relacionada con la política de remuneración de los consejeros.

#### Reglamento de la junta general

Creemos que tal y como se establece en los artículos 512 y 513, las EIP deben disponer de un reglamento de la junta

general que contemple las materias que le atañen y que debería ser publicado en la página web de la sociedad.

#### Reglamento del consejo de administración

Es recomendable, como se establece en los artículos 528 y 529, que las EIP dispongan de un reglamento que contenga las normas de régimen interno y de funcionamiento, que garanticen la mejor administración de la sociedad, y que se publique en la página web de la EIP.

### **Carácter necesario del consejo de administración**

Las EIP deberían ser sociedades anónimas y contar necesariamente con un consejo de administración, tal y como se establece en el artículo 529 bis.

### **Facultades indelegables del consejo de administración**

El reglamento del consejo de las EIP debería recoger como facultades indelegables, además de las concretadas por la propia LSC con carácter obligatorio para todas las sociedades en el artículo 249 bis, las concretadas en el artículo 529 ter para las sociedades cotizadas, particularmente las relacionadas con la aprobación del plan estratégico, las políticas de RSC, de dividendos, de control y gestión de riesgos, de gobierno corporativo, de operaciones o inversiones de elevada cuantía y la determinación de la estrategia fiscal de la sociedad.

### **Asistencia a las reuniones**

En caso de no asistir los consejeros de las EIP sólo deberían poder delegar en consejeros de la misma categoría (ejecutivos o no ejecutivos, fundamentalmente), tal y como se establece en el artículo 529 quáter.

### **Información**

Los consejeros tienen que contar con la suficiente antelación con la información necesaria para la deliberación y adopción de acuerdos, tal y como se establece en el artículo 529 quinquies.

### **Presidente del consejo de administración**

Las EIP deberían designar a un presidente, concretando, en el reglamento del consejo de administración, las facultades mínimas del mismo, de modo similar a lo establecido en el artículo 529 sexies y en la recomendación 47 del CBGSC.

### **Separación de cargos**

No siendo recomendable en principio la existencia de un presidente ejecutivo, se recomienda a las EIP, en el caso de que exista, que se exija una mayoría de dos tercios para su nombramiento y que, de coincidir presidente y máximo ejecutivo en la misma persona, se nombre un consejero no ejecutivo coordinador, preferiblemente independiente, con las facultades mencionadas en el artículo 529 septies.

### **Secretario del consejo de administración**

Las EIP deberían contar con un secretario del consejo, que podrá ser o no consejero, con funciones similares a las que se concretan en el artículo 529 octies.

### **Evaluación del desempeño**

El consejo de administración de las EIP debería realizar una evaluación anual de su propio funcionamiento y del de sus comisiones, si las hubiera, y en todo caso del desempeño del

máximo ejecutivo y del presidente de modo similar a lo establecido en el artículo 529 nonies.

### **Nombramiento y reelección de consejeros**

Las EIP deberían acompañar de un informe de la comisión de nombramientos y retribuciones toda propuesta de nombramiento de consejeros, como establece el artículo 529 decies.

### **Categorías de consejeros**

Aceptamos para las EIP la clasificación por tipos de consejeros que se concreta en el artículo 529 duodecies. Aunque resulta positivo que un consejero no ejecutivo sea independiente, sobre cuando los socios minoritarios no tengan representación en el consejo, lo que nos parece absolutamente necesario, en el caso de las EIP, es que los consejeros no ejecutivos sean profesionales con conocimiento, experiencia y prestigio. El hecho de ser independientes sería un complemento deseable pero no una necesidad imperiosa.

