

A photograph of two elderly men in dark suits and patterned ties, sitting at a table and engaged in conversation. The man on the left is gesturing with his right hand, while the man on the right has his hands on the table. The image is overlaid with a semi-transparent blue filter.

EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO
en la empresa familiar

ABOUT SPENCER STUART

Spencer Stuart fue fundada en 1956 y se convirtió en la primera firma consultora a escala internacional especializada en la prestación de servicios de evaluación, estructuración y selección de equipos de Alta Dirección y Consejos de Administración. Actualmente cuenta con más de 300 consultores y 50 oficinas en 25 países. En España, se halla presente desde 1971 y tiene oficinas en Madrid y Barcelona.

Para más información sobre Spencer Stuart, por favor visite nuestra pagina web www.spencerstuart.com.

EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO *en la empresa familiar*

INDICE

Introducción	3
Objeto del Estudio	4
Trabajo de Campo/Investigación	6
Resultados de la investigación cuantitativa	12
Aspectos más relevantes sobre las entrevistas en profundidad	16
Conclusiones	18
Recomendaciones	20
Apendices	
Participantes	22
Consultores de Spencer Stuart que han llevado a cabo el Estudio	23

Introducción

Animados por el éxito de la publicación anual del *Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración* y dada la importancia de la empresa familiar para la economía española, Spencer Stuart ha decidido llevar a cabo entrevistas en profundidad con varios líderes de grandes empresas familiares españolas de éxito.

El objeto del estudio es intentar identificar las buenas prácticas de Gobierno Corporativo de las empresas familiares, que les han permitido sobrevivir con éxito varias generaciones en un mundo cada vez más complejo, preservando al mismo tiempo el carácter familiar y su independencia. Así mismo, hemos analizado el impacto que han tenido sobre las mismas, los recientes cambios en las normas de Gobierno Corporativo de las compañías cotizadas.

Creemos que el resultado final del estudio es interesante para la empresa familiar, independientemente de su tamaño. La complejidad del concepto de buen Gobierno Corporativo no permite recetas standard ni respuestas fáciles, pero entendemos que el resultado del estudio nos va a permitir demostrar que existen algunos factores en común que podrían definirse como las mejores prácticas en la empresa familiar.

Para finalizar, nos gustaría agradecer a todas las compañías que han participado en este estudio su colaboración y transparencia a la hora de compartir sus experiencias e inquietudes y esperamos que este trabajo pueda aportar luz complementaria en un tema tan apasionante como es la empresa familiar.

En el anexo 1, incluimos las compañías que han participado en el estudio.

Objeto del Estudio

El buen Gobierno Corporativo implica desarrollar un sistema que articule eficientemente las relaciones entre los accionistas, el Consejo de Administración y la dirección de la empresa. La mejor medida para medir la bondad del Gobierno Corporativo de una empresa es su comportamiento a largo plazo. Es decir, el incremento de valor y rentabilidad para el accionista, sin olvidar la satisfactoria relación de la compañía con el mundo que la rodea (empleados, proveedores, clientes, comunidad, medio ambiente).

El debate sobre el buen Gobierno Corporativo viene siendo de suma actualidad en los países desarrollados. En España, los informes, Olivencia, Aldama y más recientemente el código unificado o “Código Conte” y leyes específicas (la ley financiera), que obligan a cumplir con determinados aspectos del mismo, son una buena muestra de ello. Aunque estos códigos se enfocan exclusivamente en las empresas cotizadas, en general, las empresas familiares bien gestionadas han incorporado muchas de estas recomendaciones. No obstante, el buen Gobierno Corporativo en la empresa familiar exige de instrumentos adicionales que regulen en especial la relación entre la familia y la compañía y a los que ninguno de estos informes hace referencia.

El estudio se ha centrado en empresas familiares de cierto tamaño y reconocido éxito en sus respectivos mercados y en diferentes estadios en cuanto al relevo generacional. La muestra también incluye compañías familiares que cotizan en bolsa pero donde la familia mantiene una posición de control (Acciona, Cementos Molins, Campofrío, Indo y Prosegur)

A través de entrevistas, en profundidad a los diferentes líderes empresariales, hemos podido conocer la importancia que le conceden al buen Gobierno Corporativo para preservar la unidad de la familia y asegurar que se toman decisiones objetivas y profesionales.

En las entrevistas, nos hemos centrado muy especialmente en todos los aspectos relacionados con el Consejo de Administración, sin dejar de lado otros aspectos que en nuestra opinión configuran el buen Gobierno Corporativo de la empresa familiar y que son:

- > El protocolo familiar, como el punto de partida del buen Gobierno Corporativo de la empresa familiar, y que representa en cierto sentido “la constitución” que regula el comportamiento de los accionistas, el tamaño, responsabilidades, composición de los diferentes órganos (Consejo de Administración/Consejo de Familia), el proceso de toma de decisiones, política de dividendos, entrada de miembros de la familia, etc. Todos ellos son temas que van más allá de los meros estatutos.

