Instituto de
Consejeros-Administradores
Asociación Española de Consejeros

PRINCIPIOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA EMPRESAS NO COTIZADAS

Edición Digital

Instituto de Consejeros-Administradores

Código de Buenas Prácticas para
Consejeros y Administradores

www.iconsejeros.com

Publicaciones
para el mejor desempeño
de la función
del Consejero y del Consejo

IC-A, el referente de los Consejeros

Instituto de
Consejeros-Administradores
Asociación Española de Consejeros

PRINCIPIOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA EMPRESAS NO COTIZADAS

Consejos Asesores y Empresas Familiares

Código de Buenas Prácticas para los Administradores, Consejeros y el Consejo de Administración

Primera edición - Diciembre 2005
- Diciembre 2006
- Mayo 2007
- Julio 2008 (versión inglesa)
- Septiembre 2008
- Agosto 2011
- Diciembre 2012
- Noviembre 2014
- Octubre 2016
- Marzo 2017
- Julio 2018
- Marzo 2019
- Febrero 2020
- Septiembre 2020
- Febrero 2021
- Marzo 2022

© INSTITUTO DE CONSEJEROS-ADMINISTRADORES

Reservados todos los derechos. El contenido de esta publicación no puede ser reproducido, ni en todo ni en parte, ni transmitido, ni registrado por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sin el permiso previo, por escrito, del Instituto de Consejeros-Administradores.

Instituto de Consejeros-Administradores
Edif. Eurobuilding
C/ Padre Damián, 23
28036 Madrid. España

PRÓLOGO

Esta primera edición, y sus revisiones, de **los Principios de Buen Gobierno Corporativo para Empresas No Cotizadas** ha sido desarrollada por el Instituto de Consejeros-Administradores, la asociación española de Consejeros, a través de su Comité de Normas Profesionales.

El objetivo de este trabajo consiste en dotar, a aquellos empresarios que estén considerando la creación de un Consejo de Administración, y a los Administradores, Consejeros y a los Consejos de Administración de las empresas españolas No Cotizadas, de una serie de principios que recojan el estado de las mejores prácticas internacionales en materia de Buen Gobierno Corporativo debidamente adaptadas a las características de las empresas No Cotizadas. A la hora de organizar este trabajo, se ha buscado que las propuestas sean **prácticas**, de **implementación gradual**, ampliamente aceptadas y que respondan al principio de "cumplir o explicar".

El Instituto de Consejeros-Administradores defiende, en general, la existencia de un equilibrio razonable entre regulación, es decir, normas de obligado cumplimiento y autorregulación, normas a cumplir, de forma voluntaria, por todos aquellos que deseen estar a la vanguardia del Buen Gobierno Corporativo y que, en caso de no cumplimiento, se debería explicar las razones de su no seguimiento.

Aplicar prácticas de Buen Gobierno supone introducir cambios importantes en los modos de hacer de las empresas. Por ello, en este **código de buenas prácticas** se opta por **ofrecer a la empresa No Cotizada un proceso gradual de implantación, dividido en tres fases, con la posibilidad, por tanto, de alcanzar distintos niveles, y con alternativas dentro de cada una de aquellas fases, de modo que cada empresa pueda adecuar a su realidad los pasos que vaya dando en materia de Buen Gobierno Corporativo.**

Los grados de Buen Gobierno Corporativo son crecientes en cada fase, y las mejoras, de carácter acumulativo. Corresponde a cada empresa determinar qué fase de implantación desea alcanzar y el ritmo que desea imprimir al proceso.

Si la intención de los accionistas es que los títulos de la sociedad coticen en bolsa, una vez que se ha implantado la tercera fase de este Código de Buenas Prácticas, la empresa, en cuanto a Buen Gobierno Corporativo, está en condiciones de acceder muy fácilmente a los requerimientos necesarios.

Así mismo, en este Código de Buenas Practicas se contempla la posible creación de **Consejos Asesores** y su enlace y encaje con el Consejo de

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

Administración. Este código tiene en cuenta también, la realidad de la **Familia Empresaria**, con sus singularidades, por lo que dedica un apartado al tratamiento de la misma.

Los Principios de Buen Gobierno para No Cotizadas son una novedosa iniciativa que dota a la empresa de una herramienta **práctica**, de **implantación gradual** y **aplicable a todo tipo de empresas** y/o empresarios.

Los Principios incluidos en este Código de Buenas Prácticas, aspiran a servir de referente para su aplicación en España, por parte de las sociedades No Cotizadas. El seguimiento del Código es totalmente voluntario, si bien, dados los beneficios que reporta el incremento de la profesionalización del Gobierno de la empresa, se recomienda su seguimiento.

Además, son un patrón a seguir por los administradores de tales sociedades, si desean aplicar las mejores y más actuales prácticas internacionales en materia de Buen Gobierno de las Sociedades. En futuras ediciones, se incorporarán eventuales actualizaciones.

Así mismo, se recomienda a las empresas que realicen una vez al año una **evaluación** interna del grado de desarrollo y seguimiento de los principios contenidos en este **Código** de **Buenas Prácticas de Buen Gobierno**.

Las Empresas No Cotizadas que hayan asumido este Código de Buenas Prácticas de Buen Gobierno deberían considerar la conveniencia de **informar** de este hecho en su memoria anual o hacerlo público de otra forma, pues **aumentará su valor**, interés y respeto por parte de la sociedad.

En esta primera edición de recomendación de normas para Administradores, Consejeros y el Consejo de empresas No Cotizadas, el Comité de Normas Profesionales que ha liderado el trabajo está integrado por: D. Jesús M. Caínzos Fernández, D. Jaime Carvajal Urquijo, D. Alfredo Cabañes Morelló, D. Antonio Abril Abadín, D. Fernando de las Cuevas Castresana, D. Jose María de Hita Planella, D. Luis Tejada Dunes y D. Marcial Campos Calvo-Sotelo.

La Junta de Gobierno y el Consejo del Instituto, representados por D. Fernando Igartua Arregui, D. Jesús María Caínzos Fernández, D. Juan Alvarez-Vijande García, D. Jesús Peregrina Barranquero, D. Luis Sancho Martínez-Pardo, D. Alejandro Plaza Ferrer, D. Enrique Sánchez de León, D. John de Zulueta Greenebaum, D. Jaime Carvajal Urquijo, Dña. Laura González Molero, Dña. Belén Romana García, D. Luis Tejada Dunes, D. Bernardo Villazán Gil, D. Julio Álvarez Cabo y D. Pablo Bernad Romaneda han contribuido, activamente, a los trabajos llevados a cabo, por el Comité de Normas Profesionales, al objeto de que esta publicación, y sus revisiones, pudiera salir a la luz, como el patrón, en el Buen Gobierno de las Sociedades, para empresas que no cotizan hoy y desean gobernarse según los criterios de Buen Gobierno Corporativo.

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

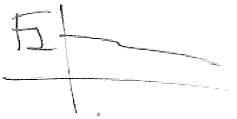
A la hora de preparar los principios de Buen Gobierno Corporativo para empresas No Cotizadas incluidos en esta primera edición, se han tenido en cuenta, además de los informes y legislación española aplicables, las mejores prácticas internacionales comúnmente aceptadas, sobre Buen Gobierno Corporativo de empresas No Cotizadas.

Los Principios de Buen Gobierno Corporativo, aquí contenidos, son la recomendación de normas que preconiza el IC-A, para su aplicación por el Consejo, los Consejeros y Administradores de empresas No Cotizadas.

Además de lo antes mencionado, queremos agradecer, particularmente, a los miembros del Instituto, que, de forma directa o indirecta, nos han hecho llegar sus inquietudes y puntos de vista, lo que ha contribuido a la creación de esta recomendación de normas.

Diciembre 2006

INSTITUTO DE CONSEJEROS-ADMINISTRADORES, IC-A



Fernando Igartua Arregui
Presidente

Juan Álvarez-Vijande García
Director Ejecutivo

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

INTRODUCCIÓN

CONSEJOS ASESORES Y EMPRESAS FAMILIARES: RELEVANCIA DE LAS PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO.

El Instituto de Consejeros-Administradores de España, formado, a título individual, por Consejeros y Administradores de empresas o entidades, es un claro referente del Buen Gobierno Corporativo en España. Por ello decidió, en abril de 2004, la creación de un Comité de Normas Profesionales, que, de forma periódica y como apoyo específico de la labor realizada por la Junta de Gobierno y Consejo Ejecutivo del Instituto, proponga y actualice las normas a seguir, por los Consejeros, Administradores y Consejos de las empresas, ya sean Cotizadas o No, para la divulgación y actualización de las mejores prácticas internacionales en materia de Buen Gobierno Corporativo.

