



# La empresa familiar y el gobierno corporativo



# La empresa familiar y el gobierno corporativo

Encuentro Privado<sup>1</sup>.

Working Paper. 4

20 de Junio del 2017

---

<sup>1</sup> Los encuentros privados, forman parte de la cartera de actividades que lleva a cabo del Global Corporation Center.

Este Centro ha sido fundado por EY Fundación España y el IE Business School. Los encuentros privados son Eventos cerrados dirigidos a colectivos homogéneos.

El objetivo es desarrollar networking y profundizar en temas relevantes.

Cada encuentro genera un "paper" de reflexión y resumen.

Este *Working Paper* ha sido redactado en base a las intervenciones que, expertos sobre **La empresa familiar y el gobierno corporativo**, llevaron a cabo en el seno de la reunión habida, el pasado día 20 de junio del 2017.

---

**Giuseppe Tringali**

Presidente del Global Corporation Center  
Vice Presidente de MEDIASET

---

**Miguel Ferre**

Vicepresidente del Global Corporation Center  
Senior Advisor de EY

---

**Emma Antolín**

Miembro ejecutivo del Consejo de Administración  
y Directora de Responsabilidad Social Corporativa de Grupo Antolín

---

**Simón Pedro Barceló**

Co- Presidente del Grupo turístico Barceló

---

**Juan Corona**

Director Instituto de la Empresa Familiar

---

**Federico Linares**

Consejero Delegado de EY en España  
y Socio Director de Tax & Legal para España, Italia y Portugal

---

**Pilar Galeote**

Associate Director of Negotiation and Mediation Center IE Business School  
Director Cátedra Cervelló IE Law School  
IE Law School- IE Business School

# Introducción

De acuerdo con la definición oficial del término Empresa Familiar acordado en 2008 en Bruselas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y en Milán por el Board del Family Business Network (FBN), las dos principales instituciones internacionales representantes de las empresas familiares, se entiende que:

*“Una compañía sin importar su tamaño es considerada familiar si cumple las siguientes condiciones:*

- a) *La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).*
- b) *La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.*
- c) *Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.*
- d) *A las compañías cotizadas se les aplica la definición de Empresa Familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social”.*<sup>2</sup>

La empresa familiar, es un patrimonio nacional síntoma de una sociedad dinámica, económicamente radicada y que es un ejemplo, y la bandera de un país. Es el ejemplo, para los jóvenes, que es posible con iniciativas y pro actividad crear oportunidad económica y también crear empleo.

Algunas empresas familiares se han convertido en multinacionales, por ejemplo Procter & Gamble. Empezó con una tienda de velas y se ha convertido en una de las empresas multinacionales más importantes. En España, además del grupo Antolín y del grupo hotelero Barceló, tenemos grandes empresas familiares como Inditex, Tous, Mango. Es decir tenemos empresas que han sabido crecer, desarrollarse y convertirse en empresas importantes. Evidentemente han tenido que hacerlo enfrentándose a una serie de problemas y a una serie de dificultades, que han tenido que superar, entre los cuales se encuentran, por ejemplo, el cambio generacional y la financiación.

En este desarrollo, una de las herramientas que siempre es determinante, es una buena gestión y por tanto también un buen gobierno corporativo que es de lo que se tratará en este Working Paper.

---

<sup>2</sup> Fuente: Instituto de la Empresa Familiar: La Empresa Familiar en España (2015)

# Índice

1. Ventaja de tener un gobierno corporativo en una empresa familiar	8
2. Implantación del gobierno corporativo en la empresa familiar y rentabilidad de su aplicación	12
3. La transparencia en las empresas	13
4. El gobierno corporativo como elemento clave para el desarrollo de la empresa familiar	14
5. Utilidad del gobierno corporativo	16
6. Creación de la cultura de gobierno corporativo	18
7. Proceso de Sucesión y Órganos de Administración en base a lo realizado en un grupo hotelero	20
8. Dimensiones del gobierno corporativo que más influyen en la rentabilidad de la empresa familiar	22
9. Gestión de los riesgos	24
10. El proceso de sucesión	26
11. Ejemplo de gobierno corporativo en una empresa del sector de automoción	28
12. Evolución de la empresa familiar pequeña hacia una empresa familiar mediana	30
13. Gobierno Corporativo Ad-Hoc y Profesional	32
a. El Gobierno Corporativo debe ser Ad -Hoc.	
b. El Gobierno Corporativo debe ser profesional.	

14. La transparencia del gobierno corporativo	33
15. Gobierno corporativo: Atraer a personas que den credibilidad y representen una seguridad de desarrollo de ideas y de aportación. El caso del un grupo de automoción	34
16. Atraer a personas que den credibilidad y representen una seguridad de desarrollo de ideas y de aportación. El caso de un grupo hotelero	35
17. Compañías familiares cotizadas y compañías familiares no cotizadas. Creación de un entorno atractivo para los consejeros	36
a. Capacidad de aportación del consejero independiente	
b. El periodo de transición	
18. Equilibrio entre la parte jurídica y de negocio de una empresa	38
19. Los consejeros independientes o asesores externos y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	40
a. La responsabilidad corporativa.	
20. La internacionalización de la empresa familiar	42
a. El grupo hotelero	
b. El grupo de automoción	
21. Los desafíos de la empresa familiar	46
22. Riesgos que se pueden incurrir en una gestión internacional	50
23. Protección del capital familiar	52
24. La continuidad de la empresa familiar	54
a. El grupo de automoción	
b. El grupo hotelero	
25. Resumen	56
26. Conclusión destacable.	59

# 1. Ventaja de tener un gobierno corporativo en una empresa familiar

Cuando, en empresas familiares y también en cotizadas se habla del gobierno corporativo<sup>3</sup>, entendido este como el conjunto de normas, obligatorias por ley o no obligatorias por recomendaciones, etcétera, que tienen que ver con la protección de los accionistas y también de otros grupos de interés que tienen interacción con una determinada actividad empresarial, la pregunta con frecuencia es, hasta qué punto el concepto de gobierno corporativo tiene sentido o es el simple cumplimiento de una serie de aspectos más o menos formales.

Fundamentalmente durante la crisis financiera, la experiencia ha demostrado que la incorporación y asunción de los principios de gobierno corporativo, por parte de los órganos de gobierno y también de la parte ejecutiva de las empresas, no familiares y familiares, ha supuesto un plus de valor y de generación de valor, para las actividades empresariales de ese tipo de compañías, no solo en términos de reputación, que no son precisamente un aspecto menor, sino también en cuestiones claramente materiales.

En relación con la incorporación de los principios de Gobierno Corporativo hay que destacar el *III Informe Banca March-IE*<sup>4</sup>, cuyo

*“objetivo final del estudio es servir de guía a todas las empresas familiares cotizadas sobre hacia dónde dirigir sus esfuerzos en materia de Gobierno Corporativo, así como proporcionar a inversores y analistas una herramienta que ayude en la toma de decisiones de inversión. En concreto se pretende responder a las siguientes preguntas:*

- 1. ¿Cuál es la situación del Gobierno Corporativo de la Empresa Familiar Cotizada comparada con la de empresa no familiar?**
- 2. ¿Qué características de las empresas familiares mejoran sus Índices de Gobierno Corporativo?**
- 3. ¿Cuál es la relación entre el Gobierno Corporativo y la Rentabilidad en la Empresa Familiar (EF)?**
- 4. ¿Cuáles son las mejores empresas familiares en materia de Gobierno Corporativo?**

---

<sup>3</sup> De acuerdo con “Los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20” del 17 de Agosto de 2016, el Gobierno Corporativo de una sociedad implica el establecimiento de un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros actores interesados. El gobierno corporativo proporciona también la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la sociedad y se determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución.

<sup>4</sup> El Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar Cotizada. III INFORME BANCA MARCH-IE. Julio 2015



Para cumplir estos objetivos, el *III Informe Banca March-IE* realizó un análisis cuantitativo sobre una muestra de 1.127 empresas cotizadas:

- Dada la existencia de importantes diferencias entre los sistemas de Gobierno Corporativo anglosajón y continental, el informe distingue dos zonas geográficas: *EEUU y Europa*. A su vez, dentro de Europa se analizan 6 países: *España, Suiza, Alemania, Reino Unido, Italia y Francia*.
- En base a definiciones previas utilizadas en estudios académicos sobre EF, el informe clasifica un 23,70% de estas empresas (265) como empresas familiares.

Con el fin de comparar las prácticas de Gobierno Corporativo de las EF frente a las ENF cotizadas que componen la muestra del *III Informe Banca March-IE* se siguen una serie de índices que recogen información sobre el grado de cumplimiento de las empresas en materia de Gobierno Corporativo. En este *III Informe Banca March-IE* se utiliza el *índice global de Gobierno Corporativo* que “mide el grado de cumplimiento de las empresas en materia de Gobierno Corporativo en relación a la **composición, estructura y funcionamiento** del Consejo de Administración, la protección de los derechos de los accionistas, así como las políticas de retribución de sus consejeros”.

Dentro del **funcionamiento** del consejo de administración se encuentran:

- Los comités de auditoría
- Los comités de retribuciones
- Los comités de nombramientos
- Frecuencia de las reuniones
- Efectividad de las reuniones

Una dimensión del *Índice Global de Gobierno Corporativo*, es la “*Composición del Consejo de Administración: Capacidad de la empresa de asegurar una toma de decisiones independientes a través de un CA independiente, diverso y con miembros de probada experiencia profesional*”.

Otra dimensión del *Índice Global de Gobierno Corporativo* es la “*Políticas de retribución*: Capacidad de la empresa para atraer y retener a ejecutivos y consejeros clave a través de políticas de retribución adecuadas”.

La política de retribución debe hacerse hace pública y ser conocida por accionistas y agentes externos al propio grupo empresarial.

En “la protección de los derechos de los accionistas”, citada anteriormente, se debe respetar el principio de una acción, un voto, y analizar prácticas de duplicidad de derechos de voto, voto por parte de ciertos accionistas, etcétera. “En las empresas no familiares (ENF) es mucho más frecuente la existencia de una política para garantizar la aplicación del principio de “una acción-un voto”. Esta política existe para el 94% de las ENF mientras que sólo para el 75,29% de las EF, no existiendo en este caso diferencias significativas entre EEUU y Europa”<sup>5</sup>.

Para el universo de las *1.127 empresas cotizadas* y durante el período *2008 al 2013*, un período caracterizado por la crisis financiera y económica, del *III Informe Banca March-IE* se recoge, que *La rentabilidad anual acumulada de las Empresas Familiares (EF) fue del 12,8% frente al 10,4% de las Empresas No Familiares*.