-
- > El consejo de Familia, que debe representar las diferentes ramas de la familia y servir de foro donde se dirimieran las diferencias familiares; las condiciones para formar parte del mismo deberían recogerse en el Protocolo Familiar.
 - > El código que define los valores básicos de la familia: compromiso de mantener una estructura familiar, preservar la unidad de la familia, etc. Este sistema de valores representa una de las diferencias culturales más importantes respecto de las compañías cotizadas, y que tiene sus ventajas y, en algunos casos, inconvenientes. Un buen Gobierno Corporativo debería garantizar las ventajas y evitar los inconvenientes.
 - > El Consejo de Administración, como máximo órgano de gobierno de la compañía, con unas responsabilidades muy delimitadas que incluyen el diseño de la estrategia, el nombramiento del primer Ejecutivo, la evaluación del equipo directivo incluyendo a los directivos vinculados a la familia y otros aspectos como: tamaño adecuado, existencia de comisiones, presencia de Consejeros Externos con limitaciones de edad y de mandato, remuneración adecuada, criterios de selección de Consejeros Externos, competencias que aportan, su encaje cultural, independencia económica, evaluación del Consejo, etc.

De suma importancia es el papel del Presidente del Consejo que ejerce una función supervisora del Consejo, velando por los intereses de la familia, y del futuro a largo plazo de la compañía. Hemos querido conocer la opinión de los entrevistados en cuanto al perfil ideal para esta posición y debatir la necesidad de contar con un Presidente Externo en el caso que el Consejero Delegado sea miembro de la familia, con objeto de conseguir un mejor equilibrio de poderes, o viceversa.

Uno de los aspectos que se han analizado en este trabajo, hace referencia al papel del Consejo en lo que se refiere a la evaluación del equipo directivo y el plan de sucesión. Este es un tema crítico, dado que la mala gestión de ambos aspectos explica en gran parte, las altas tasas de mortalidad de compañías familiares en la transición a ulteriores generaciones.

Hemos intentado profundizar en un problema muy generalizado de la empresa familiar, que supone la existencia de un equipo directivo mixto, que cuenta con miembros de la familia y profesionales externos. La capacidad de la compañía de atraer talento externo en estas situaciones, y la importancia de buen encaje cultural del directivo externo, son aspectos sobre los que hemos recabado la opinión de los entrevistados

De particular interés ha sido conocer si los entrevistados consideran necesario el que exista un sistema que permita a la compañía detectar y potenciar el talento en las nuevas generaciones de la familia, con evaluaciones periódicas e introduciendo gradualmente a los candidatos al sistema de valores de la empresa y a nuevas responsabilidades.

Trabajo de Campo/Investigación

Hemos querido conferir a este estudio un enfoque eminentemente práctico, complementando las opiniones vertidas por los diferentes participantes con determinadas estadísticas, en base a un cuestionario orientado a conocer los principales signos externos que se utilizan como parámetros para valorar las prácticas del buen gobierno (ver Índice de Spencer Stuart de Consejos de Administración para compañías cotizadas) y que son:

- > La separación de funciones entre el Presidente de Consejo de Administración y el máximo Ejecutivo de la empresa.
- > Tamaño del Consejo, que permita la participación de todos sus miembros en los debates que se establezcan.
- > Proporción adecuada de Consejeros Independientes, entendiendo por tales los que no tienen funciones ejecutivas, no representan ningún accionista significativo y, además, no tienen relación con ninguno de los dos grupos anteriores. Idealmente, deberían ampliarse estos criterios; por ejemplo, que su nombramiento se realice mediante un sistema objetivo.
- > Número de reuniones, no excesivo a lo largo del ejercicio, pero suficiente como para permitir el seguimiento de la marcha de la sociedad y la discusión de los asuntos claves no recurrentes (plan estratégico, sucesión, fusiones, grandes inversiones).
- > Existencia de comisiones consultivas (o de apoyo) que permitan mayor agilidad en la toma de decisiones por parte del Consejo de Administración, dado que los temas de sus respectivos ámbitos de actuación se expondrán ya debatidos y con una propuesta por parte de la comisión correspondiente. Dichas comisiones deberían estar formadas mayoritariamente por independientes.
- > Evaluación del Consejero Delegado o Director General por el Consejo, existencia de un plan de sucesión para el máximo Ejecutivo y evaluación del Consejo de Administración.
- > Remuneración de los Consejeros Externos suficiente para atraer a buenos profesionales a cubrir las posiciones de Consejeros Independientes pero que no signifique una cantidad elevada que pueda poner en peligro su independencia de criterio.

Resultados de la investigación cuantitativa

Los resultados de la investigación sobre la calidad del Gobierno Corporativo de las compañías que han participado en el estudio, en base a los signos externos anteriormente mencionados, son los siguientes:

Tamaño de los Consejos

El número de Consejeros de las empresas analizadas oscila entre 16 y 5. La media se establece en 9,15 Consejeros; por tanto, la mayoría de los Consejos analizados se encuadran dentro del rango aconsejado por el informe Olivencia y por el Código Unificado (entre 5 y 15 Consejeros).

LA COMPOSICIÓN DE LOS CONSEJOS

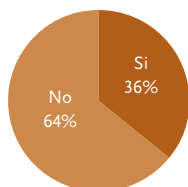
	Media por Consejo
Consejeros Familiares no Vinculados a la Gestión	2.7
Consejeros Familiares Ejecutivos	1.9
Consejeros Ejecutivos no Familiares	1.9
Consejeros Dominicales no Vinculados a la Familia	2.6
Consejeros Externos/Independientes	3.2

Se han considerado en estos cálculos como Consejeros Independientes también aquellos que forman parte del Consejo Asesor y por tanto no son Consejeros de pleno derecho.