Actualmente, los miembros de este Comité de Normas profesionales reúnen, en su conjunto, más de 150 años de experiencia como Consejeros no ejecutivos/ externos (dominicales, independientes u otros), como Consejeros ejecutivos/ internos, como secretarios de Consejo, en Consejos Asesores/"Advisory Boards", así como experiencia con diferentes Códigos de Buen Gobierno Corporativo internacionales, tanto en empresa No Cotizadas como Cotizadas.

El Gobierno Corporativo para empresas Cotizadas, comenzó su andadura, en España, con la Comisión Olivencia. Posteriormente las recomendaciones de la Comisión Aldama, la Ley de Transparencia, la Orden ECO/3722/2003, así como la Circular CNMV 1/2004 sobre el Informe Anual de Gobierno Corporativo, la Circular de 2/2005 sobre Gobierno Corporativo para Cajas de Ahorros, el Código Unificado de Buen Gobierno Corporativo para Cotizadas del 2006 son los hitos más relevantes hasta la fecha, así como sus actualizaciones. El largo camino que todavía queda por recorrer tiene como objetivo final la implantación del buen gobierno corporativo en las empresas.

Pese a la importancia de las empresas No Cotizadas, que representan más del 80% de la actividad económica del país, **no existe actualmente en España ningún Código de Buenas Prácticas de Buen Gobierno para Empresas No Cotizadas.**

Es por ello, muy largo el camino que todavía queda por recorrer y que tiene, como objetivo final, la implantación del Buen Gobierno Corporativo en beneficio tanto de las propias empresas, como de la sociedad española en general.

Los cambios legales, las normas y los códigos de Buen Gobierno que se han desarrollado en los últimos 20 años, junto con las obligaciones que de ellos se derivan, se asocian, normalmente, a las exigencias que se imponen a las grandes empresas, especialmente, a las cotizadas. Sin embargo, **el espíritu de dichas normas y, en muchos casos, la literalidad de las mismas, son igualmente válidas para empresas no cotizadas y de menor**

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

tamaño. La razón estriba en que **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**.

La necesidad de practicar un Buen Gobierno está indisolublemente asociada a la razón de ser de un Consejo de Administración. Este es el órgano colegiado designado por los propietarios (accionistas) para velar por sus legítimos intereses, para supervisar y orientar la marcha de su empresa y para hacerlo respetando las normas legales, la ética y los derechos de aquéllos, que sin ser propietarios, tienen intereses directos o indirectos en la conducta y la marcha de la misma (clientes, proveedores, socios de negocio, empleados, autoridades, competidores y el público en general, en temas como el medio ambiente).

En estos años, se han desarrollado una serie de normas y de preceptos legales, que incrementan, de forma notable, las responsabilidades jurídicas exigibles de los miembros de los Consejos de Administración de las Sociedades Mercantiles. Sin embargo, lo que realmente ha cambiado, con la importancia creciente que se otorga al Buen Gobierno Corporativo, no es tanto la definición de un nuevo tipo de responsabilidades para los Consejos, que, estrictamente hablando, siempre han tenido, sino la **exigencia expresa de una mayor eficacia en la forma de ejercer y llevar a la práctica estas responsabilidades fundamentales**. Unida a esta mayor exigencia de eficacia está la de demostrar que así se hace en la práctica, haciendo transparente el grado de cumplimiento de una serie de criterios y principios, que permiten comprobar, desde el exterior, que, efectivamente, en una determinada empresa se practica el Buen Gobierno. **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 este contexto, los criterios de Buen Gobierno van más allá del cumplimiento de unas leyes y normas. Lo que hace especialmente relevante su aplicación por parte de cualquier empresa, al margen de obligaciones legales o presiones externas, es que los mismos **permiten establecer unas relaciones más efectivas y fluidas con sus accionistas y con terceros y que contribuyen, directa e indirectamente a su desarrollo sostenible y al logro de sus objetivos últimos**.

Sin embargo, diversos estudios indican que los inversores activos valoran claramente estas prácticas, como mejores expectativas de desarrollo y de creación de valor y, por ello, están dispuestos a pagar una prima de cotización en los valores de las empresas que están bien gobernadas.

En el caso de empresas no cotizadas la evidencia directa es, lógicamente, más difícil de obtener. **Sin embargo, existen estudios de supervivencia y desarrollo de empresas familiares, cuyos protagonistas consideran que las prácticas de Buen Gobierno son un factor determinante de su estabilidad accionarial y de su éxito a**

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

largo plazo y contribuyen, de manera muy positiva, en los casos de acceso a capitales, alianzas u operaciones de compra o fusión.

En este tipo de empresas, los accionistas son, con frecuencia, individuos concretos, con participaciones significativas, y es posible conocer sus aspiraciones de forma explícita. **La buena gestión de las mismas y la transparencia con que se ejerza el gobierno y la gestión de la empresa, revisten una importancia capital. La iniciativa y el impulso necesarios, por parte de los propietarios y administradores, para implantar prácticas de Buen Gobierno, son si cabe, aún mayores que en las empresas cotizadas dado que, en ellas, la presencia y las exigencias de entidades reguladoras son menores**.

El universo de empresas no cotizadas cubre un amplísimo espectro, con grandes diferencias en cuanto a tamaño, estructura accionarial y modelo de gestión y, por supuesto, en cuanto a prácticas de gobierno corporativo. Paralelamente, el concepto de "Buen Gobierno" incluye aspectos de diversa índole, cuya aplicación implica, con frecuencia, cambios muy importantes en la conducta de las empresas. El proceso de adaptación debe abordarse con rigor, pero también con realismo teniendo en cuenta que el punto de partida en estas materias condiciona tanto las prioridades, como el ritmo de los cambios a realizar.

A lo largo de este documento, de enfoque eminentemente práctico, se trata de adoptar una perspectiva amplia, poniendo de relieve los distintos aspectos que determinan el "Buen Gobierno" y los criterios que deben servir de guía a las empresas que deseen aplicarlos. A la vez, se trata de destacar, no sólo lo que constituyen aspiraciones a alcanzar, sino también los matices prácticos y la posible evolución gradual hacia estas aspiraciones.

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

ÍNDICE

PREÁMBULO..... 9

PRIMERA PARTE: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN..... 11

1.1. Primera Fase..... 11
1.2. Segunda Fase..... 15
1.3. Tercera Fase..... 17
1.4. Anexo: Funciones Primordiales del Consejo de Administración..... 21

SEGUNDA PARTE: JUNTA GENERAL..... 24

2.1. Derecho de Información de los Accionistas..... 25
2.2. Funcionamiento de la Junta General..... 25

TERCERA PARTE: ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA FAMILIA EMPRESARIA..... 27

3.1. De la Asamblea Familiar..... 28
3.1.1. Funciones..... 28
3.1.2. Composición y Funcionamiento..... 28
3.1.3. Temas Relevantes..... 29
3.2. Del Consejo de Familia..... 30
3.3. Del Protocolo Familiar..... 30
3.3.1. Principios..... 31
3.3.2. Normas de Funcionamiento..... 31
3.4. Revisión Periódica y Eventual Modificación..... 32

OTRA INFORMACIÓN DE UTILIDAD..... 33

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

PREÁMBULO

El Buen Gobierno debe constituir una aspiración legítima de toda empresa, cotizada o no. En este código de Buenas Prácticas de Buen Gobierno, se dan pautas que pretenden servir de guía a la empresa No Cotizada en el proceso de mejora de su sistema de gobierno.

Al abordar la cuestión del Buen Gobierno en la empresa NO Cotizada, el IC-A ha tenido en cuenta que el universo de empresas NO Cotizadas engloba, al mismo tiempo, empresas pequeñas, medianas y grandes, al igual que sociedades con accionista único o con una base accionarial con mayor difusión, y empresas familiares en su primera generación junto con otras de mayor antigüedad.

Aplicar prácticas de Buen Gobierno supone introducir cambios importantes en los modos de hacer de las empresas.

Por ello, en **este código de buenas prácticas se opta por ofrecer a la empresa No Cotizada un proceso gradual de implementación, dividido en tres fases, con la posibilidad de alcanzar distintos niveles, y con alternativas dentro de aquellas, de modo que cada empresa pueda adecuar a su realidad los pasos que da en materia de Buen Gobierno. Los grados de Buen Gobierno Corporativo son crecientes en cada fase, y las mejoras, de carácter acumulativo. Corresponde a cada empresa determinar qué fase de implantación desea alcanzar y el ritmo que desea imprimir al proceso.**

Así mismo, en este Código se contempla la posible creación de **Consejos Asesores** y su enlace y encaje con el Consejo de Administración.

Este código de buenas prácticas tiene en cuenta, además, la realidad de la **familia empresaria**, con sus singularidades, por lo que dedica un apartado específico al tratamiento de la misma.

Debe hacerse notar que la futura aprobación de la Directiva de Auditoría de la Unión Europea es previsible que exija para aquellas empresas, que se definan en cada país como de interés público, la creación obligatoria de una Comisión de Auditoría en dichas empresas.

