

FORO DE GOBIERNO CORPORATIVO Y DEL CONSEJO. KPMG EL GOBIERNO COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD

CARLOS SAN BASILIO, PRESIDENTE DE LA CNMV

07 de julio de 2026

Buenos días.

Quiero comenzar agradeciendo a KPMG y El Mundo la invitación a participar en este Foro de Gobierno Corporativo y del Consejo. Es un placer compartir esta jornada con todos ustedes y poder debatir sobre algunos de los principales retos que afrontan hoy nuestras empresas y sus órganos de gobierno.

El programa de esta edición refleja muy bien esos retos: sostenibilidad, inteligencia artificial, supervisión de riesgos, transformación digital, crecimiento empresarial o geopolítica. Temas muy diversos, pero con un denominador común: todos ellos están redefiniendo el entorno en el que operan las empresas y, con ello, la forma en que deben ejercer sus responsabilidades los consejos de administración.

Por eso me parece especialmente acertado el lema elegido para esta jornada: "El gobierno como herramienta de competitividad". Porque, en mi opinión, resume muy bien la evolución que ha experimentado el gobierno corporativo durante las últimas décadas.

- Con frecuencia, cuando hablamos de buen gobierno corporativo ponemos el foco en las obligaciones que supone para las empresas. Sin embargo, creo que merece la pena cambiar la perspectiva. La cuestión verdaderamente importante no es qué exige el buen gobierno a las empresas, sino qué les aporta.
- Y creo que hoy la respuesta resulta más clara que nunca. Un buen gobierno corporativo mejora la calidad de las decisiones. Fortalece la capacidad de las organizaciones para anticipar riesgos y adaptarse a entornos de transformación acelerada. Facilita que las empresas afronten procesos de cambio con mayor solidez y resiliencia. Genera confianza y aporta transparencia a inversores, financiadores y el conjunto de los grupos de interés. Y esa confianza y transparencia constituyen, probablemente, los activos más valiosos para cualquier empresa que quiera crecer, atraer inversión y competir con éxito. En definitiva, el buen gobierno no es únicamente un mecanismo de control. Es también un factor de competitividad.

Y precisamente porque aporta valor a las empresas y a los mercados, debe seguir evolucionando. Vivimos un momento especialmente exigente. La aceleración tecnológica, la inteligencia artificial, la creciente sofisticación de los riesgos cibernéticos, la evolución del marco europeo de sostenibilidad o la incertidumbre geopolítica están ampliando de forma muy significativa la agenda de los consejos de administración.

Al mismo tiempo, Europa afronta otro desafío igualmente importante: reforzar su competitividad y su capacidad para financiar el crecimiento de sus empresas.

Durante los últimos años ha ido ganando fuerza una idea que está presente en buena parte de las iniciativas europeas: el avance en competitividad depende, entre otros factores, de la simplificación del marco normativo europeo.

- Simplificar no equivale a reducir la calidad de la regulación. Ni significa renunciar a la transparencia. Ni rebajar los estándares que durante años han contribuido a fortalecer la confianza en nuestros mercados. Ni menoscabar la protección del inversor.
- El verdadero reto consiste en encontrar un equilibrio entre simplificación y todos estos objetivos. La búsqueda de ese equilibrio está hoy presente en numerosos ámbitos de la agenda europea.

Lo vemos en las iniciativas dirigidas a impulsar la Unión de Ahorros e Inversiones, cuyo objetivo es facilitar que empresas e inversores accedan a unos mercados de capitales más profundos e integrados, eliminando barreras y simplificando procedimientos, pero preservando al mismo tiempo un elevado nivel de protección del inversor.

También en la evolución del marco europeo de sostenibilidad. Tras un importante desarrollo regulatorio en los últimos años, el debate se orienta ahora hacia cómo racionalizar determinadas obligaciones de información para reducir cargas administrativas. Y hacerlo, sin perder aquella información que resulta esencial para que inversores, supervisores y el mercado puedan evaluar adecuadamente los riesgos y oportunidades de las empresas y sin renunciar a los objetivos y compromisos establecidos en el Pacto Verde y el Plan de Acción de Finanzas Sostenibles.

Y esa misma reflexión alcanza al gobierno corporativo. Porque también aquí debemos preguntarnos cómo conseguir que los códigos sigan aportando valor.

- Cómo lograr que continúen siendo una referencia para impulsar las mejores prácticas de gobierno sin convertirse en una capa adicional de obligaciones que las empresas perciban simplemente como un coste de cumplimiento. Al fin y al cabo, el éxito de un Código de Gobierno debería medirse por su capacidad para mejorar la calidad de la gobernanza de las empresas. Y eso exige que el Código se concentre en aquellas cuestiones que hoy resultan verdaderamente relevantes para el funcionamiento de los consejos de administración.
- Hay además otro aspecto que me parece especialmente importante. Los códigos de buen gobierno no pretenden regular de forma exhaustiva cómo deben organizarse las empresas ni sustituir la capacidad de decisión que corresponde a sus órganos de gobierno. Su función consiste en establecer unos principios y unas recomendaciones que orienten hacia las mejores prácticas, preservando al mismo tiempo la flexibilidad necesaria para que cada sociedad pueda adaptar esas recomendaciones a su realidad concreta. En última instancia, corresponde a cada empresa definir el modelo de gobierno que considera más adecuado.
- Precisamente por eso el principio de cumplir o explicar sigue siendo uno de los grandes aciertos del modelo europeo de gobierno corporativo. Permite combinar unos estándares elevados de transparencia y buen gobierno con el respeto a la autonomía de las sociedades para organizarse de la forma que mejor responda a su estructura de propiedad, a su estrategia y a sus circunstancias.
- Por ello, también aquí debemos encontrar un equilibrio. Los códigos deben impulsar las mejores prácticas de gobierno corporativo, pero sin convertirse en instrumentos excesivamente prescriptivos o intrusivos que limiten innecesariamente la capacidad de decisión de las empresas. Porque la fortaleza del modelo europeo reside precisamente en esa combinación de principios comunes, transparencia y flexibilidad.