Señalar asimismo que 4 de las 14 compañías que han participado en el estudio tienen Consejo asesor.

Presidente y Primer Ejecutivo

En el ámbito de las compañías cotizadas, y tal como señalamos en el *Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración* del año 2006, la presidencia de las grandes compañías ha estado ligada a la figura del máximo Ejecutivo. Este ha sido el caso de Francia y Estados Unidos. Sin embargo, Francia promulgó en Mayo del 2001 una ley que penalizaba esta práctica. En Estados Unidos, donde el 71% de los Presidentes de las “Fortune 500” son los máximos Ejecutivos, se mantiene un fuerte debate sobre el tema. Tomando como muestra las primeras 5000 compañías americanas, dicho porcentaje baja al 48%.



¿El presidente es ejecutivo?

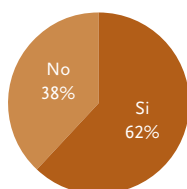
En la actualidad, en el Reino Unido, tras el informe Cadbury, el Presidente no es el máximo Ejecutivo en el 98% de las sociedades. En este caso, el Presidente se encarga de dirigir el Consejo de Administración y liderar las misiones a éste encomendadas (definición de estrategia, grandes inversiones y sucesión/sustitución del máximo Ejecutivo relación con el Consejo de Familia, entre otras).

En este aspecto, la muestra de compañías familiares seleccionada cumple en su mayoría con dicha división de poderes, dado que en el 64% de las compañías el Presidente es No Ejecutivo (versus el 35% en compañía cotizada).

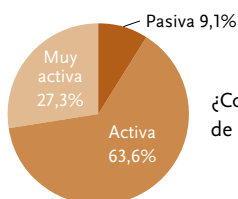
Participación/Aportación de los Consejeros Independientes

El 38% de los encuestados considera que la situación actual de sus Consejos es manifiestamente mejorable en cuanto al arsenal de competencias de los Externos Independientes. No obstante, el 89% de las compañías que tienen Consejeros Independientes consideran que la participación de los mismos es activa o muy activa.

Sobre este punto en concreto se han hecho varios comentarios sobre el perfil del Consejero Independiente. En una primera etapa debería ser más generalista y contribuir fundamentalmente a poner en marcha el proceso de profesionalización del Consejo de Administración; mientras que, en una segunda etapa, se requiere de Consejeros con mayores conocimientos de las variables que afectan al negocio, especialmente personas con experiencia en el sector en cuestión, reconociendo la dificultad que ello supone por potenciales conflictos de interés.



¿Considera adecuada la composición actual en cuanto al arsenal de competencias de los externos/independientes?



¿Como calificaría la participación de los Consejeros independientes?

Duración del mandato

En aquellas compañías que tienen limitados los mandatos de los Consejeros, la duración media de los mismos de los Consejeros es de entre 4 y 5 años. Incluimos a todos los Consejeros, independientemente de su categoría.

Edad de los Consejeros

La mayoría de compañías de la muestra (un 69%), no tiene límite de edad para Consejeros no Ejecutivos.

Reuniones del Consejo

El número de reuniones anuales de los Consejos de las compañías de la muestra, oscila entre 5 y 12, estando la media en 8,4.

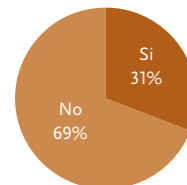
Cumplimiento de Requisitos para ser considerado Consejero Independiente

En nuestro trabajo hemos analizado el grado de cumplimiento del criterio de independencia tanto para los Consejeros de pleno derecho como para los Consejeros asesores.

En la opinión de Spencer Stuart, entre los criterios que deben cumplir para ser considerado Consejero Independiente figuran los siguientes:

- > Que la remuneración como Consejero sea inferior al 15 % de sus ingresos anuales.
- > No antiguo empleador o auditor.
- > No relación de negocios actual o reciente.
- > No relación de parentesco o amistad
- > No más de 10 años como Consejero.

Estos criterios se cumplen holgadamente en la muestra analizada. Tan solo el 20% de la misma tiene Consejeros que llevan más de 10 años en el cargo.



¿Hay un límite de edad para consejeros no ejecutivos?

Contenido de los Consejos

En este apartado analizamos si en las reuniones de Consejos se discutían temas de estrategia, plan de sucesión, evaluación del Consejero Delegado y alta dirección, operaciones, situación financiera, gestión de riesgo y relaciones externas.

Los temas de estrategia, operaciones, situación financiera y gestión de riesgo, se tratan de forma generalizada. No así dos temas que nosotros entendemos clave en cualquier caso y en especial en la empresa familiar, y que son: el plan de sucesión, donde solamente un 35.7% de las compañías encuestadas lo tratan, y la evaluación del Consejero Delegado y alta dirección, que se realiza en el 57.1% de los casos.

Creemos que estos datos son relevantes, dado que unos de los retos más importantes de cualquier empresa familiar, la planificación de la sucesión, no está en la agenda del 64% los Consejos de las compañías de la muestra.