### **Comisiones del consejo de administración**

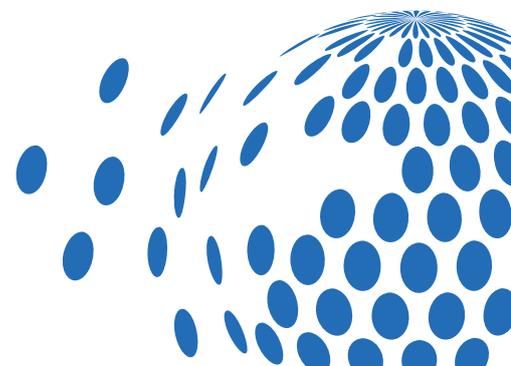
Se recomienda que las EIP cuenten con dos comisiones del consejo de administración: la de auditoría y la de nombramientos y retribuciones, con características parecidas a las establecidas en los artículos 529 terdecies a quincecies, con matizaciones en el caso de los consejeros independientes.

### **Remuneración de los consejeros**

En relación con los artículos 529 sexdecies a novodecies, el cargo de consejero en las EIP debería ser necesariamente remunerado. La política de remuneración, no obstante, debería ajustarse al sistema previsto en los estatutos y ser propuesta por el consejo y aprobada, anualmente, por la junta general. En ella debería concretarse el máximo anual para el conjunto de los consejeros, dejando la determinación de su distribución individual a cargo del consejo de administración. La remuneración de los consejeros ejecutivos debería reconocer su dedicación y responsabilidades específicas mientras que la de los no ejecutivos.

### **Informes anuales de gobierno corporativo y de remuneraciones**

Aunque la obligatoriedad de los informes exigidos en los artículos 540 (IAGC) y 541 (IAR) parece excesiva para las EIP, sí sería recomendable que en el informe de gestión, o por separado, se informara de ambas cuestiones de un modo resumido que explique cuál es el sistema de gobierno corporativo utilizado por la empresa y cuál es su sistema de remuneraciones y si se ajustan, en general, a algún tipo de



recomendaciones existentes. Dicha información debería publicarse en la página web.

## 2 Recomendaciones basadas en el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (CBGSC)

Únicamente se incluyen aquí las recomendaciones que se consideran aplicables a las EIP.

### Limitaciones estatutarias

Sería recomendable para las EIP que no se limite el número máximo de votos que puede emitir un mismo accionista. Debe respetarse el principio de “una acción, un voto”.

### Sociedades integradas en grupos

En el caso de sociedades integradas en grupos es aconsejable que se definan con precisión las relaciones entre ellas y los mecanismos para resolver los eventuales conflictos de interés a efectos de proteger los intereses de todas las partes involucradas y particularmente los de los accionistas minoritarios.

### Transparencia informativa

Resulta recomendable para las EIP que se publiquen en la página web los informes preceptivos o voluntarios (independencia del auditor, informes de las comisiones de auditoría y de nombramientos y retribuciones, cuando existan, operaciones vinculadas y responsabilidad social corporativa).

### Reservas y salvedades

En el caso de las EIP, la comisión de auditoría debería velar por que se presenten las cuentas a la junta general sin reservas ni salvedades y, si las hubiera, por que se expliquen con claridad a los socios.

### Responsabilidad del consejo de administración

Tanto la visión de sostenibilidad a largo plazo y la maximización del valor económico de la empresa, como la necesidad de considerar los intereses de los diferentes grupos de interés, son principios recomendables para las EIP.

### Tamaño del consejo de administración

Tratándose de EIP, el número estimado de consejeros debería estar entre cinco y diez.

### Política de selección de consejeros

Resulta recomendable a las EIP que exista una política de selección de consejeros concreta y verificable, que favorezca la diversidad y que se base en el análisis previo de las necesidades del consejo. Dicha política debería recogerse en un informe que se publique al convocar la junta general. La comisión de nombramientos y retribuciones, si existe, debería verificar anualmente su cumplimiento. En cuanto a la diversidad de género, las EIP deberían contar con una política que les permita alcanzar una presencia mínima de un 30% de mujeres en el consejo de administración en un plazo de tiempo razonable.