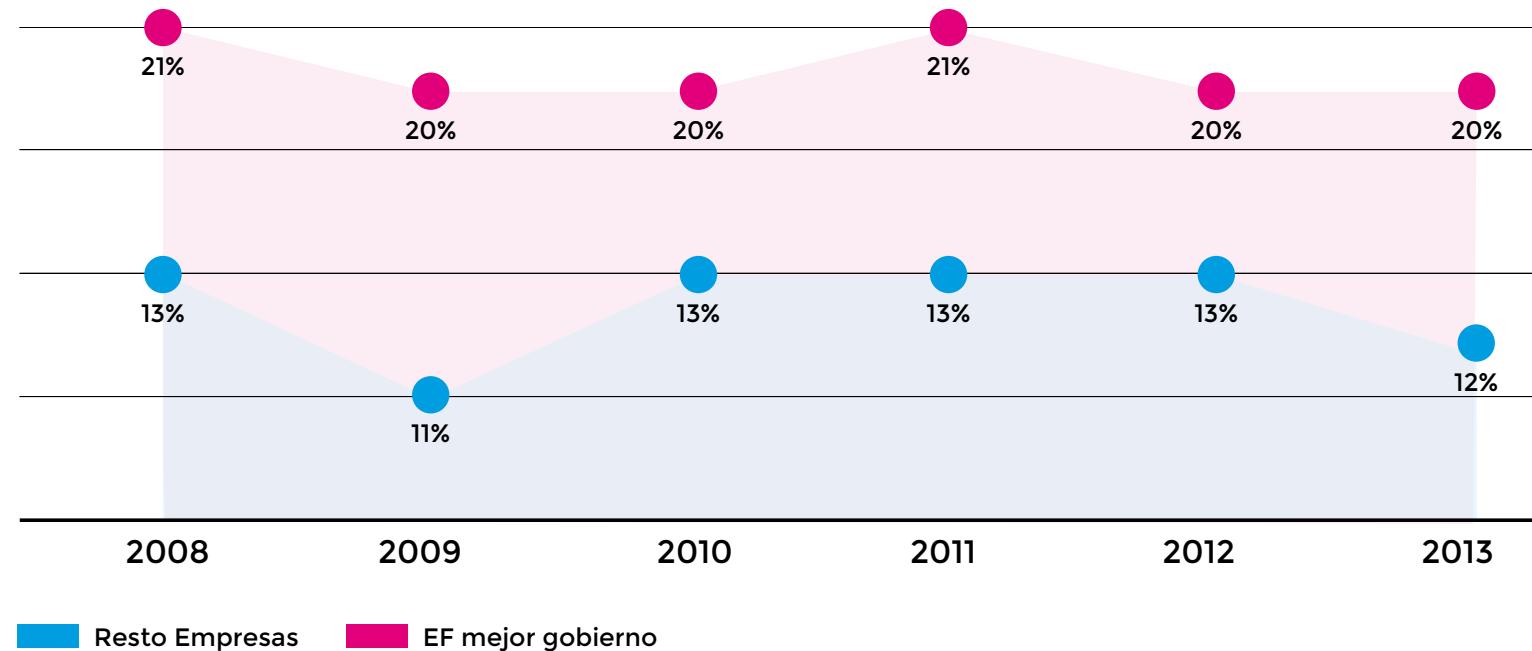
En el Gráfico 24<sup>6</sup> se “indica claramente que las empresas con mejor Gobierno Corporativo han obtenido un ROA superior a la media en el periodo de estudio. El ROA medio de las Empresas Familiares (EF) mejor gobernadas ha sido del 20%, mientras que el resto de las empresas de la muestra obtuvieron un ROA medio del 12%. Este ROA del 20% es además muy superior al ROA medio de las empresas familiares de la muestra que se sitúa en el 14,7%”.



5 Dimensión 4: Recomendaciones de Gobierno Corporativo relativas a Derechos de los Accionistas. III Informe Banca March-IE

6 Evolución del ROA en las EF con Mejor Gobierno frente al resto. III Informe Banca March-IE

Gráfico 24. Evolución del ROA en las EF con Mejor Gobierno frente al resto



**Fuente:** III Informe Banca March-IE. ¿Son las EF, con mejor gobierno, más rentables?

Este *III Informe Banca March-IE* está acreditando que hay una mejor rentabilidad en aquellas empresas familiares que cumplen los principios del gobierno corporativo, medido a través de los índices citados, frente a las que no lo tienen. Esta rentabilidad se manifiesta, no solo en términos de ROA, *rentabilidad sobre activos* sino, también, en términos de reputación, es decir, en el reconocimiento de todo lo que hay detrás de la empresa familiar.

Esto lleva a la reflexión de la idoneidad de generar debates y encuentros que tengan como objetivo comprobar la aplicación de los citados índices de gobierno corporativo a la empresa familiar, que garanticen la incorporación de los principios de gobierno corporativo a la empresa familiar.

## 2. Implantación del gobierno corporativo en la Empresa Familiar y rentabilidad de su aplicación

La rentabilidad aparece en el momento en que, la empresa familiar, cree en los principios y las premisas del gobierno corporativo, los interioriza y se hacen reales. Esto, realmente, sí tiene un valor añadido cuando la empresa, al margen de cumplir lo que pide la Ley de Sociedades de Capital de manera voluntaria, decide dar un paso más allá y escoge qué recomendaciones va a implantar, porque piensa que les generarán más valor añadido. Además, una de las premisas del gobierno corporativo, y esto supone un gran beneficio para las empresas, es establecer muy bien el perímetro de los miembros del consejo de administración y de los ejecutivos del comité de dirección.

En la empresa familiar, desde el momento en el que se empiezan a implantar los principios del gobierno corporativo, **el beneficio es inmediato**, aunque, en ocasiones, es difícil porque es necesario cambiar rutinas, y cambiar dinámicas de trabajo, que durante mucho tiempo se han venido convirtiendo en hábitos. Una vez que empiezan a cambiarse esas rutinas, como se ha dicho, **el beneficio es inmediato**, porque el consejero, el directivo y el accionista conocen cuál es su rol y eso, al final, es bueno para la compañía, tanto en el medio como en el largo plazo.

En el caso de un importante grupo familiar del sector de la automoción llevan tiempo implantando, de manera voluntaria, más allá de lo que les exige la ley, los principios del gobierno corporativo y esto es positivo porque ayuda en gran medida a profesionalizar la gestión y a la toma de decisiones.



### 3. La transparencia en las empresas

La transparencia, es fundamental, no solo para las empresas públicas y cotizadas sino también para las privadas. Entre las empresas familiares españolas, desde el año 2000, un destacado grupo hotelero publica en su web las cuentas anuales, con el informe de auditoría refrendado por una empresa de auditoría de primer nivel. Además trabajan para que, ese elemento de información hacia dentro sea lo más tangible y real. Por otra parte, cuando en el año 2000 el grupo hotelero en cuestión dio por finalizado su proceso de transición y aprobó unos nuevos estatutos por unanimidad de sus 11 accionistas, todos ellos miembros de la familia propietaria del grupo hotelero, incorporaron a los estatutos de su matriz un derecho de asistencia al consejo a todos los accionistas con más de un 5% de participación que, en aquel momento y hasta ahora, son todos los accionistas. Por lo tanto, hay que intentar ayudar a que todos, desde sus distintos roles, como accionistas, como miembros del consejo, como ejecutivos, den el máximo de información fortaleciendo el espíritu de transparencia interna en una compañía familiar y que la confianza no solamente exista sino que vaya creciendo con el paso del tiempo.

En las empresas familiares, además del esfuerzo que estas hacen de flexibilidad y de adaptación de la realidad empresarial al negocio o a la economía, necesitan incorporar una realidad humana, que cambia con el paso del tiempo. Es el cambio que se produce en el seno de la propia familia. Por ejemplo, los accionistas de 30 o de 40 años no son los mismos accionistas, aunque sean las mismas personas, cuando están en los 50 o en los 60 años. La familia tampoco es la misma cuando los hijos de los accionistas son pequeños que cuando esos niños se convierten en unos adultos. Por lo tanto, la realidad cambiante en la empresa familiar y en su gobierno, hace necesario que su consejo de administración la tenga absolutamente presente, puesto que sus componentes tienen la condición de accionistas y miembros de una familia que cambia como consecuencia de que, a su vez, cada uno de los miembros de la familia va cambiando con el paso del tiempo<sup>7</sup>.

---

7 El 53,6% de las empresas son propiedad de la primera generación (1G), un 37,3% de la 2G y 9,2% de la tercera o ulteriores generaciones. Respecto a la relación entre generación que tiene la propiedad y la que ejerce la dirección, lo más habitual es la coincidencia de ambas: 83,3% (1G) y 93,4% (2G). Los datos revelan que previo a la transmisión de la propiedad se produce la entrada de la siguiente generación en la dirección de la empresa. Fuente: Instituto de la Empresa Familiar: La Empresa Familiar en España (2015)

## 4. El gobierno corporativo como elemento clave para el desarrollo de la Empresa Familiar

Para empezar hay que tener en cuenta los **factores clave del éxito** de las empresas familiares de acuerdo con el barómetro europeo de la Empresa Familiar 2016, publicado por el Instituto de la Empresas Familiar y que se recogen en el siguiente gráfico<sup>8</sup>



**Fuente:** Instituto de la Empresa Familiar: Barómetro Europeo de la Empresa Familiar 2016

El desarrollo del Gobierno Corporativo es un problema que habitualmente refleja el Instituto de la Empresa Familiar porque, en las empresas familiares, hay dos universos. Uno compuesto por las empresas familiares más relevantes del país, y otro de aproximadamente 1.100.000 empresas familiares que hay en España. Hay que hacer un esfuerzo muy importante de compartimentación porque son mundos muy diferentes.

En el Instituto de la Empresa Familiar, no solamente los temas de buen gobierno se tienen en cuenta sino que las empresas familiares realmente fueron pioneras haciendo cosas que luego se han incorporado en los códigos de buen gobierno, cuando estos no existían, porque la necesidad les llevaba a ello. Las familias empresarias se dieron cuenta de que empezaban a surgir accionistas familiares y otros miembros de la familia y que, si no se ponía un cierto orden y concierto, esto redundaba en contra de la empresa y por lo tanto de la familia. La prueba es que, muchas empresas familiares, gran parte de ellas no cotizadas, están adaptando los mismos estándares que si fueran cotizadas, sin tener obligación de ello.

Lo dicho anteriormente es cierto en las, aproximadamente, 1.000 empresas que son miembros de las asociaciones territoriales del Instituto de la Empresa Familiar que existen en todas las comunidades autónomas españolas y, probablemente, también en algunas empresas familiares fuera de ese ámbito. Pero, en el resto de las empresas familiares, la situación cambia radicalmente pues la implantación de principios de gobierno corporativo se percibe como un factor de complicación del decurso normal de la empresa. Entonces, ahí existe un problema importante de traslación, pues las grandes españolas incorporan muy bien los principios del gobierno corporativo, pero en una parte muy importante del tejido empresarial se está todavía lejos de que la empresa familiar, en términos normales, la pequeña empresa familiar, haya entendido que el gobierno corporativo es bueno para la propia empresa. En este ámbito empresarial lo perciben, como una imposición, más responsabilidades, más criterios, más documentos, más controles y más trabajo.

Aquí hay una correlación bastante clara entre esta visión y el tamaño o la dimensión de la empresa. Las empresas familiares medianas o grandes, entran claramente en este tipo de cuestiones, por lo tanto, es otro de los problemas añadidos que tenemos en España por tener una dimensión excesivamente pequeña de las empresas, que es una de las grandes cruzadas del Instituto de la Empresa Familiar. Hay que aumentar la dimensión de nuestras empresas, para muchas cosas, y entre ellas para esta. Más tamaño implica más posibilidades de crear realmente órganos y criterios de buen gobierno.



130	27,000	2.180	5.350	4.500	...
160	1.225	5.350	5.690	564.484	...
340	0	0.000	0.410	92.464	2
450	30.393	2.440	2.750	56.512	2
2.600	5.000	1.600	1.830	128.544	2
1.600	73.778	2.300	2.310	874.820	2

9 Según los últimos datos disponibles en el Directorio Central de Empresas (DIRCE), dependiente del Instituto Nacional de Estadística (INE), a 1 de enero de 2016 existían en España 3,24 millones de empresas activas, de las que más de la mitad no tenían ningún trabajador asalariado. Nos encontramos, por tanto, ante un tejido empresarial muy atomizado, en el que predomina el trabajador por cuenta propia y la pequeña y mediana empresa y sólo el 0,7% del total de las compañías tienen más de 50 trabajadores, frente al 3 % de Alemania o el 1,2 % de la UE28. Fuente: Instituto de la Empresa Familiar: La Dimensión Empresarial como Factor de Competitividad. 2017

## 5. Utilidad del gobierno corporativo

No existe un modelo predeterminado único de gobierno corporativo de la empresa familiar. Suficientemente complejo es el gobierno corporativo en las grandes compañías cotizadas como para añadirle además el elemento adicional de dificultad y de complejidad, que supone gestionar las relaciones familiares dentro de todo ese universo que constituye el gobierno corporativo.