Existencia de comisiones

Otro de los signos importantes de un buen Gobierno Corporativo es la existencia de Comisiones consultivas que permitan una mayor profundidad y agilidad en la toma de decisiones por parte del Consejo. De la muestra de compañías familiares analizadas, observamos que 9 de las 14 tienen una comisión de auditoría y control, obligatoria por ley para aquellas compañías cotizadas de la muestra (5), con una importante presencia de Consejeros externos; Si excluimos de la muestra aquellas compañías que cotizan en Bolsa, el resultado no es tan alentador dado que más de la mitad de las compañías no tiene comisión de auditoría y control.

Solamente 7 de 14 han constituido la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, con una presencia bastante más escasa de Consejeros externos.

No obstante, el 70% de los entrevistados consideran que las comisiones son muy útiles o útiles.

Existencia de un plan de sucesión para el CEO y Evaluación del Consejero Delegado

El 64% de los encuestados manifiestan no tener un plan de sucesión para el CEO. Por otro lado, el 57% manifiesta que se evalúa al Consejero Delegado y a la alta dirección en términos de cumplimiento de objetivos.

Evaluación del Consejo

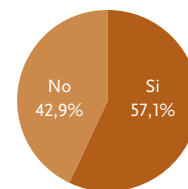
Destaca el hecho de que un 29% de las compañías encuestadas realizan la auto evaluación del Consejo de Administración.

Remuneración del Consejo de Administración

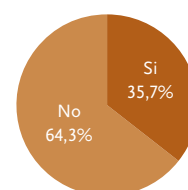
En este caso, se trataba no tanto de conocer la remuneración en cifras absolutas sino más bien la estructura de la compensación del Consejero Externo. En el 93% de los casos los Consejeros no tienen una componente variable en función de resultados o cumplimiento de objetivos, y en el 100% de los casos tampoco existe una compensación anual no dineraria para los mismos (pensiones, seguros, etc.).

El 93% de los casos hay una compensación dineraria por el hecho de ser Consejero y en el 58% de los casos, dicha remuneración no depende del número de reuniones del Consejo a las que asista.

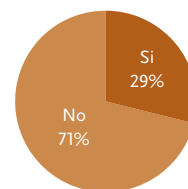
En lo que se refiere a la retribución es de señalar que existe una diferencia significativa entre los Consejeros Externos de empresas familiares cotizadas con los de aquellas que no lo son. Esta diferencia se aprecia también en los miembros de Consejo Asesor.



¿Se evalúa al CEO?



¿Hay un plan de sucesión para el CEO?



¿Se realiza la evaluación del consejo?

Aspectos más relevantes sobre las entrevistas en profundidad

Al margen del análisis que nos ha permitido medir determinados aspectos sobre el buen Gobierno Corporativo de la empresa familiar, la parte más significativa de nuestro trabajo ha sido la entrevista personal con cada uno de los líderes de las compañías, que tan amablemente han participado de nuestro estudio y que nos ha permitido llegar a conclusiones interesantes sobre el buen Gobierno Corporativo de la empresa familiar.

En primer lugar encontramos un denominador común en nuestras entrevistas que invitan a pensar que “lo ideal sería mantener los valores positivos que tiene la empresa familiar pero añadiéndole las reglas y procesos de grandes compañías”.

Para una mayor comprensión, las áreas más relevantes las dividiremos en los siguientes apartados: Valor añadido que aporta el consejo de administración a la empresa familiar; Valor añadido del consejo asesor; Valor añadido de las comisiones; Valores y cultura en la empresa familiar; Otras áreas como la sucesión, la presidencia o el protocolo familiar.

El Consejo de Administración

La mayoría de los entrevistados opina que el Consejo de Administración aporta gran valor, sobre todo desde que la segunda generación toma los mandos. También opina que es importante que se incorporen al Consejo consejeros no accionistas y profesionales ajenos a la familia.

Un Consejo de Administración profesional aporta las siguientes ventajas:

- > La existencia de una mayoría de independientes limita las interferencias de las diferentes ramas familiares en el negocio.
- > Autocontrol y disciplina en la preparación del consejo.
- > Un contraste externo de opiniones ayuda a la toma de decisiones estratégicas de forma objetiva y ágil.
- > Hace que el primer ejecutivo sea mejor.
- > Fuerza a rendir cuentas y explicar desviaciones.

-
- > Aporta riqueza al debate y éstos son más desapasionados.
 - > Aporta un método para el diseño de líneas estratégicas y supervisa y controla la compañía.
 - > Arbitra, dirime y objetiva la relación entre ejecutivos externos y familiares.
 - > Pueden aportar mucho valor a la hora de dar entrada a un socio financiero.
 - > Por último, permite la toma de decisiones estatutarias ágiles y objetivas con una estructura de Gobierno Corporativo en consorcios de primos con accionistas e intereses dispares.

Sin embargo, hay también una mayoría que opina que siendo lo anterior cierto, hay que tener en cuenta los siguientes factores para que el funcionamiento sea óptimo:

- > Que los Consejeros Dominicales de la familia estén bien formados y se sometan a adecuados procesos de iniciación/integración y formación permanente.
- > Que se definan bien las competencias necesarias a aportar por cada uno de los Consejeros Externos Independientes.
- > Que los Externos Independientes aporten no sólo competencias específicas en su área, sino que aporten conocimiento en Gobierno Corporativo.
- > Que el máximo ejecutivo perciba que el Consejo tiene la competencia necesaria para aportarle valor.
- > Que los Consejeros se renueven en períodos no muy largos, para que el Consejo esté siempre preparado ante cambios de mercado que exijan nuevas competencias.
- > Que el Consejero Externo Independiente tenga recursos económicos propios e idealmente pueda tener una experiencia en empresa familiar.
- > Importancia de establecer anualmente sesiones monográficas dedicadas a debatir sobre la estrategia de la compañía.