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

PRIMERA PARTE:
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

1.1. Primera Fase

1.2. Segunda Fase

1.3. Tercera Fase

1.4. Anexo: Funciones Primordiales del Consejo de Administración

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

En la pequeña y mediana empresa y, en particular, en la empresa familiar, en sus primeras etapas, es frecuente encontrar que el órgano de administración de la sociedad es un administrador único, cargo que ejerce el fundador o promotor de la empresa, o uno de sus principales accionistas.

Este código de buenas prácticas propugna el Consejo de Administración como órgano de administración por excelencia, el cual debe ser un órgano activo, informado e independiente.

A continuación, se describen tres fases diferenciadas, en los que se aborda la transición desde la administración unipersonal a la creación de un Consejo de Administración, con presencia de consejeros externos profesionales independientes, estructurado en Comisiones, adaptado a las más exigentes prácticas de Buen Gobierno.

Una vez alcanzada la tercera fase, la empresa está en condiciones de acceder fácilmente a los requerimientos para convertirse en sociedad capaz de cotizar en bolsa, si esa es la intención de sus accionistas, en cuanto a Buen Gobierno Corporativo se refiere.

1.1. Primera Fase

1.1.1. Profesionalización de la Empresa

La profesionalización es un paso fundamental en el camino hacia la mejora del gobierno de la empresa.

Este proceso se inicia con la incorporación de profesionales, con formación y experiencia adecuadas, a las estructuras de gestión de la empresa, y dentro de ella, al Comité de Dirección.

La incorporación de profesionales externos antes mencionados debe realizarse definiendo claramente sus funciones, responsabilidades y evaluando periódicamente su desempeño sobre objetivos predefinidos.

Al mismo tiempo, se producirá la incorporación de profesionales externos al Consejo Asesor de la empresa, si este se constituye, de cuyo papel y características hablaremos a continuación.

Un siguiente paso es la incorporación de ejecutivos de la empresa, como Consejeros ejecutivos, al Consejo de Administración, cuando éste se constituya.

1.1.2. Creación de un Consejo Asesor

En un primer momento, en aquellas empresas que aún no tienen Consejo de Administración, puede ser recomendable que, en la transición hacia la creación de un Consejo de Administración, se pase previamente por la creación de un **Consejo Asesor**, formado por personas con experiencia,

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

ajenas al capital y a la gestión de la empresa, como germen de un futuro Consejo de Administración.

El **Consejo Asesor**, para ser de utilidad en materia de Buen Gobierno, debe actuar de acuerdo con unas reglas de funcionamiento prefijadas, y debe aplicar lo que, a continuación, se aconseja para el Consejo de Administración en lo relativo a las reuniones, orden del día, actas de las reuniones y secretaría.

1.1.3. Creación de un Consejo de Administración con accionistas y ejecutivos

Más adelante, se puede crear un Consejo de Administración cuyas reglas de funcionamiento deben ser muy claras, estableciendo cuáles son las decisiones que requieren aprobación por parte del Consejo y cuáles pueden ser aprobadas por el Primer Ejecutivo.

En esta primera fase, el Consejo de Administración estará normalmente compuesto por accionistas y por altos ejecutivos de la empresa (que podrán ser o no accionistas).

Hay algunas funciones esenciales para el Buen Gobierno Corporativo que este Consejo debe asumir desde esta primera fase, en particular: 1) exigir una auditoría externa de las cuentas de la empresa; y 2) rendir cuentas a todos los accionistas de forma transparente y regular. Ambas funciones definen un umbral mínimo al que debe aspirar cualquier empresa que desee progresar en las prácticas de Buen Gobierno.

Dado que en esta fase no existen Consejeros externos profesionales/ independientes dentro del Consejo de Administración, el Consejo Asesor podría continuar siendo una fórmula adecuada para el desarrollo del Gobierno de la empresa, aportando criterios expertos al Consejo ahora creado.

1.1.4. Composición del Consejo

El número de Consejeros vendrá determinado por el tamaño de la Sociedad. Se recomienda que no haya menos de cinco (5) ni más de diez (10) Consejeros.

1.1.5. Reuniones del Consejo

El Consejo debe reunirse con la frecuencia necesaria para abordar las materias de su competencia. Es recomendable que el número de reuniones no sea inferior a cinco al año. En la práctica, el número de reuniones se suele situar entre cinco y diez por año, distribuidas regularmente.

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

La duración de las reuniones del Consejo debe ser suficiente para poder abordar con la profundidad requerida los asuntos comprendidos en el Orden del Día de cada sesión.

1.1.6. Orden del día

El Orden del Día de las reuniones de Consejo debe comprender, en la medida de lo posible, todos los asuntos que, previsiblemente, se vayan a tratar en cada sesión.

Se recomienda que determinadas materias, como seguimiento del cumplimiento del presupuesto anual o del plan de estrategia de la Sociedad, se incluyan de forma recurrente en el Orden del Día.

Debe facilitarse a los Consejeros, con la suficiente antelación, toda la información y documentación necesaria respecto de cada punto del Orden del Día, para asegurar una adecuada participación de los Consejeros en la discusión y eventual toma de decisiones.

1.1.7. Actas de las reuniones

Debe levantarse acta de las reuniones del Consejo, donde se reseñen, de modo sucinto pero completo, las discusiones más importantes y los distintos acuerdos adoptados en el curso de la reunión, indicando, en su caso, las votaciones realizadas.

Si fuera posible, el acta se redactará y aprobará al término de la sesión. Si no, la redacción y aprobación debe hacerse con la máxima prontitud.

Además, debe informarse a los Consejeros de las gestiones realizadas para la formalización y ejecución de los acuerdos tomados y de los términos exactos de los mismos.

1.1.8. Información del Consejero

En materia de voto, todo Consejero debe tener en cuenta el principio fundamental de "no aprobar aquello que no se entiende o no se conoce, o con lo que no se está totalmente de acuerdo".

Por principio, todo Consejero tiene derecho a exigir y obtener de los órganos y empleados de la Sociedad cualquier tipo de información que considere necesaria para el adecuado desempeño de su cargo.
Es misión del Presidente estimular el debate y determinar la información que, en cada momento, resulte razonablemente necesaria para asegurar que los Consejeros se formen una opinión y criterio informados sobre las diversas materias que son objeto de su competencia. Los Consejeros no ejecutivos deben decidir si la información recibida es suficiente y si se les ha entregado con la suficiente antelación para poder formarse una opinión y criterio informados, solicitando las ampliaciones de información y las clarificaciones que estimen necesarias.

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

Las decisiones del Consejo de Administración deben ser, idealmente, tomadas por consenso.

1.1.9. Auditoría de Cuentas

Toda empresa que aspire a avanzar por la senda del Buen Gobierno debe someter a auditoría externa sus Cuentas Anuales, incluso cuando no se den los supuestos legales de exigencia de auditoria externa.

1.1.10. Secretario del Consejo

El Secretario del Consejo, que debe actuar siempre de forma objetiva e imparcial, tiene un papel clave para garantizar que los procedimientos de funcionamiento del Consejo se cumplan y se revisen periódicamente.

El Presidente del Consejo y los demás Consejeros deberán asesorarse por el Secretario del Consejo respecto a la responsabilidad en que puedan incurrir, en cada momento, con arreglo a la legislación vigente, los estatutos y el Reglamento del Consejo.

Su nombramiento y cese deberán ser aprobados por el pleno del Consejo, siendo aconsejable establecer para ello mayorías cualificadas que preserven la independencia e inamovilidad del Secretario.

El Secretario del Consejo reportará al resto de los miembros del Consejo a través del Presidente, y asesorará a éste, en todos los asuntos de su competencia y, en especial, en los temas de Gobierno Corporativo, debiendo velar, en todo momento, por el debido respeto a las leyes, los Estatutos y Reglamentos, así como la custodia de la documentación y libros oficiales de la Sociedad.

1.2. Segunda Fase

En la segunda fase se produce el mayor cambio interno en materia de Buen Gobierno. La sociedad pasará, entonces, de tener un Consejo de Administración compuesto, exclusivamente por accionistas y ejecutivos, a incorporar Consejeros Externos Profesionales Independientes, cuyos perfiles de competencia deben ser definidos en un Estatuto del Consejero.

Los Consejeros Externos Profesionales Independientes deben tener un papel activo en la vida del Consejo. En particular, una de las funciones relevantes será la de facilitar la resolución de conflictos que pudieran surgir entre los accionistas, de tal forma que los intereses de todos los accionistas sean tenidos en consideración.

Junto a la incorporación de estos Consejeros Externos Profesionales Independientes, destaca en esta segunda fase la exclusión de los Consejeros

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

ejecutivos de la elaboración de propuestas en relación con determinadas funciones del Consejo, debido al potencial conflicto de interés.