La definición clara de los ámbitos de actuación y de decisión de cada uno de los actores de ese universo de gobierno corporativo es esencial. En las compañías, la dirección, el consejo de administración y la propiedad deben tener ámbitos de decisión muy claramente definidos y, la Ley de Sociedades de Capital y el Código de Buen Gobierno de las cotizadas, han realizado avances importantes en el citado ámbito. Si, al componente empresa, se le añade el componente familiar, acaba haciéndose un universo mucho más complejo en el que es, particularmente importante, delimitar ámbitos de actuación donde cada uno sepa cuál es su mandato.

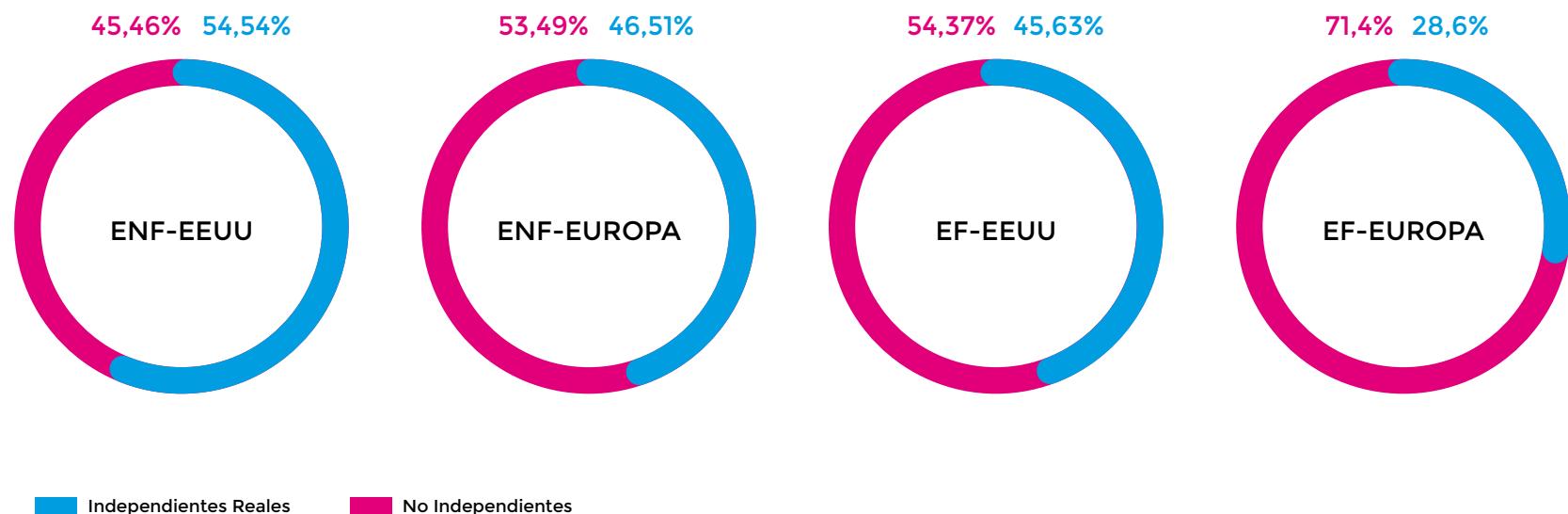
Otra cuestión importante: Para que la gobernanza corporativa no sea gobernanza decorativa, se necesita que las cosas tengan una función. Por tanto, no es lo que se tiene, sino para que sirve lo que se tiene. Hasta que la empresa familiar, tenga el tamaño que tenga, no vea la utilidad, la eficacia de los avances en el gobierno corporativo, difícil será persuadirle de que esas ventajas les aportan una utilidad.

Por ejemplo, en la cuestión de si se deben tener o no consejeros independientes habrá que demostrar que son los adecuados y que aporten en los debates, de lo contrario será muy difícil convencerles de que tengan consejeros independientes.



De acuerdo con el *III Informe Banca March-IE sobre “El Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar Cotizada. Julio 2015”*, “La presencia de Consejeros que son “realmente independientes” es menor en la EF que en la ENF siendo esta diferencia más acusada en Europa. Tal y como indica el Gráfico 9, de nuevo las EF europeas presentan peores valores, con tan sólo un 28% de independientes reales en su Consejo de media para el periodo 2008-2013. Sin embargo, la tendencia es positiva ya que el porcentaje de independientes reales ha aumentado durante el periodo considerado (del 26% en el 2008 al 33% en el 2013)”.

Gráfico 9. Consejeros Independientes “Reales” en el CA (%)



**Fuente:** III Informe Banca March-IE. El Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar Cotizada. Julio 2015

## 6. Creación de la cultura de gobierno corporativo

Como se ha citado al principio de este documento, un factor clave del éxito en el 85 % de las empresas familiares europeas y españolas es

*“Preparar y formar a un sucesor antes de que tenga lugar en la práctica la sucesión del máximo responsable”<sup>10</sup>*. Esta importancia de la sucesión lleva a otra idea y es la de que las empresas familiares deben contar con buenas estructuras de gobierno corporativo, de procesos y comunicación entre las diversas generaciones familiares. El Gobierno Corporativo es *“el sistema formado por las relaciones entre los accionistas, los órganos de administración y la dirección ejecutiva, y por los procesos a través de los cuales estas tres figuras controlan y dirigen la empresa”<sup>11</sup>*,

El gobierno corporativo no es un corsé, es decir, no son una serie de recomendaciones que se aplican sin más, de ahí la importancia del buen asesor, para una empresa familiar. En la empresa familiar existen diferentes órganos de administración como son:

- La administración individual a cargo del fundador o sucesor
- Los asesores
- El consejo de administración

En la primera fase de la vida de las empresas familiares el administrador individual utiliza a los asesores, expertos en derecho, temas fiscales y finanzas, y algunos clientes o proveedores más cercanos. Por otra parte, hay un aspecto muy importante que es la propiedad. Y dentro de la propiedad destaca la **protección del capital social o capital familiar**, término más cercano a la idiosincrasia de la empresa familiar.

Por capital familiar no solo se entiende la participación o acción de un determinado porcentaje del capital, que da lugar a determinado voto, sino que es necesario saber qué quiere la familia empresaria, qué quiere que ocurra cuando existan varias ramas familiares, y esto se tiene que conocer y articular jurídicamente.

---

<sup>10</sup> Fuente: III Informe Banca March-IE. El Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar Cotizada. Julio 2015. Gráfico P9: ¿Cuáles son los factores claves del éxito?

<sup>11</sup> La Empresa Familiar en España (2015). Instituto de la Empresas Familiar

Para articular jurídicamente el gobierno corporativo hay que cumplir, obviamente, con la base, que es la Ley de Sociedades de Capital pero, además, existe un documento que es el que permite hacer un traje a medida a la empresa familiar, y este es el **protocolo familiar**.<sup>12</sup>

En el protocolo familiar, se deben reflejar la misión y la visión de la empresa familiar y, a partir de ahí, se adoptan determinadas decisiones, más corporativas, que se reflejan en estatutos sociales, aquellas que tengan que ir y, otras decisiones, quedan en el nivel privado pero, por supuesto, comunicadas a CNMV si la empresa familiar cotiza y, si no cotiza, dada la transparencia y la publicidad que la empresa por supuesto quiera, y que tendrán, ese soporte legal.

El gobierno corporativo, por tanto, son las recomendaciones y principios que dirigen el gobierno de una empresa, pero, la empresa exige qué principios y recomendaciones del gobierno corporativo se pueden aplicar y se deben a lo que es el órgano soberano, que es la junta general, y de ahí se hablará, de órgano de administración, con la separación de ejecutivos e independientes y dentro de los independientes externos, o no externos.

Para articular el gobierno corporativo, hay que considerar una doble dimensión, la dimensión **orgánica** y la dimensión **documental**.

A **nivel orgánico** tenemos los órganos corporativos que se hayan decidido en función del tipo social. Dentro de la empresa familiar, en lugar de hablar de tipos sociales S.A. o S.L., hay que hablar de dos tipos sociales, en función de que la sociedad sea más abierta o más cerrada, a pesar de que haya que denominarlas Sociedades Anónimas o Sociedades de Responsabilidad Limitada porque la Ley de Sociedades de Capital lo exige. Pero en cualquier caso la sociedad tendrá los órganos de administración, como se ha citado anteriormente, con un consejo de administración o no que, si la empresa familiar está naciendo, quizás no tenga un consejo de administración y tenga un administrador o varios solidarios o mancomunados. Existirá un gobierno corporativo y a nivel orgánico normalmente una asamblea familiar o un consejo de familia clave para que la visión y la misión sea trasladada o se proyecte primero hacia la junta general y sea el nexo de unión también con el órgano de administración. Estos dos órganos son clave.

A **nivel documental** existirá en el gobierno corporativo unos estatutos sociales de la sociedad, y existirá un documento que debe estar, técnicamente perfectamente hecho, que es el **protocolo familiar**.

---

<sup>12</sup> La mejor manera de formalizar el buen gobierno familiar es mediante la adopción de acuerdos y su reflejo en documentos firmados por todas las partes implicadas. A veces estos compromisos son recogidos en textos independientes, pero la forma más eficaz de institucionalizar todos estos mecanismos es recogerlos en un único texto denominado Protocolo Familiar. Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares. Javier Quintana. Documento 165. Marzo 2012. Instituto de la Empresa Familiar

## 7. Proceso de Sucesión y Órganos de Administración en base a lo realizado en un grupo hotelero

En general, los temas y los problemas suelen ser los mismos y, las soluciones, son propias de cada empresa. Por tanto, lo que es bueno para una empresa no tiene porque ser generalizable.

El **proceso de sucesión**, en el caso del grupo hotelero fue largo y no traumático, por lo que fue una ventaja de partida. El fundador del grupo fue el abuelo del equipo que constituye la actual presidencia, que murió muy joven, por lo que sus dos hijos se encontraron con un proceso de sucesión de un día para otro. Para el equipo actual el proceso de sucesión no ha sido así, pues la segunda generación decidió ir abandonando progresivamente sus responsabilidades y generar un proceso de transición que se extendió durante 7 años, entre el año 1993 y el 2000. Durante ese espacio de tiempo se hizo lo siguiente:

1. Se escribió un **protocolo familiar** en el que todos pudieron exponer sus ideas y lo consensuaron.
2. Se definió la **misión** y la **visión** sobre la que, en el futuro, poder ir construyendo.
3. Se abordaron **temas jurídicos**.

Los actuales **descendientes**, que constituyen la tercera generación, son 11 procedentes de los dos accionistas de la segunda generación que estaban al 50%.

4. Decidieron que desaparecían las ramas familiares y por lo tanto:
5. Decidieron que, en ese momento, los 11 accionistas tendrían exactamente los mismos derechos y obligaciones, con independencia de la rama familiar de procedencia.
6. Se puede producir una transmisión de acciones entre accionistas de la tercera generación, que no hubo entre los dos hermanos de la segunda generación y, por lo tanto, la transmisión entre primos es libre. Este fue un cambio importante pues ya no era una repetición de una sociedad al 50%, que era lo que habían visto, sino que ahora, en la tercera generación, directamente, son accionistas 11 personas de una empresa.



7. Decidieron un **consejo de administración pequeño**.
8. Acordaron hacer un **consejo de cuatro personas**, incorporando el **derecho de asistencia de todos los accionistas**.
9. Incorporaron también la **figura de la copresidencia** que, en algunas empresas familiares existe. Están en ese modelo desde el 2000, y a plena satisfacción.
10. En el período posterior al 2000, los primeros años siguientes a hacer los estatutos, a iniciar la labor como consejo, **incorporaron asesores externos al consejo**. Utilizaron la **fórmula de asesores externos y no la de consejeros de pleno derecho**, aunque estos participan en las reuniones del consejo y se expresan con la misma libertad que cualquier miembro del consejo. Estos asesores externos tienen voz, pero no voto.
  - a. En este grupo hotelero, en 17 años se ha votado en muy pocas ocasiones.
  - b. Por otro lado, cada vez más, la evolución legal anima a estas fórmulas de asesores externos con voz pero sin voto y mucho más en el ámbito de la empresa familiar.
  - c. En el ámbito de la empresa cotizada y pública quizás es más fácil convencer a grandes profesionales a incorporarse a sus consejos pero, en el caso de empresas privadas, la figura del asesor externo del consejo, funciona bien para la empresa y funciona también para el asesor del consejo porque se encuentra con absoluta libertad, independencia y con un grado de responsabilidad distinta que va asociada también al tipo de compañía como es la empresa familiar.
11. Se incorporó también, una **comisión ejecutiva**, constituida por cuatro miembros. Dos, de estos 4 miembros, son los copresidentes del Grupo. Dentro de la comisión ejecutiva está la **comisión de auditoría** y la **comisión de recursos humanos**, en la que está todo el elemento de nombramientos, retribuciones, etcétera.