El Consejo Asesor

El consejo asesor es muy bien valorado en el proceso de transición hacia una estructura más profesionalizada y como paso intermedio a un consejo de administración con profesionales externos independientes.

En muchos casos ayuda a canalizar las energías del fundador y facilita los procesos de comunicación entre miembros de la familia. En algunas ocasiones ha sido muy importante para la definición estratégica y para ayudar en el cambio generacional antes de formar un consejo de administración.

Al mismo tiempo, en ocasiones, ha aportado innovación, rigor y valor para abordar determinados temas. A veces actúa como comisión de nombramientos y retribuciones ya que ayuda a definir qué miembros de la familia deben entrar o no en la gestión. Ayuda a formar el Gobierno Corporativo cuando surgen problemas de tercera generación.

Una vez que esté formalizado el consejo de administración de la compañía, el consejo asesor tiene menos relevancia y normalmente desaparece. En este momento, aparecen los dos órganos principales de la empresa familiar, que son el Consejo de Familia y el Consejo de Administración.

Las Comisiones

Aunque en la mayoría de las compañías analizadas al menos alguna de las dos comisiones está ya constituida, ésta es un área todavía en proceso de desarrollo y hay grandes diferencias entre unas compañías y otras. Hay casos en los que no funcionan adecuadamente y puede haber incluso disputas sobre quién debe participar en las mismas.

Sin embargo, se valora enormemente la comisión de nombramientos y retribuciones para mantener transparencia y objetividad a la hora del nombramiento de personas en los cargos directivos o manejo de retribuciones de los mismos. Uno de los Consejeros Delegados y miembro de la segunda generación que ha participado en el estudio manifiesta: “me encantaría contar con una Comisión de Nombramientos y Retribuciones que me evaluara de forma rigurosa y objetiva.”

Por otro lado, se reconoce que la existencia de estas comisiones mejora la relación con los ejecutivos ya que hay una interrelación más importante y directa entre los miembros del Consejo y dichos ejecutivos.

En otros casos, el buen funcionamiento de estas comisiones y su propia existencia resta protagonismo al valor eminentemente financiero que algunos consejos tienen, y permiten tener perspectivas más profundas y amplias.

Valores y cultura en la empresa familiar

En cuanto a Gobierno Corporativo se refiere, el objetivo final es mantener las ventajas del carácter de la empresa familiar al tiempo que introducir los procesos adecuados en su Gobierno Corporativo que ayuden a la misma.

Los aspectos positivos más importantes destacados por las empresas que han participado en el estudio han sido:

- > El alto compromiso de los Ejecutivos familiares.
- > El papel fundamental de la 1ª generación en la transmisión de valores, especialmente cuando se producen compras de compañías.
- > El comportamiento del accionista.
- > La visión de largo plazo.
- > El buen ambiente y espíritu de trabajo.
- > El mantenimiento de buenas relaciones a largo plazo con los “stakeholders”, lo que crea confianza y fiabilidad.
- > El ejemplo en reestructuraciones difíciles.

En cualquier caso, queda de manifiesto la importancia de la generosidad y transparencia de la familia en el cambio a una estructura de Gobierno Corporativo profesionalizada.

Por otro lado, el carácter de empresa familiar tiene su contrapartida:

- > Poner un familiar incompetente al frente. Así uno de los participantes en el estudio señala: “el punto más débil de una empresa familiar es que tenga al frente un miembro de la familia que no este capacitado o sea incompetente. Hay que tener mucho cuidado con los miembros de la familia que están en la gestión.”
- > A veces falta ambición, lo que impide el crecimiento de la compañía.
- > Los accionistas no asimilan el concepto de creación de valor.
- > En ocasiones se confunde lo que gana la empresa con lo que gana la familia.
- > A veces existe una presión mental por mantener el control de la compañía, lo que dificulta su desarrollo.
- > En ocasiones el nivel de exigencia es menor.
- > Riesgo de una menor agilidad en la toma de decisiones por interferencias familiares.

Estos aspectos negativos son los que un adecuado Gobierno Corporativo puede aminorar. Existe cierto consenso en la necesidad de que en una empresa familiar el Consejo tiene que tener Consejeros Externos Independientes que perduren más y que dediquen más tiempo de lo normal para conocer la idiosincrasia o valores e historia de la compañía y de la familia. Así mismo, los Consejeros independientes deberán tener más exposición de lo normal al equipo directivo.

Otras áreas

SUCESIÓN: En temas de sucesión es importante mantener al fundador como Presidente de honor, Presidente del Consejo de Familia o Presidente del Consejo Asesor, para que transmita la cultura a empleados de las compañías adquiridas, para que favorezca la transición y para que sirva de enlace entre el presidente de Consejo de Familia y Presidente del Consejo Asesor o Consejo de Administración (en caso de que no lo sea).

EL CONSEJO DE FAMILIA: Aunque existe debate sobre el tema, prevalece un cierto consenso sobre la conveniencia de que el Presidente del Consejo de Familia debe ser diferente del Presidente del Consejo de Administración.