1.2.1. Elaboración de un Reglamento del Consejo

En esta fase de Buen Gobierno, debe existir un Reglamento del Consejo que regule aspectos como la elección de Consejeros, composición y funcionamiento del Consejo y políticas de remuneración de los Consejeros.

El Reglamento deberá ser inicialmente elaborado por el Consejo, sin perjuicio de que pueda ser sometido a la aprobación de la Junta General.

La amplitud y el detalle de este Reglamento deben representar un salto cualitativo respecto de la primera fase

1.2.2. Funciones de Auditoría, Remuneraciones y Nombramientos

Dado que en esta segunda fase no se constituyen comisiones del Consejo, se recomienda que sea el propio Consejo en pleno, con ausencia de los Consejeros ejecutivos, quien asuma las funciones de las Comisiones de Auditoría, Remuneraciones y Nombramientos, que se describen en la tercera fase.

El ejercicio de la función de auditoria, por parte del Consejo, debe tener un carácter más formal y los Consejeros ejecutivos no deben intervenir en su supervisión directa ni en la elaboración de las propuestas correspondientes.

1.2.3. Incorporación de Consejeros Externos Profesionales Independientes

En esta fase de Buen Gobierno, se da entrada a Consejeros Externos Profesionales Independientes, cuyo número irá creciendo gradualmente, sin que se recomiende un número mínimo, en esta etapa.

1.2.4 Estatuto del Consejero

Cuando la Sociedad se encuentre preparada para dar entrada en el Consejo a Consejeros Externos Profesionales Independientes se procederá a la elaboración de un Estatuto del Consejero, en el que se establecerán los criterios de independencia exigibles a éstos (calidad y prestigio profesional, disponibilidad, remuneración justa, etc.), la edad de jubilación, el número máximo de mandatos de permanencia en el cargo y otros extremos relevantes para el ejercicio del cargo.

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

1.2.5. Formación de los Consejeros

El Consejero deberá conocer, o ser formado, a través de programas de formación adecuados, en las materias clave para el mejor conocimiento de la empresa. De su formación permanente es responsable el Presidente.

1.2.6. Elección y Remuneración de los Consejeros

Se recomienda que exista un procedimiento formal y transparente tanto para la elección de nuevos consejeros y cese de los existentes, como para establecer las políticas de remuneración; y para fijar la remuneración concreta de los Consejeros Ejecutivos. Con el fin de obtener el máximo consenso de todos los accionistas, el nombramiento del primer ejecutivo sería conveniente fuese ratificado en la Junta General.

Los Consejeros deben ausentarse de los debates en los que se determinen sus retribuciones.

1.2.7. Transparencia y conflictos de interés

Las sociedades deben cumplir con el principio de transparencia, entendida no sólo en el aspecto formal, sino además en el cualitativo de transmitir a los accionistas, íntegra y verazmente, la información de su gestión, organización, actividades, y cifras, con especial consideración de sus operaciones vinculadas y conflictos de interés.

Deben arbitrarse sistemas de resolución de conflictos de interés entre la Sociedad y sus accionistas significativos, consejeros o directivos.

1.3. Tercera Fase

En la tercera fase se plantea la creación de Comisiones del Consejo, la separación de los roles de Presidente y primer ejecutivo, la evaluación del Consejo, sus miembros y sus Comisiones. Completada esta fase, la Sociedad habrá alcanzado los más exigentes estándares en materia de Buen Gobierno para empresas No cotizadas.

1.3.1. Comisiones del Consejo

Un Consejo de Administración organizado en Comisiones **internas** alcanzará un funcionamiento más eficaz, al dividirse los Consejeros en pequeños grupos de trabajo que se especializan por áreas y que someten al pleno del Consejo sus propuestas.

La primera Comisión a constituir debe ser la Comisión de Auditoría. La creación de otras Comisiones de Nombramientos y Remuneraciones se irá produciendo gradualmente, en función de las necesidades y tamaño de la Sociedad.

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

1.3.1.1. Comisión de Auditoría

Se recomienda que esté compuesta **únicamente** por Consejeros Externos (Consejeros no Ejecutivos), con una mayoría de Consejeros Externos Profesionales Independientes.

Esta Comisión deberá tener un Reglamento escrito y aprobado por el Consejo de Administración, y publicado, que haga referencia a la autoridad delegada por el Consejo, a sus funciones y cometidos, a sus deberes y responsabilidades, así como a los procedimientos y normas de funcionamiento.

La Comisión debe tener como competencias mínimas, entre otras, supervisar la integridad de los estados financieros y cuentas anuales; proponer el nombramiento, renovación y revocación del auditor externo, preservando su independencia, y aprobar su plan de trabajo anual, las condiciones de su contrato de prestación de servicios, etcétera; supervisar los servicios de auditoría interna, evaluando su plan de trabajo y los informes relevantes para la Sociedad; y revisar los sistemas de control y gestión del riesgo.
Cuando se requiera su presencia, los ejecutivos de la Sociedad deberán asistir a las reuniones de esta Comisión.

1.3.1.2. Comisión de Nombramientos

Esta Comisión deberá estar compuesta únicamente por Consejeros externos (No Ejecutivos) y con una mayoría de Consejeros Externos Profesionales Independientes. El Presidente no ejecutivo, podrá formar parte de la Comisión, pero no deberá presidirla. En caso de que exista la figura del Consejero Principal (ver apartado. 3.3.- Presidente y Primer Ejecutivo), es aconsejable que éste presida la Comisión.
Esta Comisión deberá tener un Reglamento escrito y aprobado por el Consejo y publicado, que haga referencia a la autoridad delegada por el Consejo, a sus funciones y cometidos, a sus deberes y responsabilidades, así como a los procedimientos y normas de funcionamiento.

La Comisión elevará sus propuestas al Consejo, para su conocimiento y aprobación para su traslado a la Junta General.

La Comisión deberá, como mínimo, conocer la evaluación y el plan de sucesión de la Alta Dirección y ser informada de los cambios que en esta se produzcan, incluyendo cualquier incorporación o cese, y sus motivaciones. Las incorporaciones a la Alta Dirección que dependan del primer ejecutivo requerirán la aprobación del Consejo, previo informe de esta Comisión. Del mismo modo, esta Comisión deberá informar sobre los nombramientos, renovación y cese del Presidente y el Secretario del Consejo, y del Primer Ejecutivo.

Cuando se requiera su presencia, los ejecutivos de la Sociedad deberán asistir a las reuniones de esta Comisión.

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

1.3.1.3. Comisión de Remuneraciones

Esta Comisión deberá estar compuesta únicamente por Consejeros externos (No Ejecutivos) y con una mayoría de Consejeros Externos Profesionales Independientes.

Esta Comisión puede ir o no unida a la de Nombramientos.

Esta Comisión propondrá al Consejo, para que este lo someta a ratificación por la Junta General, las políticas de remuneración (incluyendo, entre otros, planes de pensiones, retribuciones dinerarias y en especie, y opciones sobre acciones y planes de remuneración plurianual de la Dirección) de los Consejeros ejecutivos y de los demás Consejeros, en su conjunto.

Asimismo, esta Comisión deberá proponer, antes de su presentación al Consejo, para su posterior ratificación por la Junta, entre otros, planes de pensiones, retribuciones dinerarias y en especie, opciones sobre acciones, los planes de remuneración plurianual de la Dirección y tener conocimiento de las políticas remunerativas, de la remuneración individualizada de los componentes de la Alta Dirección y de las políticas generales de remuneración de la Sociedad.

La Comisión debe tener un Reglamento escrito y aprobado por el Consejo de Administración, y publicado, que haga referencia a la autoridad delegada por el Consejo, a sus funciones y cometidos, a sus deberes y responsabilidades, así como a los procedimientos y normas de funcionamiento.
Cuando se requiera su presencia, los ejecutivos de la Sociedad deberán asistir a las reuniones de esta Comisión.

1.3.2. Sistemas de gestión y control

El Consejo deberá aprobar la estrategia corporativa de la Sociedad y conocer las estrategias de negocio, lo cual implica tomar decisiones efectivas. En este proceso, el Consejo deberá disponer de la información adecuada, y analizarla. La estrategia deberá revisarse periódicamente.

El Consejo deberá velar por que existan sistemas de gestión del riesgo y de control interno que garanticen la solvencia patrimonial de la institución.

El Consejo deberá mantener un canal directo de comunicación con los Auditores internos y externos, sin presencia de ejecutivos de la Sociedad.

1.3.3. Presidente y Primer Ejecutivo

En el ejercicio práctico del gobierno y la gestión de la Sociedad, nadie debe tener poderes ilimitados de decisión. Es conveniente que los cargos de Presidente y Primer Ejecutivo sean ocupados por distintas personas. La experiencia indica que la separación de ambos cargos facilita el funcionamiento del Consejo, minimiza los conflictos de interés y favorece el Buen Gobierno corporativo. El Consejo

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

debe aprobar reglas escritas que garanticen una separación clara y explícita de las funciones y responsabilidades de ambos.