Y creo que esa filosofía explica también la evolución que estamos observando en varios códigos europeos, que estamos analizando en un grupo de 9 jurisdicciones (España, Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Dinamarca, Suecia, Suiza y Reino Unido)

- Existe una clara convergencia en las cuestiones que hoy preocupan en materia de gobierno corporativo.
- En primer lugar, se mantiene un amplio consenso en que los códigos deben seguir siendo instrumentos basados en principios. Su valor reside precisamente en ofrecer un marco de referencia que oriente hacia las mejores prácticas, sin pretender sustituir el juicio de los consejos de administración ni la capacidad de decisión de las empresas y de sus accionistas.
- En segundo lugar, los códigos parecen evolucionar hacia una mayor claridad y una mejor sistemática. No para rebajar las exigencias de buen gobierno, sino para evitar duplicidades con la legislación y concentrarse en aquellas recomendaciones que realmente siguen aportando un valor diferencial.
- Y, finalmente, existe una coincidencia muy significativa respecto a las nuevas cuestiones que deben formar parte de la agenda de los consejos de administración. Los consejos deben comprender y supervisar cuestiones que hace pocos años apenas formaban parte de su agenda: la inteligencia artificial, la digitalización, la ciberseguridad, la resiliencia de sus actividades en el corto, medio y largo plazo, la sostenibilidad y el impacto de un entorno geopolítico cada vez más complejo.
- No se trata simplemente de incorporar nuevos temas al orden del día de los consejos. Se trata de reconocer que la naturaleza de los riesgos empresariales está cambiando y que el buen gobierno debe evolucionar para ayudar a las empresas a gestionarlos mejor y responder a un entorno más complejo y cambiante.
- En el marco de este grupo de trabajo junto a otras 8 jurisdicciones europeas estamos analizando estas diferencias y similitudes entre nuestros Códigos y hacia dónde deberíamos ir. En nuestra opinión, sería deseable avanzar hacia un consenso sobre buenas prácticas y recomendaciones comunes a los 9 países, converger progresivamente hacia Códigos cada vez más similares o incluso, en un futuro, a un Código de gobierno europeo.

Esa es precisamente la filosofía que inspira la revisión del Código de Gobierno que estamos impulsando desde la CNMV y que esperamos completar el primer semestre de 2027. Una revisión necesaria dados los cambios que se han producido desde la actual versión: novedades normativas a nivel nacional y europeo, nuevas tendencias en materia de gobernanza y nuevas áreas de interés.

- La revisión parte de la idea de que, si queremos que el Código siga siendo un instrumento de referencia, debe concentrarse en aquellas recomendaciones que realmente aportan valor. Por ello estamos llevando a cabo un ejercicio de simplificación, revisando aquellas materias que con el paso del tiempo han dejado de cumplir esa función. En algunos casos, porque determinadas recomendaciones ya se encuentran incorporadas en la legislación y mantenerlas en el Código únicamente genera duplicidades. En otros, porque se trata de prácticas plenamente asumidas por las sociedades cotizadas y que hoy forman parte de la cultura de buen gobierno de nuestras empresas.
- Queremos reforzar la calidad del principio de cumplir o explicar, porque sigue siendo uno de los elementos más valiosos del modelo europeo de gobierno corporativo y una

herramienta esencial para proporcionar a los inversores información útil sobre cómo se aplica el buen gobierno en cada sociedad.

- Abordar algunos elementos estructurales de nuestro modelo de gobernanza, como el papel del consejero independiente, del presidente y su eventual desempeño de funciones ejecutivas o el diálogo entre las sociedades, sus accionistas y el resto de los grupos de interés.
- E incorporar con mayor claridad aquellas materias que hoy forman parte de la agenda de cualquier consejo de administración: la sostenibilidad, la digitalización, la ciberseguridad y la inteligencia artificial.
- En definitiva, aspiramos a un Código que diga menos sobre aquello que ya está suficientemente consolidado y diga más sobre aquello que hoy resulta decisivo para una buena gobernanza. Que elimine cargas innecesarias al tiempo que preserva elevados estándares de transparencia y buen gobierno sin resultar excesivamente prescriptivo.

Concluyo. Si tuviera que responder en una sola frase a la pregunta que da título a esta intervención — ¿Hacia dónde debe evolucionar el buen gobierno corporativo? — diría que debe evolucionar hacia un modelo capaz de preservar la confianza en un entorno de transformación acelerada. Que mantenga elevados estándares de gobernanza, pero que al mismo tiempo sea claro, útil y proporcionado. Que oriente sin sustituir la responsabilidad de los órganos de administración. Que impulse las mejores prácticas sin menoscabar la autonomía de las empresas y de sus accionistas. Y que contribuya, en definitiva, a que nuestras empresas sean más sólidas, más atractivas para la inversión y más competitivas. Creo que ese es también el espíritu que inspira la revisión del Código español y la dirección en la que está evolucionando el gobierno corporativo en Europa.

Muchas gracias.