Reproducimos un comentario que creemos que refleja el sentir mayoritario de los Ejecutivos familiares entrevistados: “Es muy importante la separación de la familia y la empresa y por tanto la existencia de un Consejo de Familia es en mi opinión fundamental. Deben existir unos órganos, unas funciones, unas responsabilidades muy definidas para cada uno de los órganos que conforman la compañía: Junta de Accionistas, Consejo de Familia, Consejo de Administración, CEO, Equipo Directivo. En el mundo ideal no debería haber una relación entre el Consejo y la familia”.

EVALUACIÓN: Para aquellas compañías que han realizado el ejercicio de evaluación del Consejo, liderado por un asesor externo, la valoración es muy positiva dado que permite mejorar su organización, funcionamiento e ir supliendo las carencias que se detecten, con nuevos Consejeros que aporten experiencia y visiones de negocio diferentes.

EL CONSEJERO DELEGADO: Si no es elegido por consenso en el Consejo de Familia o en la Comisión de Nombramientos, es mejor que sea externo a la misma.

El Consejero Delegado tiene que ser evaluado anualmente con parámetros profesionales, idealmente por Consejeros Externos independientes.

Aunque la figura del Presidente no Ejecutivo es poco entendida en España, sin embargo muchas de las compañías que han participado en el estudio, opinan que es importante que el Presidente sea no Ejecutivo.

Hay que prestar mucha atención cuando la compañía tiene ejecutivos de la familia que también son Consejeros, y el máximo ejecutivo es externo.

PROTOCOLO DE FAMILIA: En lo que se refiere a Protocolo Familiar es significativo el comentario que reproducimos de uno de los Ejecutivos entrevistados y miembro de la quinta generación en cuanto que refleja una opinión bastante mayoritaria: “Nuestro cambio generacional se preparó muy bien. El protocolo familiar no fue para nosotros lo más importante, sino todo el proceso de elaboración del protocolo, que permitió abrir un diálogo muy positivo entre los diferentes hermanos/primos.”

Conclusiones

Existe un consenso generalizado en el sentido de que el Gobierno Corporativo puede ser prescindible en una primera generación, pero que, posteriormente, la empresa debe dotarse de una estructura y unos procesos donde es fundamental poder replicar aquellos de las grandes compañías. Resulta del todo fundamental la separación entre la familia y la empresa, que exige dotarse de unos órganos que funcionen con unas responsabilidades muy definidas para cada uno de ellos, siendo pieza clave de todo este engranaje el Consejo de Administración.

Un estudio reciente publicado por ESADE, en coordinación con el Instituto de la Empresa Familiar y BBVA, que incluye una base de más de 1.237 empresas familiares españolas, destacan como una de sus conclusiones la alta valoración que los encuestados conceden al Consejo de Administración. Esta se incrementa cuando se incorporan al mismo Consejeros ajenos a la familia. El mismo estudio señala que “cuanto más compleja sea la empresa familiar, es decir cuantas más situaciones distintas puedan darse, más desarrollada deberá estar su estructura de relaciones entre la familia y la empresa, de forma que existan los suficientes mecanismos para encauzar y gestionar los hechos, opiniones, actitudes que se irán sucediendo y así evitar que la empresa familiar pueda tener un comportamiento desordenado o caótico.”

Entendemos que las empresas que han participado en este estudio formarían parte de esta categoría en términos de complejidad de compañía y relaciones de familia. En la mayoría de ellas, el Consejo de Administración o, en su caso, el Consejo Asesor ha aportado un gran valor añadido y ha jugado un importante papel en el proceso de transición generacional y en el éxito de la empresa.

Las compañías que han participado en el estudio obtienen una elevada puntuación en aquellos principales signos externos que utiliza Spencer Stuart para valorar la calidad del buen Gobierno corporativo. Sin embargo, señalamos algunos aspectos de mejora:

Existe un amplio margen de mejora de las Comisiones de Auditoria y de Nombramientos y Retribuciones que en algunos casos no están constituidas o si lo están, la presencia de Consejeros independientes es escasa, especialmente en la segunda.

Han surgido en el estudio algunos comentarios, que consideraban que a los máximos ejecutivos no se les está retribuyendo de acuerdo con el mercado, precisamente por su condición de familiar.

Existe también margen de mejora en un aspecto crítico para la empresa familiar como es la planificación de la sucesión. En cualquier compañía, uno de los trabajos más importantes del Consejo, del Presidente y del Consejero Delegado es asegurarse el flujo ininterrumpido de gestores capaces. Los ejecutivos y los Consejos de Administración de la empresa familiar tienen que planificar activamente la sucesión. En ocasiones hay que ir a buscar a ese profesional fuera de la compañía y deben ser capaces de encontrar al ejecutivo que no solamente tenga la capacidad de liderazgo adecuada, sino que también sea compatible con la cultura de la empresa.

Creemos sin lugar a dudas que un buen Gobierno Corporativo es un elemento esencial a la hora de reclutar el mejor talento del mercado.

Recomendaciones

Presidente y Primer Ejecutivo

De acuerdo con uno de los signos externos de buen Gobierno Corporativo, nuestra recomendación sería separar, siempre que fuera posible, la figura de Presidente de la del Primer Ejecutivo, para diferenciar la gestión del Consejo (Presidente) y la gestión de la compañía (Consejero Delegado) así como evitar acumulación de poder. Idealmente, si una de las dos posiciones está ocupada por un miembro de la familia, la otra debería desempeñarla un externo.