Las cosas con el tiempo se van modulando, es decir que la comisión de recursos humanos ha pasado ya por distintas fases, con mayor y menor presencia de ejecutivos, con mayor o menor presencia de externos y que, por lo tanto, tenemos claro que es muy bueno tener una comisión de recursos humanos y lo que va cambiando, por las personas al final también, es la forma en la que lo organizamos. En definitiva, esta es la organización del grupo hotelero.

## 8. Dimensiones del Gobierno Corporativo que más influyen en la rentabilidad de la Empresa Familiar

En el "III Informe Banca March-IE"<sup>13</sup> se establecen que dimensiones del Gobierno Corporativo son las que más influyen en la rentabilidad de la Empresa Familiar. Concretamente en dicho informe se cita que:

*"Dado el carácter multidimensional de los Índices de Gobierno Corporativo empleados en el informe, es necesario el análisis de la relación de cada una de sus dimensiones con la rentabilidad, con el fin de obtener conclusiones válidas sobre hacia dónde debe dirigir la EF sus esfuerzos en términos de Gobierno Corporativo. Por este motivo, realizamos el análisis de correlaciones desglosando cada Índice de CG en sus distintas dimensiones (Tabla 8)."*

Tabla 8. Correlaciones Dimensiones GC - Rentabilidad.

	ROA		RENTABILIDAD BURSÁTIL	
	EF	ENF	EF	ENF
Funcionamiento Consejo	0,09***	0,11***	0,1***	N.S.
Composición del Consejo	0,18***	0,14***	0,07**	0,03*
Retribución	0,13***	N.S.	N.S.	N.S.
Derechos Accionistas	0,08**	0,07***	N.S.	N.S.

N.S.: No significativo  
\*\*Estadísticamente significativo al 5%  
\*\*\*Estadísticamente significativo al 1%

**Fuente:** III Informe Banca March-IE. El Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar Cotizada. Julio 2015



De los resultados de la tabla 8 se obtienen las siguientes conclusiones:

*Existe una relación positiva entre el ROA y cada una de las dimensiones que contribuyen al Gobierno Corporativo (GC) tanto para las Empresas Familiares (EF) como para las Empresas No Familiares (ENF) (salvo el caso de las políticas de retribución para el caso de las ENF que no es significativa). La relación más fuerte (el coeficiente de correlación mayor) se da en aquella dimensión que mide la estructura y composición del consejo. Esto implicaría que variables como la presencia de independientes, y la existencia de Comités contribuyen a aumentar la rentabilidad de la EF cotizada<sup>14</sup>.*

*De nuevo, la relación entre buen gobierno corporativo y resultados es mucho menos concluyente para el caso de la Rentabilidad Bursátil. En el caso de las EF se confirma la relación positiva entre la adopción de las prácticas de GC en relación a la composición y funcionamiento del Consejo de Administración (CA) y la rentabilidad bursátil de la empresa. Por el contrario, los resultados parecen señalar que aunque la protección de los derechos de los accionistas minoritarios es claramente inferior en las EF, esto no parece afectar de forma negativa a su rentabilidad bursátil<sup>15</sup>.*

---

14 ¿Qué dimensiones del GC son las que más influyen en la rentabilidad de la EF? III Informe Banca March-IE. El Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar Cotizada. Julio 2015

15 ¿Qué dimensiones del GC son las que más influyen en la rentabilidad de la EF? III Informe Banca March-IE. El Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar Cotizada. Julio 2015

## 9. Gestión de los riesgos

Anteriormente se ha puesto el foco en el tema de la **sucesión**, que es lógico y es inevitable en un grupo familiar, pero también hay que **poner el foco** sobre el día a día de la **gestión empresarial y la gestión de los riesgos en esa gestión empresarial**.

Efectivamente, es normal que las empresas familiares desde el punto de vista del gobierno corporativo se centren, en un primer momento, en aclarar los protocolos familiares que es *una herramienta vital para regular el funcionamiento de la empresa y la implicación familiar y que solamente se ha formalizado por escrito en el 9% de las empresas*<sup>16</sup>.

Pero el gobierno corporativo exige una gestión de riesgos importante. Al final hay una responsabilidad del propio marco normativo que exige una gestión de riesgos que lleva a la implantación de métodos de supervisión del control de esos riesgos que sea práctica, que sea real, y que supere el mero manual de gestión de riesgos.

La Fiscalía General del Estado en 2016, sacó una circular<sup>17</sup> y dijo que no hay responsabilidad de la persona jurídica, siempre que haya métodos de previsión y control de los riesgos.

Concretamente:

*"Que el Compliance Officer sea un órgano de la persona jurídica, no implica que este órgano deba desempeñar por sí todas las tareas que configuran la función de cumplimiento normativo, pudiendo ser todas ellas realizadas por otros órganos o unidades distintos al específico de cumplimiento normativo (como la unidad de riesgos, la unidad de control interno, el servicio de prevención de riesgos laborales o el de prevención del blanqueo)<sup>18</sup>."*

---

<sup>16</sup> La Empresa Familiar en España (2015). Instituto de la Empresas Familiar

<sup>17</sup> circular 1/2016, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del código penal efectuada por ley orgánica 1/2015. Madrid, 22 de enero de 2016

<sup>18</sup> <http://www.legaltoday.com/practica-juridica/penal/penal/circular-1/2016-fiscalia-general-del-estado-la-figura-delcompliance-officer-y-el-asesoramiento-juridico-externo>



## 10. El proceso de sucesión

Las sucesiones, son los momentos de mayor tensión para la empresa y la familia, por ello es recomendable que sean los menores y más espaciados posibles, en las mejores condiciones de la empresa y en las mejores condiciones para la familia. Por tanto, es muy importante tener en cuenta los períodos de tiempo en los que las empresas familiares se enfrentan al proceso de sucesión y se revisan las estructuras acordadas. Las empresas que apuesten por períodos de permanencia en el largo plazo pueden acabar marcando la diferencia. De acuerdo con el informe de la Empresa Familiar en España (2015)<sup>19</sup>

*"El proceso de sucesión tanto de la propiedad como especialmente de la dirección es uno de los momentos más críticos de cualquier empresa familiar, así como uno de los que más atención ha recibido por parte de consultores, académicos y empresarios. Con referencia al modo de transmisión de la propiedad (Tabla 18), 2 de cada 3 empresas todavía no tienen planes al respecto. La falta de atención sobre estas cuestiones y el desconocimiento del marco fiscal pueden convertirse en un factor insuperable, impidiendo la transmisión de proyectos empresariales rentables. Entre las empresas que han contemplado estas cuestiones, la herencia (24,2%) es la vía fundamental de transmisión frente a la donación (5,6%). Sólo una minoría (2,4%) piensa en la venta de la propiedad.*

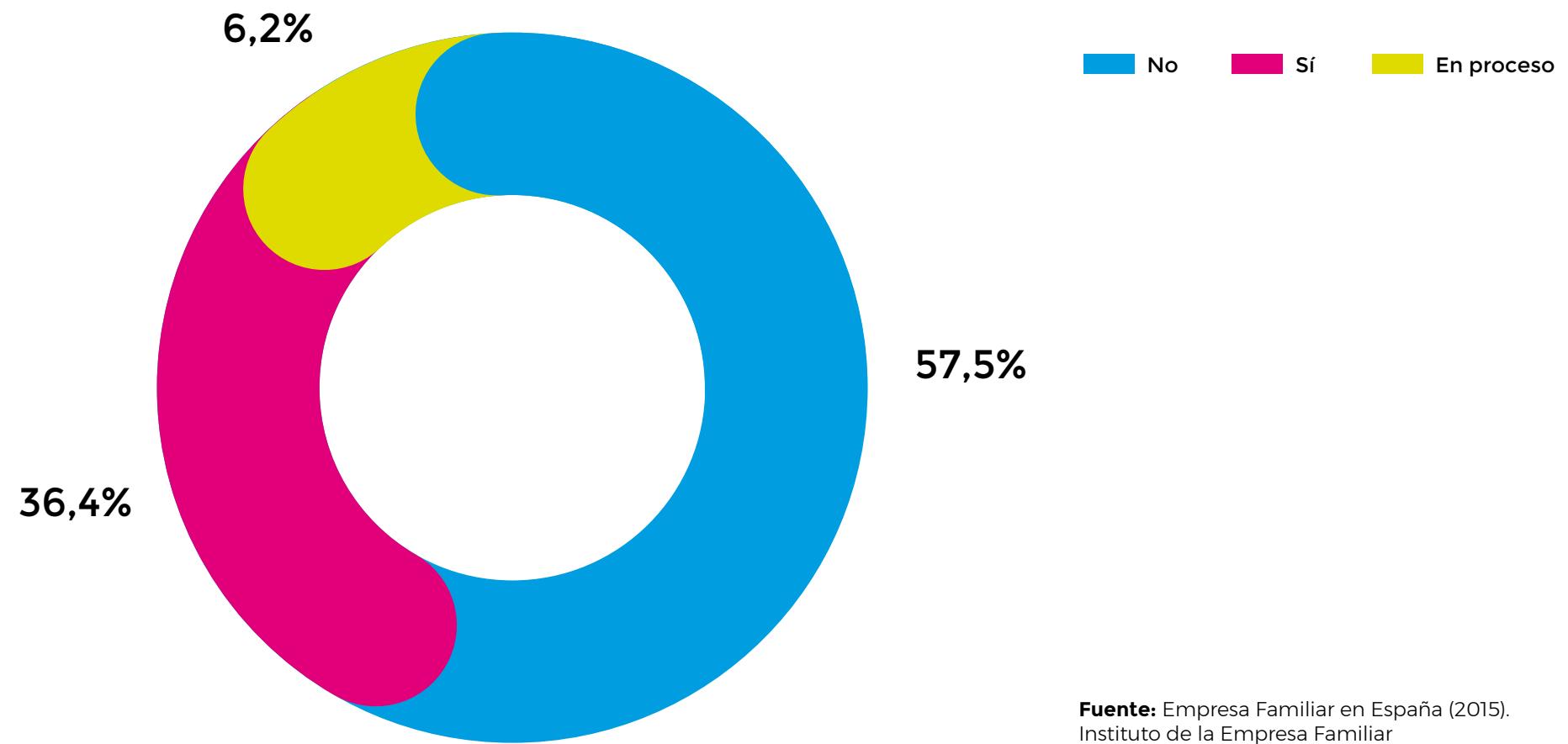
Tabla 18. Transmisión de la Propiedad.

No tiene planes al respecto	67,7
A través de herencia	24,2
Vía donaciones	5,6
No, venderá su participación a otras personas o empresas	2,4
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Empresa Familiar en España (2015). Instituto de la Empresa Familiar

*El éxito del proceso de sucesión depende de su planificación, incluyendo los criterios que deben reunir el sucesor y el modo en el que se realizará. Los resultados muestran que más de un tercio de las empresas (36,4%) ha consensuado el proceso de sucesión del responsable principal de la empresa; un 6,2% declara estar en proceso de hacerlo y un 57,5% no lo tiene todavía consensuado" (Gráfico 25).*

Gráfico 25. Consenso sobre sucesión del responsable principal.