El Presidente no ejecutivo debe elaborar el Orden del Día de las reuniones de Consejo, presidirlas y coordinar el funcionamiento de este órgano; asimismo, coordinará con los Presidentes de las Comisiones y organizará las evaluaciones del Consejo y del Consejero Delegado, manteniendo informado a este último. Además, tendrá aquellas funciones adicionales que el Consejo y su Reglamento le asignen.

En el caso en el que coincidan las funciones del Presidente y Consejero-Delegado en la misma persona o cuando la Presidencia sea ejecutiva, debe nombrarse, de entre los Consejeros externos profesionales independientes, un Consejero Principal, que actuará como nexo de unión entre el Consejo y su Presidente, y mantendrá informado al Presidente. Será consultado por éste en la elaboración del orden del día de las sesiones, dirigirá el proceso de evaluación del Presidente, presidirá la Comisión de Nombramientos, presidirá las reuniones de Consejeros Externos, coordinará a los Consejeros externos profesionales independientes y sustituirá al Presidente en el Consejo, en caso de ausencia.

1.3.4. Evaluación del Consejo, sus miembros y sus Comisiones

Es conveniente que el Consejo se plantee la realización de evaluaciones periódicas de su propia actuación, de la de sus Consejeros, y de las Comisiones del Consejo, cuando existan.

En todo caso, el Consejo evaluará anualmente a su primer ejecutivo. Esta evaluación será coordinada por el Presidente no ejecutivo (o por el Consejero Principal cuando el Presidente sea ejecutivo), el cual presentará sus resultados al primer ejecutivo.

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

1.4. Anexo: Funciones Primordiales del Consejo de Administración.

Los principios de Buen Gobierno se concretan en una serie de funciones que debe desempeñar el Consejo de Administración. Estas funciones pueden agruparse en seis áreas primordiales.

1.4.1. Liderar la empresa al máximo nivel:

El Consejo debe liderar la marcha y la conducta de la empresa, con carácter integral y al máximo nivel, sujeto a aquello que esté reservado a la Junta General de Accionistas. Este liderazgo se extiende tanto a lo que constituye el desarrollo y el logro de los objetivos últimos de negocio, como a la forma de lograrlos en términos de transparencia, ética, responsabilidad y cumplimiento de la ley.

1.4.2. Definir la Estrategia Corporativa:

El Consejo tiene la responsabilidad de formular la **Misión y los Valores** que guían la empresa y sus objetivos finales, así como la de trasmitir dicha Misión y valores a los responsables de la Gestión.

En especial, debe aprobar la **Estrategia Corporativa** y participar activamente en su estudio y definición. Igualmente, debe conocer y aprobar las **decisiones de carácter estratégico** (grandes inversiones, desinversiones, fusiones y adquisiciones u otras) así como los **Planes de Negocio anuales o plurianuales**.

El Consejo debe asegurar también que los planes aprobados se ejecutan con eficacia y de forma rigurosamente coherente con la estrategia definida y con los Valores y Misión establecidos.

1.4.3. Responder ante accionistas y terceros:

El Consejo tiene la responsabilidad de servir los **intereses legítimos y las aspiraciones de sus accionistas y está obligado a rendirles cuenta plena y regularmente y de facilitar el ejercicio de sus derechos, asegurando un tratamiento equitativo de todos los accionistas, incluyendo los minoritarios y los extranjeros, si los hubiese.**

El Consejo es responsable de asegurar el **pleno cumplimiento de todas las leyes y normas de regulación relevantes**, así como las **normas de ética y de buena gestión**, en el conjunto de la empresa.

El **Consejo debe asegurar la necesaria transparencia** sobre los elementos de información relevantes, como son: la situación financiera, los resultados, la propiedad o el gobierno de la empresa; siendo responsable de la exactitud de la información, así como de su presentación, con la periodicidad y la divulgación debidas. **Fundamentalmente debe asegurar que los accionistas tienen una imagen fiel de la situación y la salud de la empresa.**

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

El Consejo debe asegurar el **pleno respeto a los derechos e intereses legítimos de aquellas personas o colectivos, que sin ser accionistas, se ven afectados directa o indirectamente por la conducta de la empresa**. En particular: clientes, proveedores, socios de negocio, empleados, autoridades, competidores y público en general en temas como el medioambiente, la salud o la seguridad. Debe asegurar además que se establecen políticas específicas para relacionarse con estos grupos.

Debe asegurarse asimismo que se mantiene una **comunicación** activa y adaptada a las necesidades de cada uno de los grupos o de las personas individuales de que se trate.

1.4.4. Supervisar la gestión de la empresa:

El Consejo debe supervisar la marcha de la empresa en términos de **cumplimiento de sus planes, rentabilidad, eficacia en la gestión, viabilidad y potencial de desarrollo**.

Debe **evaluar permanentemente los riesgos** de distinta naturaleza que le afectan y asegurar que reciben la consideración necesaria.

Para ello, debe asegurar que se dispone de los **medios y procesos de auditoría y control necesarios**, tanto internos como externos y que se aplican efectivamente.

1.4.5. Supervisar al ejecutivo:

El Consejo es responsable de **seleccionar y designar al Primer Ejecutivo**, de establecer sus atribuciones y autonomía de decisión y las políticas y normas que debe seguir en sus relaciones con el Consejo (información, periodicidad de reuniones y calendarios anuales de revisión de temas concretos). Debe también asegurar que se **dispone permanentemente de planes de sucesión**. En su caso, es responsable de su cese y de su sustitución total o parcial.

El Consejo **aprobará los objetivos y metas concretas del Primer Ejecutivo y hará la evaluación del desempeño de sus funciones y del logro de los mismos**.

El Consejo **definirá los esquemas concretos y la cuantía de la retribución** del Primer Ejecutivo y aprobará, tras la evaluación correspondiente del desempeño, las cantidades que le correspondan anual o plurianualmente.

Igualmente, el Consejo aprobará las propuestas de nombramiento y cese de los **Altos Directivos**, así como las políticas de evaluación y de retribución de los mismos. Conocerá además el resultado de sus evaluaciones, para estimar sus capacidades y potencial.

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

1.4.6. Gestionar el propio Consejo:

El Consejo es responsable de su propia gestión en un sentido amplio, **sujeto a las atribuciones reservadas a la Junta General de Accionistas**.

En primer lugar, **debe asegurar que el Consejo tiene la composición adecuada y proponer a la Junta la designación y en su caso, el cese de Consejeros**. Para ello debe llevar a cabo la selección, identificando personas con el perfil profesional y personal adecuado y que aseguren además el mantenimiento de un equilibrio de poder en el Consejo que responda genuinamente a los intereses de todos los accionistas.

El Consejo debe establecer **su propia estructura interna**, en especial las **funciones de Presidente y si éste es o no, una persona distinta del Primer Ejecutivo**. Igualmente debe definir qué **Comisiones** establecer y la composición de las mismas.

El Consejo debe establecer sus propios **procedimientos de trabajo**. Estos deben cubrir la frecuencia y duración de reuniones del Consejo y de cada una de las Comisiones y los contenidos básicos de las mismas a lo largo del año. La participación más activa de los Consejos es una tendencia generalizada.

El Consejo deberá también establecer los **criterios y políticas de su propia retribución**, velando porque ésta responda a los intereses superiores de sus accionistas.

Finalmente, el Consejo deberá establecer una disciplina de evaluación de **su propia gestión** y llevarla a cabo regularmente, con medios externos preferentemente o internos.

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

SEGUNDA PARTE:
JUNTA GENERAL

2.1. Derecho de Información de los Accionistas

2.2. Funcionamiento de la Junta General

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

La Junta General debe ser el principal vehículo a través del cual los socios obtengan información relativa a la Sociedad y puedan deliberar y decidir sintiéndose activamente partícipes de los principales asuntos referentes al gobierno de la Sociedad. Asimismo, la Junta General debe garantizar que los intereses y expectativas de los accionistas, aun siendo minoritarios, sean satisfechos y velar por el pleno ejercicio de sus derechos.

2.1. Derecho de Información de los Accionistas o Socios

- El Derecho de información de los accionistas es un aspecto fundamental de la filosofía de Gobierno Corporativo, siendo el órgano de Administración el responsable de garantizar su correcto funcionamiento y la existencia de un diálogo satisfactorio con los accionistas. En función de la fase alcanzada en relación al diseño e implantación del órgano de administración, se establecerán procedimientos de información estables, suficientes y periódicos, entre la empresa y los accionistas.

- El órgano de Administración es responsable de presentar una información financiera y de gestión completa y comprensible, que facilite un entendimiento de la situación actual y del previsible futuro de la empresa.

- El órgano de Administración debe asegurarse que exista una comunicación fluida con aquellos accionistas o socios más desvinculados de la realidad diaria de la empresa, de manera que éstos conozcan sus planes, objetivos y logros y debe planificar y supervisar los planes de formación necesarios para asegurar una comprensión adecuada y suficiente de los temas y materias incluidos en el Orden del Día.