Duración de Mandatos

Con respecto a la duración de mandatos, nuestra recomendación es establecer mandatos relativamente cortos. Idealmente, y siempre en el caso de los Consejeros Independientes, debería ser la Comisión de Nombramientos y Retribuciones la que emitiera una opinión sobre la conveniencia o no de reelegir a un determinado Consejero cuyo mandato haya expirado. Entendemos que la excesiva antigüedad de un Consejero en el cargo puede inhabilitarle para ser considerado Independiente. No obstante, también creemos que en un entorno de empresa familiar, este criterio debe ser algo más flexible; es de suma importancia que el Consejero Independiente se gane la confianza de la familia y ello requiere tiempo.

Remuneración

En términos de remuneración, a la hora de reclutar Consejeros Independientes, nuestra recomendación es que dicha retribución no pueda mermar su independencia pero, que a su vez, reconozca la dedicación del Consejero. En términos generales, es habitual remunerar con aproximadamente 6.000 euros por reunión; esta remuneración debería complementarse con una cantidad superior en el supuesto de pertenecer a alguna de las Comisiones Consultivas.

Independencia de las Comisiones

Recomendamos que la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, que debe tratar temas tan delicados como la remuneración y sucesión del máximo Ejecutivo, especialmente cuando éste es de la familia, debería incluir una mayoría de Consejeros independientes que pudieran darle mayor objetividad y rigor a su función.

Sucesión

Un adecuado plan de sucesión empieza por tener en cuenta los objetivos estratégicos de la compañía, como puede ser su posible expansión internacional o la diversificación. El Consejo debe jugar un papel clave en identificar las competencias y la experiencia que la empresa necesita en los 3/5 próximos años en función de su estrategia y circunstancias. De esta identificación, debe surgir el perfil del Consejero Delegado con las cualidades y experiencia requeridas para el puesto.

Consejo Asesor

En ocasiones es conveniente que en el proceso de transición de una empresa familiar hacia una estructura de gobierno corporativo más profesionalizada, se constituya un Consejo Asesor como paso previo a la constitución de un Consejo de Administración. Es un órgano que ha funcionado muy bien en varias de las compañías que han participado en el estudio y que normalmente culmina con la creación de un Consejo de Administración, en el que en muchas ocasiones se incorporan los propios Consejeros Asesores.

Consejo de Familia

Aunque no ha sido objeto de este estudio profundizar en el Consejo de Familia, parece evidente por los comentarios que han surgido, que sería recomendable que el Consejo de Administración no fuera subsidiario del Consejo de Familia. Deben quedar claros aquellos temas que se deben tratar en uno y otro foro porque de lo contrario, se podría generar confusión en la toma de decisiones.

Valores y Cultura

En nuestra opinión, las compañías que han participado en este estudio demuestran que es compatible mantener los valores y la cultura de la empresa familiar con el rigor que supone tener una estructura profesional de Gobierno Corporativo; y que es en definitiva esta segunda la que ayuda a preservar el carácter de empresa familiar y hacerla más fuerte.

Antes de finalizar este informe nos gustaría destacar que el proceso de profesionalización del Gobierno Corporativo de una compañía familiar exige unas enormes dosis de generosidad y transparencia por parte de la familia en términos de autolimitar su poder, de autocontrol, de disciplina y de obligarse a rendir cuentas a personas ajenas a la familia.

Participantes

Las compañías que han participado en el estudio son las siguientes (por orden alfabético)::

- > Acciona
- > Agrolimen
- > Campofrío
- > Cementos Molins
- > Corporación Uriach
- > Ficosa Internacional
- > Grupo Barceló
- > Grupo Lar
- > Indo
- > Laboratorios Dr. Esteve
- > Nutrexa
- > Osborne
- > Prosegur
- > Puig Beauty & Fashion

Consultores de Spencer Stuart que han llevado a cabo el Estudio



Francisco Gasset

Licenciado en Derecho por la Universidad de Madrid y Master en Economía y Dirección de Empresas por el I.E.S.E. de Barcelona. Habla español e inglés. Trabajó como Adjunto a la Dirección General de diversas compañías del Grupo Fierro (Fosforera Española, Tabacanaria...). Posteriormente, fue Vicepresidente Ejecutivo de Williams & Humbert, hasta que se incorporó a Spencer Stuart en Madrid.

Forma parte del Comité Internacional de expertos de los sectores de bienes de consumo, distribución y productos de lujo, así como de la práctica de Consejos de Administración. Desde 1992 hasta 1997 ha sido Director General de España. Ha sido miembro del Consejo de Administración de Spencer Stuart Internacional desde 1988 a 1992 y desde 1997 a 2000. Actualmente es Presidente de la Comisión de Nombramientos de dicho Consejo.



Salvador Palmada

Antes de incorporarse a Spencer Stuart en Mayo de 2001, fue Managing Director de Bank of América España, responsable de la oficina de Barcelona en el área de Banca de Inversiones. Salvador inició su carrera en Bank of América en la División de Renta Fija. A principios de los 90, desarrolló un papel importante en el desarrollo del negocio de derivados financieros para clientes y en la configuración del equipo de Corporate Finance de Bank of America en España. Salvador formaba parte del Consejo de Administración del Bank of América, S.A.