## 11. Ejemplo de gobierno corporativo en una empresa del sector de automoción

Durante una de sus primeras etapas, este grupo de automoción tuvo en su capital a una serie de cajas de ahorro, pues se necesitaba financiación. Esta presencia de las entidades financieras ayudó a dar un primer paso en la profesionalización de los consejos que empezaron a tener una agenda, un orden del día, un componente financiero bien estructurado y un mapa de actividades.

Posteriormente estas cajas salieron del capital, como consecuencia de la recompra de su participación por parte del grupo de automoción. La dinámica iniciada en la época de las cajas se mantuvo hasta el momento en el que se empezó a pensar, en una nueva fórmula de financiación.

Para los inversores fue muy importante que, el grupo de automoción, empresa familiar constituida por dos ramas familiares, tuviera un **protocolo familiar**. Para el Grupo esto fue muy significativo pues puso de manifiesto la relevancia de tener normas de actuación y, además, afloraron las expectativas futuribles del grupo.

En este caso el **protocolo familiar** fue el inicio y, a través del funcionamiento de la empresa, se constató la importancia del Consejo de Administración. Esto llevó a un cambio de generación, de tal manera que cambió la presidencia, la vicepresidencia, y se hizo una rotación entre las ramas familiares. Se decidió potenciar al consejo de administración pues, el liderazgo era diferente, la compañía tenía un perímetro también totalmente diferente, se había multiplicado el negocio con la última adquisición, por lo que llegó el momento de que el consejo tomase mayor presencia y peso específico. A continuación, dado que ya se contaba con consejeros externos, se empezó a incorporar las comisiones, empezando por la comisión de auditoría y la de nombramientos y retribuciones.

Actualmente el grupo sigue implantando cambios apoyándose en la flexibilidad que le da no ser una empresa cotizada. Las ideas nuevas no solo las recibe de los consejeros independientes sino, también, de otras figuras que aportan preguntas retadoras y que sitúan al grupo en situaciones de plantearse nuevas implantaciones. Esta nueva concepción del consejo de administración les ha hecho:

- Plantearse el mapa de riesgos.
- Incorporar *compliance* para garantizar en el grupo medidas de vigilancia y control.
- Otro tipo de mecanismos que no están obligados en absoluto a hacer, por el hecho de no ser una empresa cotizada, pero que da mucho confort tanto al grupo como a las personas que pertenecen a su consejo de administración.



La trayectoria del grupo está acelerándose en los últimos años y la incorporación de buenas prácticas de gobierno corporativo les hace sentir cómodos porque ven en la realidad los beneficios tangibles para la toma de decisiones, pues al final, es en los órganos más relevantes de la compañía, donde más esfuerzo se debe realizar.

Este proceso de gobierno corporativo no solo lo hacen exclusivamente con un fin económico, sino también porque es bueno dado que aporta sostenibilidad y largo plazo a la compañía.

## 12. Evolución de la empresa familiar pequeña hacia una empresa familiar mediana

Al comparar el perfil de la empresa española con respecto a otros países se confirma que el tamaño es uno de los principales elementos diferenciadores. Esta dimensión es, fundamentalmente, el resultado de la evolución del crecimiento empresarial, por lo que se puede decir que los factores que influyen en el crecimiento empresarial determinan en última instancia el tamaño medio de las empresas<sup>20</sup>.

El crecimiento empresarial es uno de los principales problemas que tenemos en España. La empresa familiar, tiene ventajas comparativas, pero solo triunfan, aquellas que saben explotarlas y convertirlas en ventajas competitivas. Las empresas deben tener visión del largo plazo, y eso le lleva a la necesidad de tener un buen gobierno corporativo porque de lo contrario, eso no va a ser sostenible.

Pensar en el largo plazo se puede hacer una vez que se han superado las dificultades de mantener la empresa en el día a día y este es un tema cultural que en España se debe revisar. En nuestro país, mientras el problema, de las pymes sea pagar las nóminas el mes que viene o conseguir financiación para el proyecto que llevará a cabo dentro de tres meses, es muy difícil convencerles de que lleven un **órgano de gobierno corporativo**, de que pongan asesores o consejeros externos, de que establezcan un **protocolo familiar**, pues previamente se requiere tener superadas las necesidades básicas y, a partir de ahí, ya se puede pensar en otro tipo de necesidades. Hay dos tipos de **barreras** que impiden a veces el crecimiento de estas empresas:

- Las **culturales**. Estas derivan del propio empresario que está más o menos satisfecho con los rendimientos que obtiene de su pequeña empresa, con un nivel de complicación relativo y no quiere asumir los **riesgos** de buscar mayor proyección y **mayor tamaño**.
- **Otro tipo de barreras**: En el Instituto de la Empresa Familiar están intentando, en la medida de lo posible, concienciar a las autoridades de que, ciertas barreras, deberían ser removidas, pues incentivan que las empresas no crezcan. Estas son, fundamentalmente, las barreras de tipo **burocrático, administrativo, tributario**, etcétera. Ya no se trata de que vayan mejor las empresas, es que el tamaño de las empresas está relacionado con la **productividad**, con la **competitividad**, con las **inversiones en I+D+i**, con la **creación de empleo**, es decir, con todas las variables que hacen que una economía sea próspera.



Por lo tanto, es importante incidir en que las pequeñas empresas vayan avanzando en la **senda de la dimensión** y en la **senda del buen gobierno**. Esto último es una cuestión preocupante, porque no puede ser percibida como una cuestión exclusivamente formal. Si el gobierno corporativo se considera en su aspecto formal exclusivamente, como, por ejemplo, poner “dos consejeros externos”, puede ocurrir que la empresa sitúe en esos puestos el amigo íntimo del presidente y al abogado de la familia, lo que no serviría para nada.

Por ejemplo, en el grupo hotelero se estableció un Protocolo Familiar en el que todos pudieron exponer sus ideas y llegaron a un acuerdo. Eso no es muy habitual. Actualmente, un riesgo muy importante es que el Protocolo Familiar se convierta en una commodity, donde se “conformen las necesidades de la empresa” dentro de unas plantillas preestablecidas y, a partir de ahí, se elabore el Protocolo Familiar. Teóricamente, con este procedimiento de las plantillas la empresa ya tendría un Protocolo Familiar aunque este tendrá una muy dudosa utilidad. El buen gobierno solo tiene sentido si permite tomar mejores decisiones empresariales que redunden en la buena marcha de la empresa.

De aquí surge la reflexión crítica que hace la empresa familiar al mundo del gobierno corporativo y es la de que, en la medida en que se guía, debe regirse necesariamente por criterios de eficacia, es decir, que lo que se haga sirva para algo y salga de ese mundo más estético y más reputacional, en el que situamos a veces al gobierno corporativo.

Por ejemplo, las empresas familiares, sobre todo las pequeñas, pueden percibir que queda bien tener un número determinado de consejeros independientes y de mujeres, etc. Esto chocaría con el principio fundamental de eficacia que se tiene en la empresa familiar y, sobre todo, en la gran empresa familiar en materia de gobierno corporativo.

Por tanto, esa reflexión crítica es muy positiva, porque indica cuáles son los puntos que no están funcionando de la arquitectura de gobierno corporativo.

## 13. Gobierno Corporativo Ad-Hoc y profesional

Respecto del Gobierno Corporativo es importante destacar dos aspectos:

- El Gobierno Corporativo debe ser Ad -Hoc.
- El Gobierno Corporativo debe ser profesional.

### a. El Gobierno Corporativo debe ser Ad -Hoc

No existe un gobierno corporativo genérico para cualquier tipo de empresa. El gobierno corporativo tiene que ser ad hoc, por ello se destaca la importancia del protocolo familiar, sin perjuicio de la fase de negociación previa que exista, que es muy compleja, vía interna con la familia y desde el punto de vista del asesor para, si existen diferentes ramas familiares y si existen, que van a existir, diferentes puntos de vista, llegar a un acuerdo con las partes. **Por tanto, la fase de negociación previa**, ese prontuario necesario que hay que pasar en la familia para que se ponga de acuerdo es necesario de modo que se tenga un **gobierno corporativo ad hoc**, un **traje a la medida**.

### b. El Gobierno Corporativo debe ser Profesional

El segundo aspecto, que es un tema muy importante, es el de la **profesionalización del Gobierno Corporativo**, que puede pasar por diferentes puntos. Hay empresas familiares, no cotizadas pero que, voluntariamente, deciden cumplir unos estándares, unas recomendaciones. Ese cumplimiento voluntario puede tener determinadas ventajas como, por ejemplo, tener una mejor rentabilidad en aquellas empresas familiares que cumplen los principios del gobierno corporativo, frente a las que no lo tienen. Esta rentabilidad se manifiesta, no solo en términos de ROA, **rentabilidad sobre activos** sino, también, en términos de reputación, es decir, en el reconocimiento de todo lo que hay detrás de la empresa familiar.

## 14. La transparencia del Gobierno Corporativo

Además la transparencia lleva a una **personalización** y a una **profesionalización** en el sentido de que, si el segundo paso, profesionalización, es con un consejo de administración donde se quiere captar a un determinado consejero independiente, consejero no ejecutivo, asesor externo que esté en el consejo sin voto, o las figuras que sean necesarias, solo van a acudir, independientemente de la remuneración que reciban y de otros motivos, cuando la empresa sea transparente y cumpla determinados estándares que quizá no sean necesariamente obligatorios. Por tanto, las empresas familiares deben tener un gobierno corporativo ad hoc y, además, transparencia y profesionalización, que lleve a un adecuado cumplimiento del gobierno corporativo de acuerdo con la misión y la visión de esa empresa.

Es un hecho muy relevante el de la transparencia para que, el consejero, conozca a través de que órganos participa la familia y darle, de este modo, un horizonte de cómo funciona la familia en los citados órganos y que, por tanto, no va a estar cautivo de las decisiones única y exclusivamente de la familia, porque si el consejero pertenece al consejo de administración de la empresa familiar es para que pueda desempeñar su función aportando valor a la empresa y no cumpliendo la voluntad de la familia, teniendo en cuenta que muchas veces la “familia” puede estar compuesta por diferentes ramas familiares.



## 15. Gobierno corporativo: Atraer a personas que den credibilidad y representen una seguridad de desarrollo de ideas y de aportación. El caso de un grupo de automoción

Cuando el consejero acepta pertenecer a un consejo de administración, acepta un riesgo. Por consiguiente, la empresa debe, por una serie de motivos, resultarle atractiva, más allá de estar cautivo de su salario como consejero. Es muy relevante que sea un reto y un orgullo para ese consejero el hecho de entrar en un determinado consejo. Para ello la empresa debe, para empezar, tener una credibilidad en el mercado que se consigue:

- A través del histórico de la propia compañía.
- A través del reglamento del consejo.
- Siendo capaz de presentar a este consejero:
  - El mapa de actividades del consejo al cabo del año.
  - Cómo y en qué temas se trabaja en la empresa.
  - Las comisiones del consejo y sus reglamentos.
  - El código de ética del consejero.
  - Disponer de la función del *compliance* que proporcione tranquilidad pues, sentarse en un consejo es muy relevante y es una profesión, de riesgo personal y, además, solidaria.

En España se está profesionalizando cada vez más y más rápido el tema de los consejos, aunque, claro, esto tiene que asentarse y empezar a dar sus frutos, pero despuntará, porque se está trabajando muy intensamente en esa dirección, lo cual es muy positivo para España y para las compañías españolas.

Además, la compañía tiene que ser capaz de facilitar al consejero que cumpla bien con su deber de diligencia, con su deber de lealtad, el *business judgment rule*<sup>21</sup>, es decir que el consejero se sienta amparado con la facilidad de preguntar absolutamente todo, para que puedan tener información absolutamente de todo, porque es su responsabilidad al cabo del día.