2.2. Funcionamiento de la Junta General

El órgano de Administración es responsable de que la Junta General se utilice debidamente para comunicarse con los accionistas o socios y fomentar su participación. Para ello, en relación con la Junta, se recomienda, con carácter mínimo, lo siguiente:

- La aprobación de su Reglamento por la propia Junta General que permita la gestión y el mantenimiento del control sobre la misma.

- Convocar la Junta con antelación suficiente para que los accionistas o socios puedan tener la información con tiempo para ejercer sus derechos previos a la Junta y decidir su participación y el sentido de su voto. En este sentido, debe concederse un plazo mínimo de treinta (30) días.

- Informar de la fecha, lugar y Orden del Día y asegurar la publicidad íntegra del texto de las propuestas de acuerdos, con la antelación suficiente.

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

- Contactar individualmente con los accionistas o socios días antes de celebrar una Junta convocada o cuando se tiene intención de celebrar una Junta Universal, a fin de asegurar el conocimiento acerca de la misma y de los asuntos a tratar.

- Establecer los mecanismos adecuados para el ejercicio del derecho de los accionistas con porcentaje de participación superior al 5%, para que puedan añadir puntos en el Orden del Día, de acuerdo a la legislación vigente.

- Poner a disposición de los accionistas o socios, en el momento de la convocatoria, en las Juntas convocadas, o al inicio de la sesión, en las Juntas Universales sin convocatoria, los informes que justifiquen cada propuesta de acuerdo.

- Votar, como punto separado del Orden del Día, las modificaciones de los estatutos sociales, indicando cada uno de los artículos a modificar.

- Votar, individualmente, los nombramientos y ceses de los administradores, como punto separado del Orden del Día, de acuerdo a la fase en la cual se encuentre la empresa.

- Aprobar las remuneraciones y las políticas de remuneración de los administradores, como punto específico del Orden del Día, de acuerdo a la fase en la cual se encuentre la empresa.

- Asegurar la disponibilidad, durante el desarrollo de las Juntas, de aquellos profesionales de la propia empresa o incluso externos que, por su vinculación o conocimiento de alguno de los asuntos a tratar, se consideren de utilidad para que los accionistas o socios reciban información completa, puedan solicitar aclaraciones y formarse así una mejor opinión.

- Asegurar el derecho de los accionistas o socios asistentes a la Junta a consignar sus intervenciones y votos en el acta de la misma.

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

PARTE TERCERA:
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

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

Este apartado no tiene carácter exhaustivo sino meramente enunciativo. En él se señalan aquellos aspectos que son específicos de las empresas familiares y que deben ser tenidos en consideración en la transición hacia el Buen Gobierno en aquellas empresas en los que una familia es el accionista único, o el accionista de referencia.

3.1. De la Asamblea Familiar

La Asamblea Familiar es la Institución Familiar cuya función primordial es promover la Unidad de la Familia Empresaria, facilitando el conocimiento de la Empresa por parte de la Familia y las relaciones entre sus miembros.

Mientras en la Junta General de Accionistas están representados los accionistas, pertenezcan o no a la familia, y sus responsabilidades y funciones vienen marcadas por la Ley y los Estatutos de la Sociedad y su función se circunscribe a la Empresa, la Asamblea Familiar se refiere a una familia, su composición dependerá de cada familia –como veremos más adelante- y su ámbito de actuaciones se refiere tanto a los temas que conciernen a la relación de la familia con la Empresa como a aquellos otros exclusivos de la familia.

3.1.1. Funciones

- Formular y formar en los valores de la familia, su visión del negocio y su forma de operar y tomar decisiones.

- Facilitar la comunicación, fomentar el intercambio de información y promover el entendimiento entre los miembros de la familia.

- Estudiar modos de proporcionar apoyo familiar a los miembros frente a eventuales problemas personales o familiares.

- Servir de órgano de iniciación en la empresa de las siguientes generaciones, apoyando su formación y conocimiento de la misma.

- Garantizar al órgano de administración el apoyo y la confianza de la familia y hacerle llegar la postura de la familia con respecto a la empresa y eventuales problemas graves.

3.1.2. Composición y funcionamiento

- La Asamblea Familiar tiene sentido en Empresas Familiares en segunda y posteriores generaciones, es decir a partir del momento en que la familia alcanza un cierto número de componentes.
  Eventualmente, también puede tener sentido en la última fase de la Empresa en primera generación, cuando el proceso sucesorio ya está en marcha.

- Forman parte de ella, normalmente, los descendientes directos del matrimonio fundador a partir de cierta edad (puede ser los 18 años)

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

- Los familiares políticos pueden formar parte o no, o bien pueden hacerlo en determinadas circunstancias (llevar 5 años casados, por ejemplo). Este tema deberá ser regulado previamente, así como el derecho a poseer acciones.

- Se nombrará un Presidente que tendrá la función de dirigir las reuniones y preparar el orden del día y que no debería coincidir con el Presidente del Consejo de Administración, lo que además de dar mayores oportunidades de liderazgo ayuda a reforzar la independencia de ambos órganos. La Presidencia de la Asamblea Familiar deberá recaer en el Jefe Emocional de la Familia, es decir en aquella persona que sea el centro de afecto y respeto.

- Las reuniones serán entre dos y cuatro anuales, y además de los temas e informes sobre la empresa, se tratarán temas específicos de la familia y alguna de ellas tendrá un componente lúdico encaminado a estrechar los lazos familiares.

- Se confeccionará un Reglamento que en esencia contengan la Función, Componentes, Reuniones, Organización, Funciones de Presidente, etc.

3.1.3. Temas relevantes

- La Asamblea Familiar debe hacer frente a una variedad de cuestiones importantes:

  A. Relacionados con la familia:

     - Historia y tradiciones de la familia.

     - Metas y valores de los fundadores que han estado en su nacimiento y desarrollo.

     - Visión actual y futura de la Familia en su relación con los negocios (políticas de reparto de dividendos, liquidez de las acciones, etc.).

     - Papel que debe jugar la familia en la sociedad: responsabilidades sociales, participación en la vida política, social, cultural, etc...

     - Imagen pública de la familia.

  B. Sobre los accionistas en la empresa:

     - Influencia de los valores familiares en la definición y desarrollo de la estrategia de empresa.

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

- Papeles a jugar por los accionistas en los distintos órganos de la empresa (Consejo de Administración, Comité de Dirección, empleados, etc.…).

- Posibilidad de apoyo a la iniciación de nuevos negocios por parte de miembros de la familia.

C. Sobre los futuros accionistas:

- Planificación de la herencia por parte de los propietarios.

- Reglas sobre la transmisión de acciones y valoración de la empresa.

- La formación y el desarrollo de la siguiente generación.

3.2. Del Consejo de Familia

- El Consejo de Familia normalmente se crea cuando la Asamblea Familiar alcanza un tamaño que hace difícil que pueda cumplir sus funciones.

- De hecho, la relación entre el Consejo de Familia y la Asamblea Familiar viene a ser equivalente a la existente entre el Consejo de Administración y la Asamblea de Accionistas.

- Como equipo que ha de trabajar con alto rendimiento, su número deberá comprender entre 5 y 10, los miembros deberán ser escogidos por su capacidad y conocimientos y deberá establecerse un sistema de renovación que permita la máxima participación.

- En su composición, deberá buscarse el mayor nivel de representación: por ramas familiares, por generaciones.

- Es fundamental que mantenga un excelente nivel de comunicación con el órgano de administración, básicamente a nivel de Presidentes.

- No debería estar integrado por familiares que tuvieron responsabilidades ejecutivas o formaran parte del órgano de administración.

3.3. Del Protocolo Familiar

El Protocolo Familiar, es el instrumento para la consolidación de la Unidad y el Compromiso de la Familia y de ésta con la Empresa. Normalmente se recoge en un documento donde, fruto de un proceso de reflexión estratégica por parte de los miembros de una Familia Empresaria, se manifiestan los valores esenciales de ésta y se regulan aspectos fundamentales del Gobierno de la Familia y del Gobierno de la Empresa.

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

Todo Protocolo Familiar ha de contener:

3.3.1. Principios

Razones para ser Empresa Familiar: herencia, historia de la empresa y de la familia, valores familiares y empresariales a salvaguardar, cultura, visión de la familia, ...

Tipo de Empresa Familiar que se quiere ser: abierta o no a socios externos; dispuesta a cotizar en mercados organizados; de trabajo, de dirección o de gobierno familiar; de inversiones y emprendimientos, coyuntural, ...

¿Qué puede esperar cada miembro de la familia de la Empresa Familiar?

Deben formularse las preguntas siguientes:

¿En qué condiciones de entorno, o de pérdida de espíritu inicial debería dejar de ser una empresa familiar?