### Composición del consejo de administración

Los consejeros no ejecutivos debería ser una amplia mayoría en las EIP, sin dejar de tener en cuenta la complejidad de la sociedad y el porcentaje de participación en manos de los consejeros ejecutivos. Resulta también recomendable que el porcentaje de consejeros dominicales sobre el total de consejeros no ejecutivos no sea mayor que la proporción entre su participación y el resto del capital, sin necesidad de las reglas de atenuación, más propias de sociedades cotizadas,

aunque lo usual en las EIP es que los accionistas se encuentren representados en el consejo al ciento por ciento. Sólo sería aconsejable una participación proporcional de independientes en caso de que en el capital de las EIP existieran participaciones minoritarias no representadas en el consejo. Es recomendable explicar por qué no se han atendido peticiones de nombramiento de accionistas con participaciones iguales o superiores a la de otros que si han sido aceptados. También es aconsejable que se mantenga actualizada la información de los consejeros en la página web.

### Separación y dimisión de consejeros

Resulta recomendable para las EIP ligar la presencia de consejeros dominicales a la presencia en el accionariado del accionista al que representan. También sería aconsejable la limitación para la separación de los consejeros independientes a la existencia de una causa justa, la necesidad de informar y decidir sobre la continuidad de los consejeros en el caso de procesamiento en causas penales o la necesidad de explicar las razones del cese de un consejero antes del término de su mandato.

### Dedicación de los consejeros

Si se limitara el número máximo de consejos a los que pueden pertenecer los consejeros de la sociedad, práctica aconsejable en general, las empresas a considerarse deberían ser otras EIP o sociedades cotizadas.

### Frecuencia de las reuniones y asistencia a las mismas

Sería aconsejable ir más allá de lo que marca la LSC en el artículo 245 y establecer un mínimo de ocho reuniones al año para las EIP. También sería aconsejable la cuantificación e información sobre las inasistencias y dejar constancia en el acta de las preocupaciones de los consejeros no resueltas.

### Información y asesoramiento de consejeros

Los consejeros de una EIP deberían poder disponer del asesoramiento necesario, incluso externo y con cargo a la empresa, así como tener acceso a programas de actualización de conocimientos. También deberían indicarse con claridad los puntos del orden del día que requieran decisión o acuerdo de manera que los consejeros puedan prepararlos previamente. Si el presidente quiere someter a la aprobación del consejo acuerdos que no figuren en el orden del día deberá contar con el consentimiento de la mayoría de consejeros presentes.

### El presidente, el consejero coordinador y el secretario

Nos parece procedente ampliar el catálogo de funciones mínimas de dichos administradores tomando como base las recomendaciones 32 a 35 del GUBG, donde se concretan esas funciones más allá de lo recogido en la LSC.

### Evaluación periódica del Consejo

Tanto la evaluación anual del funcionamiento del consejo como la recomendación de recurrir a un consultor externo e independiente cada tres años, resultan recomendables en las EIP puesto que permiten identificar oportunidades de mejora en el funcionamiento del consejo de administración.

### La comisión ejecutiva

Además de considerar lo recogido en la LSC en cuanto a facultades indelegables del consejo de administración, sería aconsejable que en las EIP, si existe comisión ejecutiva, ésta tenga una composición por categorías de consejeros similar al consejo. El consejo debería tener conocimiento de los asuntos tratados y sus consejeros deberían recibir copia de las actas de las sesiones de la comisión ejecutiva.

### La comisión de auditoría

En línea con lo establecido en la nueva LAC, las EIP deberían contar con una comisión de auditoría. En este sentido es aconsejable:

- Que la mayoría de sus miembros sean expertos en cuestiones de contabilidad, auditoría y riesgos.
- Que exista una función de auditoría interna que dependa del presidente no ejecutivo del consejo o del de la comisión de auditoría.
- Que el auditor interno presente su plan de trabajo anual a la comisión de auditoría y le someta al final de cada ejercicio un informe de actividades.
- Que la comisión de auditoría pueda convocar a cualquier empleado sin que sea necesaria la presencia de ningún otro directivo.
- Que la comisión de auditoría sea informada de las operaciones estructurales y corporativas para que pueda analizarlas e informar al consejo.