---

<sup>21</sup> La llamada regla del juicio empresarial o *business judgement rule*, tiene la función de evitar que, al enjuiciar la existencia o no de responsabilidad por negligencia de los administradores de sociedades, las decisiones de carácter empresarial de estos últimos terminen por ser sustituidas por las de los jueces. En suma, se trata de limitar el alcance del control judicial en materia de responsabilidad por daños al dejar fuera de éste las decisiones genuinamente empresariales. La *business judgement rule* en el Proyecto de Ley de modificación de la Ley de Sociedades de Capital. Alberto Díaz Moreno, Consejero académico de Gómez-Acebo & Pombo y Catedrático de Derecho Mercantil de la Universidad de Sevilla

## 16. Atraer a personas que den credibilidad y representen una seguridad de desarrollo de ideas y de aportación. El caso de un grupo hotelero

En el caso particular del grupo hotelero, en un determinado momento surgió la necesidad de que, una vez acabado el proceso de transición, algunas personas se tuviesen que marchar, lo cual es fundamental porque, de lo contrario, no se acaba el proceso de sucesión y se incorporasen otras personas nuevas.

Esas personas que se han tenido que marchar son, a veces, la anterior generación y lo normal es que la nueva cúpula que asume la más alta cota de poder y responsabilidad esté separada de esa generación que se ha marchado, fundamentalmente por la edad.

Por ello, en un en determinado momento, es muy importante incorporar como asesores externos a una serie de personas que estén en una generación intermedia entre la generación que se ha ido y la nueva generación, que ahora ocupa el poder. Estos asesores externos deben entender mejor a la generación que se ha ido y debe poder entender mejor a la nueva porque, con independencia de que tanto la antigua como la nueva generación formen parte de la misma familia, obviamente, las cosas con 30 o con 40 años de diferencia no se ven igual.

Por tanto, en el proceso de sucesión, la nueva generación tiene que acabar pensando en lo que necesita y qué le pueden aportar durante un período de años importante. Ese no es un papel ni para los asesores jurídicos, ni para los auditores, ni para los ejecutivos. En muchas ocasiones, en los procesos de sucesión y de transición, además de que se vaya quien se tiene que ir, quienes llegan ahí tienen que formar su propio equipo.

En el caso del grupo hotelero en un período de tiempo determinado, entre el 2000 y el 2010, aproximadamente, sus asesores externos ayudaron a que ese proceso de entenderse lo mejor posible entre generaciones, fuera mejor que si no hubieran estado.

Los consejos de administración, los órganos de gobierno en las empresas familiares tienden a la gestión del día a día. Es su negocio, es la empresa que han visto crecer, es donde en muchas ocasiones hacen buena parte de su vida personal y familiar. Los asesores externos, o los consejeros externos lo que añaden, claramente, es la necesidad de prestar atención creciente a la estrategia. Es lógico pensar que del sector hotelero o de las agencias de viaje, difícilmente nuestros **asesores o consejeros externos** van a poder aportar más que los profesionales, equipo directivo o incluso que los propios accionistas que, en una empresa familiar, llevan toda la vida pensando y viendo ese negocio. Lo que sí aportan los consejeros externos es una **visión externa de la realidad**, una visión mucho más amplia, la experiencia en otro tipo de empresas, otro tipo de negocios y, por lo tanto, el tránsito de órganos de gobierno tradicionalmente o históricamente muy dedicados a la gestión del día a día a órganos de gobierno que presten la atención prioritaria a que su principal responsabilidad, que es la estrategia de la compañía, se haga de una forma mucho más natural.

## 17. Compañías familiares cotizadas y compañías familiares no cotizadas. Creación de un entorno atractivo para los consejeros

### a. Capacidad de aportación del consejero independiente

La experiencia dice que la diferencia en cuanto a asunción de riesgos entre compañías familiares cotizadas o no cotizadas no parece demasiado relevante. Por otra parte, es importante destacar que, el consejo, tiene como principal facultad la de determinar la estrategia de la empresa, que es una facultad indelegable del consejo, es decir, del órgano de administración en general.

Para hacer atractiva la incorporación de consejeros externos independientes a una empresa familiar, cotizada o no cotizada, es esencial tener una visión y una misión común en cuanto al proyecto de empresa. Además, es muy importante la capacidad de aportación que se le dé al consejero independiente. Es decir, si un consejero independiente no aporta en el consejo porque no se le deja aportar, no se le está ofreciendo un desafío, no se le está ofreciendo el reto de contribuir activamente a la formación de la estrategia general de la empresa y se está perdiendo una cuestión fundamental dentro del grupo empresarial.

Por otra parte, está la generación de un entorno de compañía para ese consejero que, el *business judgment rule*, la protección de la discrecionalidad empresarial resulte cumplida y que, el consejero, se incorpore a un órgano en el que tenga la plena confianza de que todo aquello que debe figurar en la agenda estratégica del consejo está y, además, que esa información es la suficiente con la que deben tomarse las decisiones, con la suficiente antelación y que el proceso en la toma de las grandes decisiones del consejo que afectan a la estrategia de la compañía es un proceso de decisión adecuado y bien formado, porque ahí hay una buena parte también de la capacidad de atracción de un consejero independiente con la empresa.

Esto, es bastante sencillo de decir, pero crear las condiciones de protección y de confianza al consejero es otra cosa, porque, la responsabilidad, efectivamente, es personal, es solidaria y existe en el ámbito civil y más allá del ámbito civil.

### b. El periodo de transición

El problema de la **sobrerregulación** es enorme, por lo que los riesgos, que se asumen hoy en día, hacen que sea mucho más difícil atraer a consejeros independientes. Hay empresas con extraordinaria reputación y solidez que han desarrollado muy profundamente todo lo referente al gobierno corporativo por lo que no tienen problemas en incorporar consejeros independientes.



Desafortunadamente no hay muchas empresas de este tipo en España. Por tanto, para atraer a buenos consejeros independientes, hay que buscar otras fórmulas y no obsesionarse en regular. La figura del asesor externo del consejo, que se sienta en todas las reuniones del consejo, habla, interviene, da su opinión y lo hace, además, con la tranquilidad de saber que puede decir lo que piense, es una figura que puede ser muy relevante también.

La soberregulación, cada vez, está poniendo más complicado el tema de los consejos, es una cosa verdaderamente muy difícil y, por más que los consejeros tengan los seguros de responsabilidad civil, hay otros tipos de responsabilidades que no están cubiertas<sup>22</sup>. Por tanto, aunque las aseguradoras hayan creado un nuevo nicho de negocio, que funciona muy bien, dado que lo primero que se pide es el seguro, que cubre una parte de las responsabilidades, pero no todas, entonces la forma de atraer a los consejeros independientes es, evidentemente, el proyecto, el nombre de la empresa, su reputación, la tradición, etc.

Pero, en cuanto al proyecto, debe considerarse que hay empresas muy buenas que, en el momento de un cambio generacional, la nueva generación no es capaz de transmitir ideas claras sobre el proyecto y entonces se generan las dudas, por eso es tan importante el período de transición. En la sucesión, la transición, es importantísima y hay que hacerla a lo largo de un período de tiempo. ¿Siete años? Igual se podía haber hecho en cinco o en nueve, el que cada familia, en función de la situación de las personas, requiera, pero desde luego lo que no se puede hacer es esperar hasta el último momento, despedir al anterior presidente y su equipo y que entre el nuevo. Hay una etapa muy importante en el proceso de sucesión que es de los equipos salientes y entrantes comparten durante el período de transición.

Esa etapa es esencial porque es lo que hace que la compañía funcione de forma suave, sin ningún evento disruptivo. Este es uno de los procesos más importantes para las empresas familiares por lo que, si eso se hace bien es fácil, por ejemplo, cuando la nueva generación accede al poder, convencer a consejeros que entren, porque ven que ahí hay una idea de familia, hay un futuro de empresa y se pueden sentir muy confortables. Si no ven esto y ven que puede haber tensiones y dudas y, peor aún, luchas por el poder, la lógica invita a apartarse un poco y esperar a ver como acaba el tema.

---

22 La Responsabilidad de Consejeros y Directivos. Los administradores pueden ser demandados por un tercero perjudicado durante los cuatro años siguientes a su cese efectivo por daños causados en el desempeño de sus funciones o por deudas de la sociedad si incumplen la obligación de solicitar el concurso, liquidar la sociedad o restablecer su equilibrio patrimonial. Estas pólizas presentan ciertos rasgos particulares que conviene tener en cuenta a la hora de contratarlas. Normalmente cubren reclamaciones formuladas dentro del período del seguro por actos incorrectos ocurridos durante ese tiempo que sean notificados igualmente durante el mismo período del seguro. Quedan excluidos los daños por acciones u omisiones dolosas, fraudulentas o constitutivas de delito. El seguro tiene normalmente un período de vigencia anual entre la fecha de efecto de la póliza y la fecha de su vencimiento. Todos estos riesgos pueden ser cubiertos mediante esta póliza, pero contendrá una lista de exclusiones que descartará la cobertura además de las conductas dolosas, fraudulentas o delictivas, las responsabilidades por infracciones tributarias y multas de cualquier clase. La posición de la Dirección General de Seguros (DGS) es que las multas no son asegurables. VI ESTUDIO D&O (directors and officers) MARSH 2013. EL SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL DE ADMINISTRADORES, CONSEJEROS Y DIRECTIVOS. Servicio de Estudios Marsh España. Gómez Acebo & Pombo

## 18. Equilibrio entre la parte jurídica y de negocio de una empresa

Cuando se habla de gestión de una empresa, se habla de **gobierno corporativo**, es decir se habla de la **parte jurídica**, de los **riesgos personales de los consejeros y de los administradores** y, por otro lado, se habla del **resultado empresarial**. Es muy importante tener ambos aspectos presentes pues tan importante es la seguridad jurídica como la **obtención de beneficios**. Entonces, es muy importante la combinación de buenos asesores externos y el consejo de administración, es decir, la combinación entre la parte jurídicamente menos relevante y la parte jurídicamente más relevante.

Ambas partes son jurídicamente relevantes, sin perjuicio de que una sea la que está en los estatutos sociales, que es la formal. Por otra parte, el consejo de asesores externos hace de correa de transmisión clave entre lo que es la familia y va a tratar poco a poco de que haya una comunicación entre la dirección efectiva de la empresa y la familia. Por tanto, los consejeros externos o consejeros independientes, son clave en la medida que la empresa quiera implantar la transparencia.

En el crecimiento de la empresa familiar un hecho crítico es la sucesión que, frecuentemente, implica conflicto, activado o no activado. En la sucesión, a medida que va creciendo la empresa familiar, el consejo asesor externo es clave, bien en la figura de una persona o de varias personas. Debe ser un órgano de consenso propio de la familia, en toda empresa familiar, que debe existir como correa de transmisión entre lo que es el órgano puramente formal y aquellos que no tienen esa representación ahí pero que quieren ser partícipes de la misión, y de la visión, que es el fundamento de la empresa, para que funcione la sucesión y la transmisión entre diferentes generaciones y la estrategia y la actividad de la empresa cara al exterior. La empresa familiar necesita un proyecto de su propia actividad y necesita actuar exteriormente, independientemente de que tengan una buena estructura corporativa o mercantil, para que se las conozca un poco más.





## 19. Los consejeros independientes o asesores externos y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

En ese sentido y muy relacionado con el gobierno corporativo está la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En la medida en que se dé ese estándar de RSC o esas actividades de responsabilidad social corporativa, se potencia la atracción de los consejeros externos. Por lo que el crecimiento de la RSC actúa también como correa de transmisión clave de los valores de la empresa familiar, potenciando la atracción de consejeros independientes.

**Es muy importante, por tanto, la existencia del consejo asesor o asesores externos** incluidos en el consejo que, a lo mejor nunca llegan a votar en el sentido estricto de la palabra, pero, basta con su presencia y su libertad de opinión, para complementar la visión, muy personal o propia de cómo hacer el negocio, que tiene la propiedad de las empresas familiares no cotizadas.

Incorporar el consejo asesor, es imprescindible para la propiedad porque, al final, eso va a traducirse en rentabilidad para el grupo familiar propietario de la empresa ya que, esa tercera opinión externa, es un elemento más para la sostenibilidad del negocio en el largo plazo. Es evidente que el fundador y su familia, si ya se está en la siguiente generación, lo pueden ver, de manera personal, pero en la vida las visiones complementarias sistemáticamente suelen ayudar. La selección de buenos consejeros externos o asesores da valor y por tanto tienen que existir.

