

Observaciones sobre el

Proyecto de Código Unificado de Recomendaciones sobre Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas

Elaborado por el Grupo Especial de Trabajo sobre Buen Gobierno

y con fecha del 18 de enero de 2006

Para asesorar a la



**de Onésimo Alvarez-Moro
Director**

**Página web: [Governance Focus](http://governancefocus.com)
Email: governancefocus@gmail.com
Teléfono en España: 696.793.180**

Introducción

En este documento envío mis observaciones sobre el *Proyecto de Código Unificado de Recomendaciones sobre Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas* elaborado por el Grupo Especial de Trabajo sobre Buen Gobierno y con fecha del 18 de enero de 2006.

Este es un excelente document y felicito a todos los miembros del Grupo que trabajó para elaborarlo.

Se entiende las críticas recibidas pero, como siempre ocurren con estas cosas, con el tiempo y con las costumbres, se verá que todos, las empresas, los inversores y los reguladores, verán la importancia de hacerlo bien desde el principio.

Como emigrante español desde niño, pido disculpas por el nivel del castellano.

A continuación detallo comentarios y sugerencias sobre las Recomendaciones utilizando la numeración vuestra.

Si tuvieran cualquier pregunta o comentario, por favor, no duden en contactarme.

Onésimo Alvarez-Moro

RECOMENDACIONES

CAPITULO I RECOMENDACIONES GENERALES

Cotización de sociedades integradas en grupos

1. Añadir c) El número y las responsabilidades de los consejeros independientes que actuarán en favor de y protegerán los intereses de los accionistas terceros.

[Comentario: incluso cuando estas empresas no tengan relaciones comerciales con la sociedad matriz, su actuación debe estar sujeta al control de consejeros independientes ya que el vínculo con la sociedad matriz puede influir actuaciones.]

CAPÍTULO II DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Interés social

8. **[Comentario:** Recomendación 8 se refiere a que el Consejo debe actuar con independencia a la dirección y dispensando el mismo trato a todos los accionistas. De acuerdo en esto último pero no necesariamente independiente a la dirección. En principio la dirección debería actuar tratando a todos los accionistas de la misma forma y, con algunos directivos en el consejo, no pueden realmente ser independientes de la dirección que son ellos mismos.

El objetivo es que el Consejo y la dirección actúen de forma unitaria con los mismos objetivos y con el mismo trato hacia todos los accionistas y el papel de los consejeros independientes es asegurar que eso ocurra así.]

Competencias

9 a) Las políticas y estrategias generales de la sociedad.

Se consideran, en especial, tales: a añadir:

ix) El establecimiento de la estructura, composición y formas de trabajo del Consejo.

x) La selección de los miembros del Consejo.

xi) La evaluación de la categoría de cada consejero y, en su caso, su explicación.

xii) El establecimiento de la sucesión de los altos directivos y de los miembros del Consejo [esto se menciona en Recomendación 71 b) pero debe ser competencia explícita de todo el Consejo].

[Comentario: estos cuatro que añadimos deben ser tareas del Consejo que también son especialmente importantes.]

9 c) Las operaciones que la sociedad realice con consejeros, con accionistas significativos o representados en el Consejo, o con personas a ellos vinculados [añadir] **o con altos directivos** (“operaciones vinculadas”).

[Comentario: Dice que: “No precisarán, sin embargo, autorización del Consejo aquellas operaciones vinculadas que cumplan simultáneamente las tres condiciones siguientes:” aunque cualquier “operación vinculada” con alguno de los mencionados arriba deberá ser revisada por el Consejo para asegurar que cumplan con estos tres requisitos. Es el Consejo el que debe determinar si cumple o no y, por lo tanto, lo tendrá que revisar.]

Tamaño y composición

[Comentario: En Recomendación 11 se debería hablar de diversidad además que de género.]

Estructura funcional

[Comentario: En Recomendación 17, efectivamente el principio de esta Recomendación es muy importante, el deber de justificar el nombramiento y a todo candidato a consejero.]

Presidente

[Comentario: Añadir una Recomendación adicional que dice que, liderado por el Vicepresidente no ejecutivo, los consejeros independientes se reunirán solos de forma periódica para evaluar el Presidente, el Consejero Delegado, los otros Consejeros y la actuación del Consejo, incluyendo con la posibilidad de llamar a directivos y a asesores externos.]