### La función de gestión y control de riesgos

Se trata de una de las facultades indelegables y cruciales del consejo de administración. Además de lo establecido en la LAC, las EIP deberían adoptar la recomendación 45 del CBGSC que establece el contenido de esta función. Igualmente es aplicable la recomendación 46 en lo referente a la existencia de una función interna de gestión y control de riesgos que, en el caso de las EIP y para evitar costes y complejidades adicionales, podría depender de la comisión de auditoría.

### La comisión de nombramientos y retribuciones

Las EIP deberían seguir las recomendaciones 47 (composición de la comisión de nombramientos y retribuciones) y 50 (funciones de la comisión, además de las atribuidas por la ley). No se recomienda en el caso de las EIP que existan dos comisiones separadas, de nombramientos y de retribuciones, tal y como sugiere la recomendación 48 del CBGSC. Sí resulta conveniente que la comisión consulte con el presidente y el primer ejecutivo los nombramientos y retribuciones de los consejeros ejecutivos.

### Otras comisiones especializadas del consejo de administración

La supervisión del cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo, los códigos internos de conducta y la política de responsabilidad social corporativa, deben ser considerados asuntos de la máxima importancia y asumidos por el consejo de administración. Sin embargo, en las EIP no creemos que sea necesaria una comisión específica para estos asuntos, por razones de coste y de mayor complejidad, ya que podrían ser asumidos por alguna de las dos comisiones que sí se

recomiendan (de auditoría y de nombramientos y retribuciones).

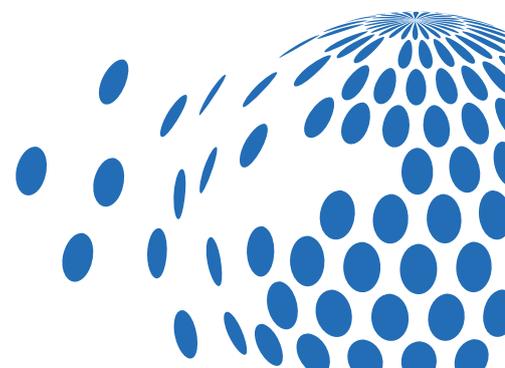
### La responsabilidad social corporativa

La concepción de la RSC, no sólo como una de las facultades indelegables del consejo de administración, sino como componente integral de su propia estrategia, suele tener una mayor presencia en empresas de menores dimensiones, y particularmente en las empresas familiares, que en las cotizadas. Por ello las funciones que recoge la recomendación 54 del CUBSC en este sentido son plenamente aplicables a las EIP (en esta recomendación se detalla el contenido de la política de RSC). También resulta recomendable que se informe de estos asuntos según las metodologías comúnmente utilizadas. Como en apartados anteriores no se recomienda la creación de comisiones específicas sino que se prefiere la integración de estos asuntos en las funciones de las comisiones que recomendamos.

### Remuneraciones de los consejeros

En este asunto se recomienda no utilizar la alternativa de opciones sobre acciones o de retribuciones referenciadas al valor de las acciones en las EIP, dejando abierta la posibilidad de pagar en acciones contemplada en el artículo 219 de la LSC, en casos excepcionales y sólo para los consejeros ejecutivos. La retribución variable, dirigida exclusivamente a consejeros ejecutivos, debería pues componerse de una remuneración basada en beneficios (u otras métricas más completas) y, en ocasiones, de una parte menor en acciones. Además:

- Deben establecerse cautelas que busquen un equilibrio entre el cumplimiento de objetivos a corto, medio y largo plazo y se deben tener en cuenta también criterios no financieros.
- Una parte relevante del variable debería diferirse en el tiempo para poder comprobar que se han cumplido efectivamente las condiciones de rendimiento.
- Las posibles reservas y salvedades en la auditoría deberían tenerse en cuenta en las remuneraciones relacionadas con resultados.
- Deben existir cláusulas que permitan a la sociedad reclamar pagos realizados que no se hayan ajustado a las condiciones de rendimiento o que se hayan abonado atendiendo a datos inexactos acreditados con posterioridad.
- Deberían limitarse los pagos por resolución del contrato a dos años de la retribución total anual y comprobarse los criterios de rendimiento.
- En general la remuneración debería permitir atraer y



retener consejeros con talento, pero no ser tan alta como para comprometer su independencia y libertad de criterio.