### a. La responsabilidad corporativa

Un grupo de automoción español de primera fila se ha conocido más en los últimos años porque su filosofía ha sido muy de puertas para dentro y se encontraba muy cómodo en esa filosofía. En realidad, ahora mismo su presencia en medios y demás es limitar y controlar. Va avanzando poco a poco. En esa compañía siempre ha habido una filosofía, muy característica de la empresa familiar, que es la de conocer la gente con la que se trabaja, sus inquietudes, sus necesidades, y eso está muy bien, pero es solo una parte de lo que es la responsabilidad corporativa. La responsabilidad corporativa también se hace cargo de una cadena muy extensa de bonistas y de inversores institucionales, con un impacto muy relevante en la cuenta de resultados. Al final no deja de ser un riesgo reputacional que se debe gestionar.

Este grupo de automoción, como no salía mucho a contar, tiene mucho hecho, de tal manera que se sienten confortables ahora mismo cuando hablan porque, en realidad, está todo contrastado y con hechos y con trabajo ya realizado, de tal manera que, por ejemplo, trabaja de forma importante la cadena de proveedores, trabaja en profundidad la ética pues, para el grupo, es un pilar muy relevante. Respecto del código de conducta, cada uno de sus 26.000 empleados en la compañía lo firman de su puño y letra, cuando hay actualizaciones. Hay un seguimiento, hay

un comité de ética, se monitorizan todas las incidencias, lo que le da al grupo una gran tranquilidad porque, bajo el paraguas de responsabilidad corporativa, se pueden hacer un número determinado de cosas, pero hay que escoger aquellas que dan, para empezar, una trazabilidad y que aportan algo, porque la filantropía es muy útil en función de cuál sea la dedicación de la empresa que la practique. El grupo de automoción se considera industrial y se dedica a lo que saben hacer.

En conclusión, tener una buena responsabilidad corporativa aporta al gobierno corporativo y a la tranquilidad de la compañía.

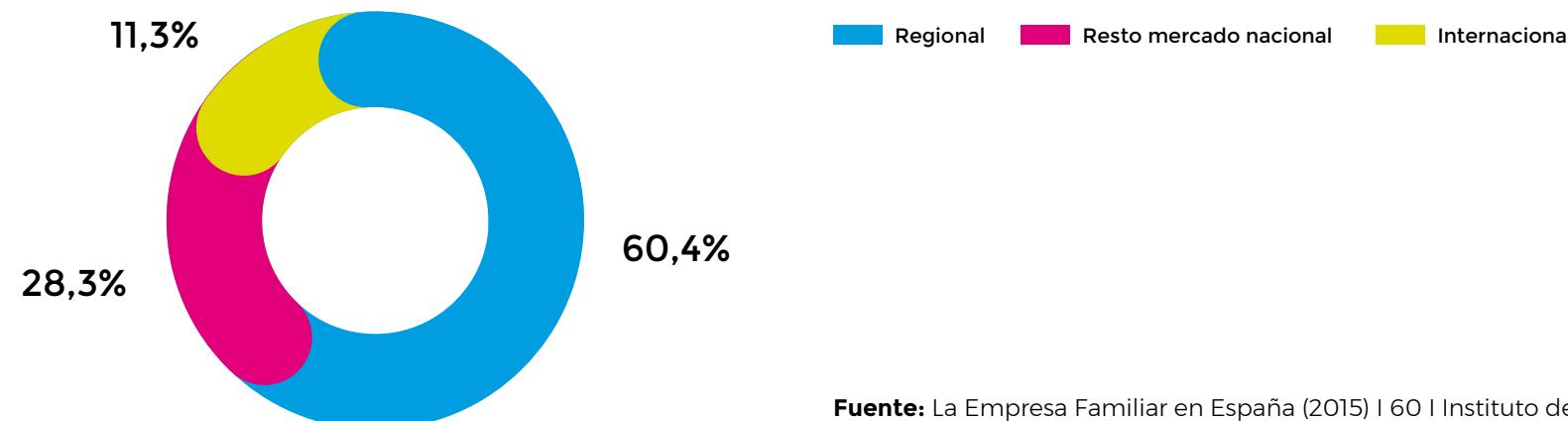


## 20. La internacionalización de la empresa familiar

De acuerdo con el Instituto de la Empresa Familiar

*La internacionalización constituye uno de los principales retos de las empresas españolas y no lo es menos en el caso de las empresas familiares. La mayoría de las empresas de la muestra tienen un ámbito de mercados regional o nacional. Así, preguntadas sobre cómo se distribuyen sus ventas entre los mercados regionales, nacional e internacional (Gráfico 22), la mayor parte corresponde a ventas regionales (60,4%) y sólo un 11,3% serían ventas en mercados internacionales.<sup>23</sup> No obstante, dichos valores no diferencian entre las empresas que desarrollan actividades en el exterior y las que no lo hacen. De hecho, el 67,3% de las Empresas Familiares no vende fuera de España. Es decir, las empresas con ventas internacionales son el 32,7% del total.<sup>24</sup>*

Gráfico 22. Distribución media de ventas por mercado.



**Fuente:** La Empresa Familiar en España (2015) | 60 | Instituto de la Empresa Familiar

23 La Empresa Familiar en España (2015) | 60 | Instituto de la Empresa Familiar

24 La Empresa Familiar en España (2015) | 60 | Instituto de la Empresa Familiar

El gobierno corporativo, en una empresa internacional no se puede limitar a un **gobierno corporativo nacional**. Tiene que ser trasladado también a nivel internacional y tienen que tener una serie de controles y también de compliance de tipo internacional.

#### a. El grupo hotelero

El grupo hotelero empezó a internacionalizarse a principios de los 80, desde la perspectiva de tener presencia productiva fuera de España porque, internacionalizados en el sentido de vender a extranjero, siendo turísticos, su clientela en España desde los años 50 y 60 era, fundamentalmente, internacional, por lo que, para el grupo hotelero, internacionalizarse ha sido tener presencia fuera de España.

**Su consejo**, obviamente, a nivel grupo tiene la responsabilidad completa respecto a la actividad. El grupo decidió en su día que los copresidentes, que son ejecutivos, lo que implica que son presidentes y consejeros delegados, iban a distribuir su responsabilidad ejecutiva por ámbito geográfico por lo que, un copresidente, del consejo de administración del grupo es, además, **presidente ejecutivo de Latinoamérica**, y otro copresidente es **consejero delegado de EMEA**, que fundamentalmente es España, con alguna presencia en el Mediterráneo.

*Por lo tanto, el Grupo tiene desde la visión de consejo y de sus máximos responsables una distribución geográfica de la responsabilidad ejecutiva.*

El grupo ha aplicado progresivamente **convertirse en empresas locales en aquellos países en los que tiene presencia**.

En el año 85, cuando el grupo abrió su primer hotel internacional en la República Dominicana, el director, el subdirector, el jefe de recepción, el responsable de compras, la gobernanta, el auditor interno y media docena más eran españoles por lo que, “**desembarcaba**” **un comité de dirección entero en la apertura de un nuevo hotel**. Eso se hizo en los **años 80 y en los años 90**.

Hoy el **director general de México**, que es el principal país en contribución de resultados del grupo, **es un mexicano y su equipo es internacional, en el sentido de que es fundamentalmente mexicano, pero tiene cubanos, dominicanos, centroamericanos y los españoles son una excepción**.

**El segundo país del grupo es República Dominicana y el director general es un dominicano y la presencia de españoles es una excepción**.

**España**, que es su tercer país, **el director general es un español, pero esto es una situación circunstancial pues la dirección la puede ocupar un profesional de cualquier nacionalidad**.

Por lo tanto, **el grupo es cada vez más internacional y más local buscando obtener el equilibrio** entre lo que es una visión de compañía internacional con una aproximación lo más local posible.

En determinadas geografías, consideradas inicialmente por el grupo menos “comprensibles”, han tenido una **aproximación distinta**.

En **Estados Unidos**, el grupo es **propietario al 100% de una compañía gestora hotelera**, con **más de 100 hoteles**. En este caso, no solo **el presidente ejecutivo y consejero delegado de esa compañía es norteamericano**, sino que, además, en el caso de Estados Unidos el Grupo **tiene un consejo de administración para Estados Unidos**.

Históricamente este era un consejo de administración interno, en el que había presencia de la matriz y de Estados Unidos, más equipo directivo. Actualmente, el grupo está en el **proceso de incorporar externos** al consejo de administración de Estados Unidos. Ahí se pretende quitar elementos de complejidad al consejo del grupo pues se están tratando operaciones muy grandes.

*Si en el consejo de administración del Grupo se tratase de “Estados Unidos”, con más de 100 hoteles en el consejo del grupo, no tratarían otra cosa.*

La plataforma de Estados Unidos, se debe desarrollar adecuadamente, y para ello se necesita la combinación de que entiendan a la matriz y la realidad del negocio en Estados Unidos, con una visión internacional que, en este caso, es América.

Esto no solo es un **problema de internacionalización**, sino que, además, **es un proceso más de gobierno corporativo** en el que se considera la estructura del grupo frente a las divisiones de negocio que se desarrollan con mucha importancia, especialmente, para la actividad de viajes.

El grupo, hasta el año 2011, tenía una **agencia de viajes** de tamaño medio en España. Eran los quintos/sextos en el ranking y facturaban unos 500 millones de euros en España. Hoy facturan más de 1.500 millones de euros en viajes en España y son claramente el número tres. Son un negocio integrado en el que han incorporado no solo redistribución, sino también mayoristas y compañía aérea.

Tienen presencia en otros países, que lo han llevado también a un consejo propio para viajes, en el que hay **presencia del gobierno del grupo**, no solamente de los **dominicales ejecutivos** sino también de uno de los **consejeros asesores externos** del grupo, que también está en el consejo de viajes con el equipo ejecutivo de viajes. El motivo de hacer esto, es el mismo que en el caso de Estados Unidos, pues si trataran de llevar la complejidad de un negocio como este a la mesa del consejo del grupo, sería imposible tratarlo con la profundidad y la capacidad de trabajo que requiere.

Por lo tanto, la evolución del gobierno corporativo les ha llevado a **convertir el consejo del grupo, por un lado, en un consejo de control de filiales del grupo y, por otro, en un consejo de control efectivo del negocio hotelero tradicional, el de España y el de Latinoamérica**.

Todo esto obedece a la estrategia general del grupo, de quitar al gobierno corporativo del grupo peso de las filiales, de mayor distancia cultural, de mayor diferencia o complejidad operativa.

En la empresa familiar que constituye este grupo hotelero empieza a llegar la cuarta generación. Esta organización de consejos del grupo probablemente los utilizará la familia para que, esta cuarta generación, tengan presente de quién es la propiedad. Estos miembros de la familia podrán incorporarse a algunos consejos de filiales para que vayan conociendo algunas operaciones o algunas oportunidades distintas y más lejanas a los propietarios desde el punto de vista cultural o desde el punto de vista de negocio.

#### b. El grupo de automoción

Respecto de la internacionalización en el grupo de automoción se destaca la homogeneidad de los procesos, los procedimientos y la competitividad en costes.

El grupo produce en países donde hay que ser competitivos a nivel de costes, por lo que para ellos es fundamental que sus procedimientos sean transversales a toda la compañía.

Esto quiere decir que, a cualquier nivel, nacional o internacional, cuando hacen un producto lo hacen exactamente con los mismos procesos, con los mismos procedimientos e incluso con la misma arquitectura de fábrica.

Esto hace que tengan toda una base que sustenta la calidad total que, en el mundo del automóvil, es una cuestión crítica y que les permite fabricar exactamente con la misma calidad un techo en México, en Estados Unidos o en cualquier otra parte del mundo.