Como ex responsable en Cataluña de las actividades de Bank of America, Salvador es un gran conocedor de la problemática de la empresa familiar y actualmente es uno de los grandes impulsores de esta práctica en Spencer Stuart, tanto a nivel nacional como internacional. Salvador cursó sus estudios de Administración de Empresas en ESADE y en la Universidad de Colorado (USA). Habla Español, Catalán e Inglés.

WORLDWIDE OFFICES

Amsterdam

T 31 (0) 20.305.73.05
F 31 (0) 20.305.73.50

Atlanta

T 1.404.504.4400
F 1.404.504.4401

Barcelona

T 34.93.487.23.36
F 34.93.487.09.44

Beijing

T 86.10.6505.1031
F 86.10.6505.1032

Bogota

T 571.618.2488
F 571.618.2317

Boston

T 1.617.531.5731
F 1.617.531.5732

Brussels

T 32.2.732.26.25
F 32.2.732.19.39

Budapest

T 36.1.200.08.50
F 36.1.394.10.97

Buenos Aires

T 54.11.4313.2233
F 54.11.4313.2299

Chicago

T 1.312.822.0080
F 1.312.822.0116

Dallas

T 1.214.672.5200
F 1.214.672.5299

Frankfurt

T 49 (0) 69.61.09.27.0
F 49 (0) 69.61.09.27.50

Geneva

T 41.22.312.36.38
F 41.22.312.36.39

Hong Kong

T 852.2521.8373
F 852.2810.5246

Houston

T 1.713.225.1621
F 1.713.658.8336

Johannesburg

T 27 (0) 11 707.9460
F 27 (0) 11 463.3371

Leeds

T 44 (0) 1937.547700
F 44 (0) 1937.547710

London

T 44 (0) 20 7298.3333
F 44 (0) 20 7298.3388

Los Angeles

T 1.310.209.0610
F 1.310.209.0912

Madrid

T 34.91.745.85.00
F 34.91.561.42.75

Manchester

T 44 (0) 161 499.6700
F 44 (0) 161 499.6710

Melbourne

T 61.3.9654.2155
F 61.3.9654.4730

Mexico City

T 5255.5281.4050
F 5255.5281.4184

Miami

T 1.305.443.9911
F 1.305.443.2180

Milan

T 39.02.771251
F 39.02.782452

Minneapolis/St. Paul

T 1.612.313.2000
F 1.612.313.2001

Montreal

T 1.514.288.3377
F 1.514.288.4626

Mumbai

T 91.22.6637.2006
F 91.22.6637.2008

Munich

T 49 (0) 89.45.55.53.0
F 49 (0) 89.45.55.53.33

New York

T 1.212.336.0200
F 1.212.336.0296

Orange County

T 1.949.930.8000
F 1.949.930.8001

Paris

T 33 (0) 1.53.57.81.23
F 33 (0) 1.53.57.81.00

Philadelphia

T 1.215.814.1600
F 1.215.814.1681

Prague

T 420.221.411.341
F 420.222.233.087

Rome

T 39.06.802071
F 39.06.80207200

San Francisco

T 1.415.495.4141
F 1.415.495.7524

Santiago

T 56.2.940.2700
F 56.2.249.7883

Sao Paulo

T 55.11.3759.7700
F 55.11.3759.7736

Shanghai

T 86.21.6288.8989
F 86.21.6288.7100

Silicon Valley

T 1.650.356.5500
F 1.650.356.5501

Singapore

T 65.6586.1186
F 65.6438.3136

Stamford

T 1.203.324.6333
F 1.203.326.3737

Stockholm

T 46.8.534.801.50
F 46.8.534.801.69

Sydney

T 61.2.9247.4031
F 61.2.9251.3021

Tokyo

T 81.3.3238.8901
F 81.3.3238.8902

Toronto

T 1.416.361.0311
F 1.416.361.6118

Vienna

T 43.1.36.88.700.0
F 43.1.36.88.777

Warsaw

T 48.22.620.80.87
F 48.22.620.81.87

Washington, D.C.

T 1.202.639.8111
F 1.202.639.8222

Zurich

T 41.44.257.17.17
F 41.44.257.17.18

For copies, please contact
Brenda Horan (+34 91 745 8519/
bhoran@spencerstuart.com) or
Teresa Nieito (+34 93 487 3493/
tnieto@spencerstuart.com).

©2007 Spencer Stuart.
All rights reserved. For
information about copying,
distributing and displaying
this work, contact
permissions@spencerstuart.com.

Amsterdam
Atlanta
Barcelona
Beijing
Bogota
Boston
Brussels
Budapest
Buenos Aires
Chicago
Dallas
Dubai
Frankfurt
Geneva
Hong Kong
Houston
Johannesburg
Leeds
London
Los Angeles
Madrid
Manchester
Melbourne
Mexico City
Miami
Milan
Minneapolis/St. Paul
Montreal
Munich
Mumbai
New York
Orange County
Paris
Philadelphia
Prague
Rome
San Francisco
Santiago
Sao Paulo
Shanghai
Silicon Valley
Singapore
Stamford
Stockholm
Sydney
Tokyo
Toronto
Vienna
Warsaw
Washington, D.C.
Zurich