Secretario

[**Comentario:** Estoy de acuerdo con la no necesidad de que el Secretario sea consejero, por lo explicado en Recomendación 25, no obstante, se debería considerar la conveniencia de que el Secretario dependa del Vicepresidente consejero independiente en temas del Código de Buen Gobierno.]

Dedicación

[**Comentario:** Cuando se habla de la dedicación de tiempo se debe considerar explícitamente no solo las reuniones del consejo y de las comisiones sino del tiempo necesario para preparar estas reuniones. Desgraciadamente, hay que evitar que consejeros lleguen a reuniones con poca preparación previa, dando a estas reuniones un valor reducido. Adicionalmente, hay que incluir todas las otras actuaciones del consejero, visitas a plantas, reuniones con clientes, etc.]

CAPITULO III. DE LOS CONSEJEROS

Clases de consejeros

Consejeros independientes

[**Comentario:** Recomendación 40 se refiere a condicionamientos al consejero independiente por relaciones pasadas, presentes y futuras. Quizás más correcto sobre 'futuras' sería que si se sabe algo ahora que en el futuro pueda causar problemas. Se podría añadir un paréntesis después de 'futuras']

CAPITULO IV. DE LAS COMISIONES

Comité de Auditoría

[**Comentario:** En Recomendación 64 surge un posible conflicto. Menciona que el servicio de auditoría interna estará bajo la supervisión del Comité de Auditoría pero no deja claro si el Presidente o Consejero Delegado tienen un papel también. Es decir, ¿qué órdenes siguen si hubiera conflicto y a quién reportan problemas primero? Incluso Recomendación 65 no lo aclara completamente (¿quizás no se quiera aclarar?).]

[**Comentario:** En Recomendación 64 podría dejar claro, quizás en el comentario 52 en el pie de página, que esta función también se podría efectuar a través de un asesor o consultor externo]

[**Comentario:** En Recomendación 66 a) añadir ambientales o de entorno, como pueden ser fuegos, terremotos, actos terroristas, y epidemias, y que pueden impactar el negocio. Algunos son impredecibles y otros no y con todos se puede controlar su impacto sobre el negocio.]

[**Comentario:** En Recomendación 66 con el análisis de riesgos, estamos dando un trabajo algo distinto al Comité de Auditoría, que históricamente ha investigado estructuras y procedimientos **internos** y, con este nuevo análisis, se les está encargando análisis de riesgos **externos** también. Especialmente en empresas más grandes, se podría considerar un **Comité de Riesgos**, que se cuidaría de temas externos.]

Comisión de Nombramientos

[Comentario: En Recomendación 71 d) debe referirse a diversidad de genero y otra diversidad.]

Comisión de Retribuciones

[Comentario: En Recomendación 73 a) iii) ¿Las modalidades de contratación incluye el periodo?]

ANEXO II

Lista indicativa de preguntas

[Comentario: Punto tres habla de la Recomendación 3 que tiene la importancia que es mantiene limpio el accionariado que es algo que se debería buscar. Esto incluye la no restricción ficticia del derecho de voto e incluye también sólo una clase de acciones, etc. Una acción igual a un voto es el principio que debe ser muy valorado y altamente recomendable.]

[Comentario: Punto cuatro habla de la separación entre el Presidente y el primer ejecutivo. Aunque esto sería un paso muy bienvenido, como ha dicho Cadbury hace tantos años, creo que sería un paso demasiado en España y la figura del Vicepresidente no ejecutivo cumpliría los objetivos. Esto sigue el sistema más común en Estados Unidos.]

[Comentario: Punto cinco habla de limitar la concentración de poder en el Presidente ejecutivo. Esto se conseguiría dando la posibilidad de que el Vicepresidente no ejecutivo tenga la posibilidad de actuar independiente del Presidente, incluyendo reuniones regulares entre los consejeros no ejecutivos para hablar de temas, incluyendo la conveniencia de pedir la renuncia del Presidente.]

[Comentario: Punto siete habla de la Recomendación 40 y creo que esta Recomendación será muy criticado por potencialmente dividir el poder en el consejo y esto no les gusta a los Presidentes y Consejeros Delegados, pero es muy necesario. Si queremos consejeros realmente independientes, estas condiciones son necesarias y la solución sería asegurar que la bolsa de posibles candidatos aumente (ver temas adicionales).]