### 3 Otras recomendaciones complementarias

Las siguientes recomendaciones se basan en otros códigos europeos o en la propia experiencia de los autores.

#### Reglamento del consejo de administración

Como ya hemos afirmado con anterioridad, es aconsejable que las EIP dispongan de un reglamento del consejo de administración. Dicho reglamento debería cubrir, además de las facultades consideradas indelegables por la ley, los siguientes aspectos:

- El papel del consejo en relación con las tareas de aprobación, toma de decisiones, supervisión y control, tanto en relación con la propia empresa como con la actividad de la alta dirección y el control y gestión de los riesgos.
- El papel de liderazgo y de desafío bien entendido que debe ejercer el consejo de administración, en relación con las actividades desarrolladas por la alta dirección.
- La actividad de aprobación de la estrategia de la sociedad y de supervisión y control de su ejecución, de la supervisión del sistema de gestión y control de riesgos y del sistema de control interno.
- La existencia y seguimiento de un plan de sucesión, tanto de la alta dirección, particularmente del máximo ejecutivo, como de los propios consejeros y de los puestos clave en el consejo.
- El proceso de toma de decisiones, en particular los procedimientos utilizados y la información necesaria e incluyendo objetivos, técnicas, análisis de propuestas alternativas, búsqueda de información o implementación de las decisiones.

#### Estatuto del consejero y programas de “iniciación e ingreso”

Los consejeros de las EIP deberían contar con un documento donde se detallen las principales responsabilidades, características y objetivos de su cargo. Es también recomendable que se establezcan programas de formación dirigidos a actualizar y ampliar los conocimientos y habilidades de los consejeros.

#### Importancia de las actas

Las actas de las reuniones deberían ser lo suficientemente

amplias como para plasmar todos los asuntos, puntos de vista y decisiones tomadas en el consejo.

#### Acuerdos entre accionistas: pactos parasociales

Es recomendable que se documenten con detalle estos acuerdos, que se comuniquen a la sociedad y que se depositen en el Registro Mercantil.

#### Responsabilidad social corporativa e involucración de los grupos de interés

Es recomendable que las EIP asuman la política RSC en los mismos términos que las empresas cotizadas. Es decir, como una facultad indelegable que implica identificar a los grupos de interés e investigar sus necesidades y expectativas así como los retos y oportunidades que plantean. El análisis de los impactos entre empresa y grupos de interés debe realizarse desde la perspectiva de creación de valor compartido y debería permitir el establecimiento de objetivos y políticas concretas.

#### Cumplimiento normativo y modelos de prevención penal

Los recientes cambios normativos, particularmente en el ámbito penal, hacen aún más imprescindible en las EIP la constitución de un modelo de organización y gestión con medidas de vigilancia y control para prevenir la comisión de delitos.

#### Relaciones con accionistas

Es aconsejable que las EIP dispongan de un sistema de relación con los accionistas que permita conocer sus opiniones, intereses y expectativas, particularmente cuando no se hallen representados todos ellos en el consejo de administración.

#### Sistema de información para el consejo de administración

Las EIP deberían disponer de un sistema de información específicamente diseñado para el consejo de administración que contenga información financiera y no financiera, interna y externa, histórica, presente y futura y que contemple como mínimo los asuntos relacionados con la situación presente y las perspectivas financieras de la empresa, el plan estratégico y su implementación, los riesgos, el cumplimiento normativo, el mercado y los competidores y los aspectos relacionados con

la gestión interna y los recursos humanos.