¿En qué condiciones se dará la exclusión de un socio familiar?

¿Qué criterios de crecimiento, de producto, de diversificación y organización, entre otros, deberán incorporarse a la estrategia corporativa?

¿Qué oportunidades se dará a los socios para que desarrollen iniciativas propias?

¿Qué política de dividendos o de información y formación de los accionistas se planteará el Consejo de Administración?

3.3.2. Normas de funcionamiento

3.3.2.1. Trabajo en la empresa Familiar

Política de incorporación a la empresa por parte de los miembros de la familia: en qué posiciones; qué requisitos han de cumplir, y a juicio de quién; condiciones que deben cumplir los directivos no familiares; criterios sobre los sistemas de evaluación y retribución; trabajo de los parientes políticos; edades de jubilación de las distintas funciones; contratación de servicios profesionales o comerciales con miembros de la familia o con sus empresas, ...

3.3.2.2. Propiedad

Política sucesoria y su plasmación en el testamento (se considera básica para facilitar la gobernabilidad de la empresa); restricciones a la libre transmisibilidad de las acciones y participaciones por actos inter-vivos; tipo de autorización, de requisitos y derechos de adquisición preferente que

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

protejan de la entrada de socios no deseados; incorporación de un sistema profesional, y acordado, de fijación del valor de la empresa, de cara a posibles transacciones; posible estancamiento de fondos para hacer frente a eventuales problemas de falta de liquidez por parte de miembros de la familia o para la compra de participaciones accionariales en condiciones previamente pactadas;...

Órganos de gobierno de la Sociedad; Junta General de Accionistas; Consejo de Administración. Puntos a incluir en sus respectivos reglamentos de funcionamiento. Miembros de la familia, externos, pactos (de sindicación de las acciones, de compraventa, de venta unitaria, de arrastre, de mando, etc.).

3.3.2.3. Promoción de la unidad

Órganos de gobierno de la familia: la Asamblea familiar y el Consejo de familia. Criterios básicos para su formación y funcionamiento.

3.4. Revisión periódica y eventual modificación

No todas las familias tienen o han de tener un Protocolo Familiar como tal, sin embargo, un buen funcionamiento de la relación familia – empresa exige que todos los temas propios del mismo hayan sido tratados y pactados con un criterio de anticipación.

El Protocolo Familiar, para ser eficaz, requiere la participación activa de toda la familia en su elaboración y ha de ser querido y vivido diariamente por la misma y sometido a estudio y revisión periódica.

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

INFORMACIÓN DE UTILIDAD

OTRA INFORMACIÓN DE UTILIDAD

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

Información sobre Gobierno Corporativo:
- http://www.cnmv.es/index.htm
- http://iconsejeros.com/funciones/normas-profesionales

Informes Anuales de Gobierno Corporativo, Sociedades Cotizadas y otras entidades:
- http://iconsejeros.com/funciones/normas-profesionales

Principios de Buen Gobierno Corporativo del Instituto de Consejeros–Administradores (IC-A)
Incluye Criterios de Independencia para Consejeros Independientes
- http://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/documentos/principios-buen-gobierno.pdf

Principios de Buen Gobierno Corporativo para Empresas No Cotizadas del Instituto del Consejeros–Administradores (IC-A)
- http://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/documentos/principios-buen-gobierno-no-cotizadas.pdf

Guía Práctica del Consejo de Administración (IC-A)
- http://www.guiaparaconsejeros.iconsejeros.com/mobile/index.html

Guía Práctica de Buen Gobierno para las ONG: Asociaciones de Utilidad Pública y Fundaciones (IC-A)
- http://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/documentos/guia-ong.pdf

Sostenibilidad e Información No Financiera: Implicaciones para los Consejos de Administración (IC-A)
- https://www.iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/documentos/210113_sostenibilidad_e_inf_prot.pdf

El Consejero Dominical: Guía para el Buen Gobierno del Instituto del Consejeros–Administradores (IC-A)

El Papel del Consejero Coordinador del Instituto del Consejeros–Administradores (IC-A)
- https://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/documentos/200805_consejero_coordinador.pdf

Cursos de Formación para Consejeros actuales y futuros
- http://desarrollo-y-formacion.iconsejeros.com/

Códigos de Gobierno Corporativo internacionales más relevantes:
- http://iconsejeros.com/funciones/normas-profesionales

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

Leyes e informes recientes más relevantes:

- ecoDa: Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe (UE, Marzo 2021)
- IC-A: Sostenibilidad e Información No Financiera: Implicaciones para los Consejos de Administración (Noviembre 2020)
- CNMV: Actualización de los modelos de Informe Anual de Gobierno Corporativo e Informe Anual de Remuneraciones de Consejeros de Empresas cotizadas (España, Octubre 2020)
- CNMV: Actualización del Código Rodríguez/ Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (España, Junio 2020)
- IC-A: El Consejero Dominical: Guía para el Buen Gobierno (España, Marzo 2019)
- CNMV: Guía Técnica sobre Comisiones de Nombramientos y Retribuciones (España, Febrero 2019)
- BOE/Norma Legal: Actualización de las obligaciones de divulgación de información NO financiera y otras informaciones para determinadas empresas (No Cotizadas/Cotizadas) (España, Diciembre 2018)
- UK The Wates Corporate Governance Principles for Large Private Companies (UK, Diciembre 2018)
- CNMV: 2018 Nuevos Informes Anuales de Gobierno Corporativo y Remuneraciones de los Consejeros (España, Julio 2018)
- The UK Corporate Governance Code (UK, Julio 2018)
- IC-A: El *Compliance* y el Consejo de Administración: Guía Práctica (España, Febrero 2018)
- BOE/Norma Legal: Nuevas obligaciones de divulgación de información NO financiera y otras informaciones para determinadas empresas (No Cotizadas / Cotizadas) incluidas entre las Entidades de Interés Público (E.I.P) (España, Diciembre 2017)
- CNMV: Guía Técnica 3/2017 sobre Comisiones de Auditoría de Entidades de Interés Público (España, Junio 2017)
- EU: Aprobación de la Nueva Directiva sobre Derechos de los Accionistas de Sociedades Cotizadas (UE, Abril 2017)
- BOE/Norma Legal: Empresas No Cotizadas: entrada en vigor del derecho a separación (irse) de los Socios/Accionistas por falta de distribución de dividendos (España, Marzo 2017)
- IC-A: El Papel del Consejero Coordinador (España, Noviembre 2016)
- CNMV: Sociedades Emisoras en España. Prohibición de operar durante períodos limitados a Consejeros y Altos Directivos (España, Julio 2016)
- BOE/Norma Legal: Entidades de Interés Público en España y Funciones mínimas obligatorias que ha de realizar la Comisión de Auditoría (España, Julio 2016)
- BOE/Norma Legal: Sociedades Cotizadas/ Modificación de las funciones mínimas legales de la Comisión de Auditoría. (España, Julio 2016)

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

- CNMV: Guía técnica de buenas prácticas para la aplicación del principio «cumplir o explicar» (España, Julio 2016)
- IC-A: Guía Práctica del Consejo de Administración (España, Diciembre 2008 /Mayo 2016)
- BOE/Norma Legal: Actualización de la Responsabilidad Penal actualizada de las Personas Jurídicas/ Sociedades Reforma Código Penal / Deberes de los Administradores Sociales (España, Marzo 2016)
- CNMV: 2015 Nueva versión de los modelos de Informe Anual de Gobierno Corporativo e Informe Anual de Remuneraciones de Consejeros de Empresas cotizadas (España, Diciembre 2015)
- G20/OCDE: Corporate Governance Principles 2015 (Noviembre 2015)
- BOE/Norma Legal: Entidades de Interés Público - Real Decreto 877/2015, de 2 de octubre, de desarrollo de la Ley 26/2013, de 27 de diciembre (España, Octubre 2015)
- BOE/Norma Legal: Reforma Código Penal / Deberes de los Administradores Sociales. Responsabilidad Penal actualizada de las Personas Jurídicas/ Sociedades - (España, Junio 2015)
- BOE/Norma Legal: Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas (España, Junio 2015)
- CNMV: Código Rodríguez/ Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (España, Febrero 2015)
- CNMV: The Rodríguez Code/ Good Governance Code of Listed Companies (Spain, February 2015)
- The UK Corporate Governance Code (UK, Septiembre 2014)
- IC-A: Guía Práctica de Buen Gobierno para las ONG: Asociaciones de Utilidad Pública y Fundaciones (España, Noviembre 2013)
- CNMV: 2013 Modelo Informe Anual de Gobierno Corporativo Cotizadas, Cajas y otras entidades (España, Junio 2013)
- CNMV: 2013 Modelo Informe Anual de Retribuciones Consejeros Cotizadas, Cajas (España, Junio 2013)
- The UK Corporate Governance Code (UK, Junio 2012)
- IC-A: Funciones de los Consejeros (España, Enero 2012)
- IC-A: Funciones del Consejo de Administración (España, Enero 2012)
- Stewardship Code (UK, 2012)
- The UK Corporate Governance Code (UK, Junio 2010)
- EU: ecoDa Corporate Governance Guidance & Principles for Unlisted Companies In Europe (UE, Marzo 2010)
- Stewardship Code (UK, 2010)
- EU: Sobre las políticas de remuneración en el sector de los servicios financieros (EU, Abril 2009)
- EU: Sistema de remuneración de los consejeros de las Empresas que cotizan en bolsa (EU, Abril 2009)