Conclusiones y comentarios

- Las recomendaciones en la sección de Comisión de supervisión y control son extremadamente importantes y acertadas y, por ende, serán criticadas por los Presidentes actuales, especialmente la de su composición mayoritario por consejeros externos y presididos por consejeros independientes.
- Lo descrito en Recomendación 66 es muy importante y, especialmente en empresas más pequeñas, será la primera vez que se consideran tales riesgos.
- Se podría considerar un Comité de Riesgos, especialmente en empresas más grandes que se cuidaría del análisis de riesgos externos.

- No he visto donde se dice el periodo de nombramiento de los consejeros. Esto debería ser por periodos lo más cortos posibles (entre 1 y 3 años), permitiendo a los accionistas votar su renovación, o no, de forma continua.
- Aunque se están oyendo críticas por parte de Presidentes de empresas y otros, la gran mayoría de las empresas ya estarán siguiendo mucho de lo descrito en este código. Lo que más les preocupará es la pérdida de control que implica consejeros realmente independientes y respaldados por la ley, trabajando en comités realmente independientes.
- Está claro que en otros países, empresas que siguen códigos claros de buen gobierno ven aumentos de su valor en bolsa.
- Las empresas pequeñas y medianas tendrán preocupaciones por el incremento en el costo del buen gobierno.
- Si quisiéramos reforzar la independencia y control, los Comités de Auditoría, Compensación y de Nominaciones, podrían ser formados exclusivamente por consejeros independientes. Esto, por ejemplo, lo menciona el New York Stock Exchange como algo recomendable.
- La empresa debería elaborar un Código de Buena Conducta para sus directivos y empleados, que hablaría de los posibles conflictos de interés y de los compromisos de los empleados de no aprovecharse ni de información privilegiada ni de oportunidades que le dan sus empleos para enriquecerse personalmente.
- En términos de compensación, se podría considerar la posibilidad de que las empresas se comprometerían a continuar pagando a sus consejeros independientes por un periodo de seis meses después de que estos dejen la empresa. Esto reforzaría de una forma adicional pero importante la independencia y reduciría el miedo de tomar decisiones o votaciones que no fueran bien recibidas por el Presidente.
- Las condiciones del consejero independiente no serán fáciles de cumplir y, por lo tanto, hay que fomentar fórmulas para expandir la bolsa de posibles candidatos (ver temas adicionales).
- Para ver una descripción del tiempo a dedicar y la compensación de los consejeros independientes, por favor ver mi resumen en inglés, [What is the right price for a Non-Executive Director?](#)

Temas adicionales

La necesidad de crear más consejeros independientes en capaces requiere, por una parte, crearlos, incluso con clases y seminarios para personas de experiencia empresarial pero no como consejero, incluyendo personas jubiladas y mujeres y, segundo, ayudando su condición de independencia, ofreciéndoles compensación si fueran forzados a dejar su puesto en el consejo. Para eso, ayudaría el establecimiento de una fundación o instituto que ofrecería los siguientes:

- Remuneraciones después del cese, por ejemplo, por un periodo de 6 meses.
- Recursos de apoyo fuera de la empresa, incluyendo administrativos.
- Establecimiento de cursos de acondicionamiento y enseñanza.
- Establecimiento de redes de contactos y apoyo a través, por ejemplo, de una página web que centralizaría esto, similar al mencionado Foro Electrónico de Accionistas.

Estas estructuras ayudarían a fomentar una clase de consejero independiente que desarrolla la experiencia necesaria y que permita las rotaciones, y consecuente frescura, que serían convenientes.

Esta fundación o instituto y página web podría estar promocionado por la CNMV y financiado por las empresas y por los fondos de inversión, todos que tendrían interés en fomentar la extensión y profesionalidad de la bolsa de consejeros independientes. Ya establecido esta fundación o instituto, con los cursos y la página de *networking* podría cubrir los gastos generados por este programa de educación y continuidad.

Finalmente, la figura del Auditor interno está tomando bastante más responsabilidad dentro de la empresa y más educación y fomento de este labor sería conveniente, ya que actualmente no sería fácil encontrar a muchos profesionales con esta clase de experiencia que abarca tanto.

Onésimo Alvarez-Moro
Director
Página web: [Governance Focus](http://governancefocus.com)
Email: governancefocus@gmail.com
Teléfono en España: 696.793.180