## 4 Recomendaciones dirigidas a las Entidades de Interés Público (EIP) familiares

Las empresas familiares constituyen una parte importante de las EIP tal y como se definen en este trabajo y de las grandes y medianas empresas no cotizadas en general. Las siguientes recomendaciones se dirigen al sistema de gobierno familiar que debería caracterizar a la mayoría de estas empresas.

### **Consejo asesor**

Aunque frecuente en empresas familiares de menor tamaño, este órgano informal debería estar ya superado en las que han alcanzado el tamaño y la complejidad suficientes para ser consideradas EIP.

### **Protocolo familiar**

Es aconsejable para cualquier empresa familiar, independientemente de su tamaño, y por tanto también para las EIP. Se trata de un documento en el que se definen las normas que clarifican las relaciones entre los familiares y de la

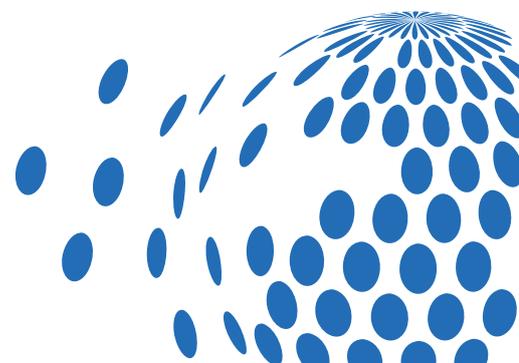
familia con la empresa. Es un acuerdo que surge del consenso entre los familiares que son propietarios de la empresa, así como de los miembros de la siguiente generación. Debe ser aprobado y firmado por los miembros de la familia y es recomendable que se eleve a escritura pública.

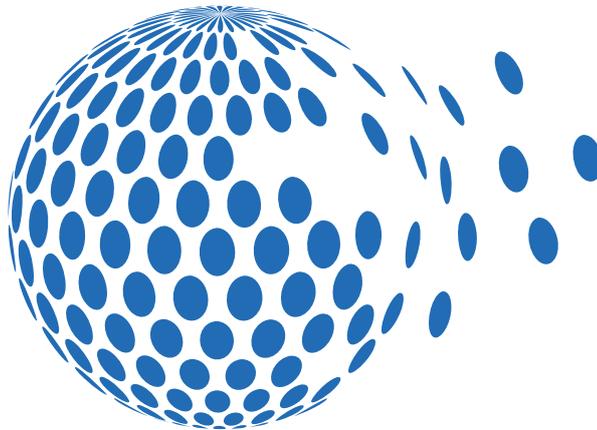
### **Consejo de Familia**

Es el órgano que regula el funcionamiento de la familia empresaria y, en particular, las relaciones de la familia con sus actividades empresariales y extra-empresariales ligadas a la empresa o al patrimonio familiar. Es aconsejable en las EIP familiares cuando la dispersión del accionariado y el número de familiares no es demasiado grande.

### **Asamblea familiar**

Es un órgano recomendable para aquellas EIP familiares que cuentan con un gran número de socios tras varias transiciones generacionales.





## CENTRO DE BUEN GOBIERNO



### Contactos

**Antonio García Lozano**  
Consulting Leader de Grant Thornton  
[Antonio.Garcia-Lozano@es.gt.com](mailto:Antonio.Garcia-Lozano@es.gt.com)

**Tomás Garicano**  
Profesor del IE Business School  
[Tomas.Garicano@ie.edu](mailto:Tomas.Garicano@ie.edu)

El Centro de Buen Gobierno se configura como una iniciativa conjunta de Grant Thornton y de IE Business School, instituciones de reconocido prestigio en sus respectivos ámbitos, que manifiestan su interés y su preocupación por todo lo relacionado con las prácticas de Buen Gobierno Corporativo, con la sostenibilidad económico- financiera, medioambiental y social, y con aquellos valores que permitan la supervivencia de las empresas y la creación de valor sostenible a largo plazo.