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

- IC-A: Guía Práctica del Consejo de Administración (España, Diciembre 2008 /Mayo 2016)
- IC-A: Guía para la Incorporación a un Consejo de Administración (España, Diciembre 2008/…/Mayo 2017)
- CNMV: 2008 Informe Anual de Gobierno Corporativo Sociedades Cotizadas (España, Enero 2008)
- IC-A: Cuestionario de Auto Evaluación en Buen Gobierno Corporativo para Empresas No Cotizadas (España, Enero 2008)
- CNMV: Código Conthe / Código Gobierno Corporativo para Sociedades Cotizadas (España, Mayo 2006)
- IC-A: Código Ético para Empresas (España, Marzo 2006)
- IC-A: Principles of Good Corporate Governance for Un listed Companies in Spain (Spain, December 2005)
- IC-A: Principios de Buen Gobierno Corporativo para Empresas No Cotizadas (España, Diciembre 2005)
- Modificaciones en la Ley de Sociedades Anónimas, Responsabilidad Limitada y Anónima Europea (España, Noviembre 2005)
- IC-A: Guía para la Incorporación a un Consejo de Administración: Consejero No Ejecutivo/Externo (España, Julio 2005/ Marzo 2008/ Septiembre 2010)
- CNMV: Cajas/Informe Anual de Gobierno Corporativo: Circular 2/2005 (España, Abril 2005)
- UE: Recomendación papel Consejeros No Ejecutivos, y Comisiones del consejo aplicable a Empresas que cotizan en bolsa. Independientes (UE, Febrero 2005)
- IC-A: Principles of Good Corporate Governance. Spain (Spain, June 2004)
- UE: Recomendación sobre remuneración de los Consejeros que cotizan en bolsa (UE, Diciembre 2004)
- IC-A: The Handbook of International Corporate Governance. A Definitive Guide (Spain, Octubre 2004)
- IC-A: Principios de Buen Gobierno Corporativo. Código de Buenas Prácticas para Consejeros y el Consejo (España, Junio 2004/ Octubre 2005/ Diciembre 2005/ Septiembre 2009/ Agosto 2011)
- OCDE Corporate Government Principles. (Abril 2004)
- CNMV: Informe Anual Gobierno Corporativo: Circular CNMV 1/2004 (España, Marzo, 2004)
- Ley de Transparencia (España, Julio 2003)
- Combined Code on Corporate Governance (UK, Julio 2003)
- Orden ECO/3722/2003 (España, Enero 2003)
- Informe Aldama (España, Enero 2003)
- Higgs Review (UK, Enero 2003)
- Informe Winter (EU, 2002)
- Sarbanes-Oxley (EEUU, 2002)

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

Información general sobre selección de Consejeros:
- http://iconsejeros.com/funciones/servicios-de-informacion

Información general sobre remuneración de Consejeros:
- http://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/noticias/181005_principios_remuneraciones.pdf

Otra información general:
- Comisión Nacional del Mercado de Valores www.cnmv.es (Securities Market Commission)
- Banco de España www.bde.es
- Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones www.dgsfp.mineco.es
- Gobierno Español www.lamoncloa.gob.es
- Bolsas y Mercados Españoles www.bolsasymercados.es
- Bolsa de Valores de Madrid www.bolsamadrid.es
- Mercado Español de Futuros Financieros www.meff.es
- Mercado Español de Renta Fija www.aiaf.es
- Ministerio de Economía y Competitividad www.mineco.gob.es
- Instituto Nacional de Estadística www.ine.es
- Instituto de Consejeros-Administradores www.iconsejeros.com

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

ACERCA DE IC-A

INSTITUTO DE CONSEJEROS-ADMINISTRADORES

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

El Instituto de Consejeros-Administradores (IC-A)

El Instituto de Consejeros-Administradores (IC-A) es la asociación española de Consejeros/Administradores de Empresas o Entidades.

Es una organización independiente, no política, formada a título **individual** por Consejeros y Administradores de Entidades. Tiene por objetivos la promoción, difusión y establecimiento de los modelos más avanzados de Gobierno Corporativo y Sostenibilidad (ESG/ASG), los más altos estándares de normas profesionales y las mejores prácticas éticas en el gobierno de las Empresas, así como la promoción de la formación, desde modelos consolidados, de los Consejeros, Administradores y demás actores del Gobierno Corporativo, de forma que se facilite el desarrollo y la profesionalización de su función profesional. Asimismo, emite opiniones sobre la normativa y directrices que afecten al Gobierno Corporativo antes y después de su promulgación, y la representación y defensa de los intereses de los Consejeros y Administradores ante las Administraciones Públicas y la Sociedad Civil.

El IC-A tiene un gran prestigio nacional e internacional como entidad independiente, profesional y experta en gobierno corporativo en empresas cotizadas, no cotizadas y familiares, entidades públicas y organizaciones sin ánimo de lucro.

El IC-A representa a España en la Confederación Europea de Asociaciones de Consejeros, (ecoDa, www.ecoda.org), con sede en Bruselas, que representa a más de 55.000 Consejeros en Europa.

Servicios para miembros:

- **Representación y Opinión**
  - Representación de sus miembros ante la Administración Pública y Sociedad Civil, generando opinión.
- **Normas Profesionales, Gobierno Corporativo, Profesionalización**
  - Mejores Prácticas y visión / cooperación internacional.
  - Códigos de Buen Gobierno Corporativo.
  - Recopilación y definición de funciones clave en el Consejo.
- **Desarrollo Profesional de Consejeros**
  - Cursos, seminarios, conferencias, publicaciones, revista informativa, libros.
  - Foros y reuniones de miembros con otros Consejeros y personalidades Relevantes.
- ***Networking* profesional**
  - Oportunidades y relaciones profesionales con personas de muy alto nivel.
- **Servicios de Información y Asesoramiento**
  - Asesoría legal, Seguros, Remuneración, Selección, Evaluación, Diseño y estructura de órganos de gobierno.
- Servicios Preferenciales con Terceros

Para más información:

Instituto de Consejeros-Administradores, IC-A
Edificio Eurobuilding c/ Padre Damián, 23. 28036 Madrid. España
Teléfono: 902 014 988 / Teléfono internacional: +34 91 353 16 78
e-mail: incorporacion@iconsejeros.com / Web: www.iconsejeros.com

©Instituto de Consejeros-Administradores. Todos los derechos reservados.

Instituto de
Consejeros-Administradores
Asociación Española de Consejeros

Principios de Buen Gobierno Corporativo para Empresas No Cotizadas

El Instituto de Consejeros-Administradores defiende, en general, la existencia de un equilibrio razonable entre regulación, es decir, normas de obligado cumplimiento y autorregulación, normas a cumplir, de forma voluntaria, por todos aquellos que deseen estar a la vanguardia del buen gobierno corporativo y que, en caso de no cumplimiento, se han de explicar las razones de su no seguimiento.

En este Código de Buenas Prácticas para la empresa No Cotizada, se opta por ofrecer un recorrido gradual, en tres fases, con la posibilidad de alcanzar distintos niveles, y con alternativas dentro de aquellas, de modo que cada empresa pueda adecuar a su realidad los pasos que da en materia de Buen Gobierno Corporativo. Los grados de Buen Gobierno Corporativo son crecientes en cada fase, y las mejoras, de carácter acumulativo. Corresponde a cada empresa determinar qué fase desea alcanzar.

Así mismo, se contempla la posibilidad de creación de Consejos Asesores y su enlace y encaje con el Consejo de Administración. Este Código de buenas prácticas tiene en cuenta además, la realidad de la Familia Empresaria, con sus singularidades, por lo que dedica un apartado específico a su tratamiento

Esta novedosa iniciativa dota a la empresa No Cotizada de una herramienta eminentemente práctica, de implantación gradual y aplicable a todo tipo de empresa y/o empresario.

Los Principios de Buen Gobierno Corporativo, aquí contenidos, son la recomendación de normas que preconiza el IC-A, para su aplicación por el Consejo, los Consejeros y Administradores de empresas No Cotizadas.

INSTITUTO DE CONSEJEROS-ADMINISTRADORES
Tel. 902 014 988 **www.iconsejeros.com**
Tel. internacional: +34 913 531 678 normativa@iconsejeros.com

PVP: 35€

IC-A, Board Directors