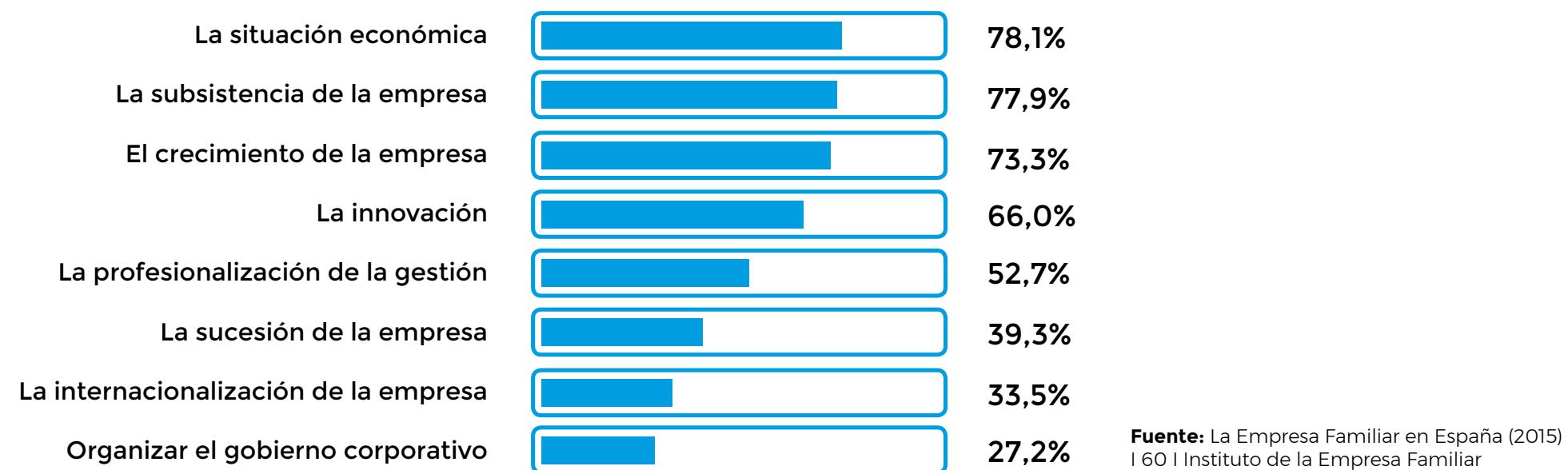
Esta misma filosofía hay que aplicarla a los intangibles que, muchas veces, es de lo que se trata en los consejos de administración y que pueden ser muy diversos, como, por ejemplo, los derechos humanos. Por ello, el equipo de recursos humanos, tiene que tener muy claro estos aspectos y cuál es la política de derechos humanos que tiene toda la cadena de proveedores pues hay que saber cómo se contrata y a quién se contrata.

La filosofía del grupo ya no es solo la calidad total del producto sino de la calidad total del grupo de automoción y de cómo se internacionaliza.

## 21. Los desafíos de la empresa familiar

De acuerdo con la información del Instituto de la Empresa Familiar<sup>25</sup> los desafíos de la empresa familiar se recogen en el siguiente gráfico:

Gráfico 26. Desafíos de la empresa familiar.



En sus inicios ya el Instituto de la Empresa Familiar marcó una serie de retos, que estaban ya muy firmemente marcados por los fundadores. De entre ellos se destacan:

- **“La subsistencia de la empresa”**
- **“El crecimiento de la empresa”**
- **“La profesionalización de la gestión”**
- **“La sucesión de la empresa”**
- **“La internacionalización de la empresa”**

Estos cinco desafíos siguen siendo nucleares en las empresas familiares.

En general, todas las empresas del Instituto de la Empresa Familiar están internacionalizadas y, el 75%, tienen presencia en los cinco continentes.

Todos los socios del Instituto de la Empresa Familiar tienen consejos en otros países dado que la internacionalización es uno de los grandes retos.

Ante el crecimiento de los miembros de la familia se llega a una situación en que, **por cuestiones de buen gobierno, el número de accionistas que esté en el consejo ejecutivo se restringe enormemente.**

En este caso la idea es que **existan unos consejos subordinados**, de menor relevancia que el consejo de administración, **donde se formen aquellas personas de la familia que esta considere que son claros candidatos de futuro** para llevar la estrategia de la compañía y vayan conociendo dos cosas, una, la compañía y dos, lo que supone estar en un consejo.

En una empresa familiar, lo que se necesita son personas que aporten valor a la compañía y, de igual forma que normalmente los presidentes de las compañías familiares han empezado haciendo otras cosas en la compañía, se deben generar consejeros, por esos mismos procedimientos u otros que hagan que las nuevas generaciones estén mejor formadas que las anteriores en la medida de lo posible. Esto, por ejemplo, lo pueden hacer las compañías internacionalizadas y diversificadas, que tengan muchas divisiones, y muchos países.

De acuerdo con el Instituto de la Empresa Familiar:

*“Cuando una empresa decide incorporar a su Consejo de Administración a una persona sin experiencia es importante que se diseñe y se ponga en marcha un plan de formación específico para ella.*

*"La experiencia profesional y la cualificación de los posibles consejeros no siempre implican saber cómo funciona un Consejo de Administración. Para solucionar este problema algunas empresas permiten al nuevo consejero elegir a un asesor externo que le represente en el Consejo o que le acompañe a sus reuniones. A veces los estatutos sociales prohíben expresamente este tipo de prácticas. En estos casos una opción adecuada para complementar la formación del nuevo consejero es acudir a expertos en coaching o a la figura de un mentor -directivo no familiar con una larga trayectoria profesional dentro de la compañía".<sup>26</sup>*

*En el denominado Consejo de Familia se debe:*

*Preparar la sucesión mediante el desarrollo de planes para la transición generacional. Es el órgano que debe proponer a los candidatos de la familia entrar en el Consejo de Administración o en la dirección de la empresa y las normas a las que deben ajustarse estos procesos. Entre estas normas deben incluirse reglas que establezcan la formación y la experiencia que deben tener los accionistas familiares que opten a estos puestos.<sup>27</sup>*

*La formación de los más jóvenes. Es conveniente que las nuevas generaciones tengan un conocimiento elevado de:*

- *El valor del dinero y la importancia de no derrocharlo.*
- *La necesidad de ahorrar para poder consumir o invertir en el futuro.*
- *Los criterios básicos a los que se debe ajustar la inversión del ahorro.*
- *El valor que tienen el esfuerzo, el trabajo propio y el de los demás.*
- *Qué implica ser un buen accionista.*
- *Qué no implica ser un buen accionista: trabajar obligatoriamente en la empresa.*
- *Algunas empresas tienen acuerdos con sus clientes, proveedores e incluso con la competencia para que los familiares sin experiencia inicien su carrera profesional trabajando en ellas.*
- *Otra práctica habitual es el diseño de planes de formación que permiten a los más jóvenes trabajar durante un tiempo en cada uno de los departamentos de la empresa.<sup>28</sup>*

---

26 Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares. Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares. Instituto de la Empresa Familiar. Documento 165 / Marzo de 2012

27 El Consejo de Familia. Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares. Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares. Instituto de la Empresa Familiar. Documento 165 / Marzo de 2012

28 La formación de los más jóvenes. Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares. Instituto de la Empresa Familiar. Documento 165 / Marzo de 2012



## 22. Riesgos que se pueden incurrir en una gestión internacional

En cuanto a tendencias de internacionalización del gobierno corporativo hay una doble vía.

Por una parte, se va imponiendo un **estándar internacional**, un estándar global de gobierno corporativo, que camina en paralelo a esos estándares locales o normativos, con independencia del modelo que sea de cumplimiento normativo, de recomendaciones, *compliance*, etc.

Es un estándar global que va unificándose, al que van contribuyendo algunos organismos supranacionales como la Unión Europea y la OCDE impulsada por Ángel Gurría, su actual secretario general. La tendencia de construcción de un estándar internacional va en paralelo con el reforzamiento de las estructuras de gobierno corporativo, en particular en sitios donde, como en Estados Unidos, es recomendable, por los riesgos legales y de todo tipo asociados a la bonanza corporativa en estas jurisdicciones.

Por otra parte también, las nuevas tecnologías y la incertidumbre geopolítica son dos componentes que afectan al proceso de globalización haciéndolo muy diferente al habido en las últimas décadas. Actualmente las actividades de las empresas se desarrollan en entornos donde la transparencia es total debido a las nuevas tecnologías. Esto se traduce en que los ecosistemas donde actúan las compañías sean complejos y donde la profesionalización y la diversidad en los consejos, ya sea a título de consejero, de consejo asesor o de asesor externo del propio consejo, es importante. Los consejos de administración necesitan que exista diversidad en la aportación de aquellos que se sientan en dichos consejos, donde surjan reflexiones de altísima complejidad tanto en materia geopolítica como en materia, por ejemplo, de transformación digital...

Las grandes empresas, muy globalizadas, que cuentan con un importante número de profesionales, están afectadas por la transformación digital y la incertidumbre geopolítica, en el Reino Unido, en Estados Unidos, en la Unión Europea y en el resto del mundo.

Hay una cuestión, quizás demasiado técnica, pero que son importantes en el mundo de la internacionalización, son las **operaciones vinculadas**<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Son las transmisiones de bienes y/o prestaciones de servicios que se llevan a cabo entre partes vinculadas (no independientes entre sí), esto es, las que se dan entre las sociedades y sus socios, sus administradores, los familiares directos de éstos, u otras sociedades vinculadas, entre otros. Y que, por tanto, son susceptibles de ser convenidas a precios diferentes de los de mercado. (<http://www.areadepymes.com/?tit=operaciones-vinculadas-concepto-y-valor-normal-de-mercado&name=Manuales&fid=iopvinb#m1>)



Esta es una cuestión a la que hay que prestar mucha atención, tanto desde el punto de vista fiscal, como desde el punto de vista del gobierno corporativo de la matriz y el gobierno corporativo de las filiales donde, los intereses no tienen por qué estar necesariamente alineados. En materia de operaciones vinculadas el interés del grupo, muchas veces no solo no está alineado, sino que es opuesto al del interés individual de las sociedades. Este tema, en particular cuando existen accionistas o financiadores o stakeholders de cualquier tipo en filiales que no estén al nivel de la casa central de la sociedad matriz, es un tema que no solo desde el punto de vista fiscal, sino desde el punto de vista del gobierno corporativo, es necesario trabajar bien. Es necesario gestionarlo muy bien porque es un mundo muy incierto, de inseguridad jurídica, en el que hay que aprender a tratar y a gestionar.

El tema de las **operaciones vinculadas** exige a la empresa el trabajo interno de aclararlo a nivel de grupo, de cómo hacerlo, de tener su propio mapa de riesgos o mapa incluso de procedimiento en este tipo de operaciones. En materia de gobierno corporativo, a nivel internacional, se debería tener la recomendación, bastante más detallada y bastante más concreta a lo que la propia empresa pudiese acudir. Por tanto, independientemente de que en temas fiscales haya mucho que decir, en gobierno corporativo, en materia de operaciones vinculadas, hay muy poco dicho, por lo que es necesario un desarrollo mayor.

## 23. Protección del Capital Familiar

Aquí entran en juego situaciones de pactos parasociales o sindicaturas de votos de los diferentes grupos familiares que inciden en la propiedad de un determinado grupo familiar y que siempre pueden estar en el límite de las buenas normas de gobierno corporativo. Sistemáticamente los inversores en el sentido amplio, es decir, no solo de capital sino también de bonistas, van a percibir con cierto perjuicio negativo, que haya sindicaturas de voto más o menos agresivas o incluso configuraciones de los derechos de votos que no traten, el principio anglosajón de una acción, un voto. Si se rompe esa regla eso entraña también cierto riesgo de incumplimiento de los estándares de gobierno corporativo y ese es el debate realmente en el que nos encontraríamos.

Por supuesto las sindicaturas de voto, o cualquier problema o alteración del voto puede ser vista, por un inversor o por una empresa que decida o que esté planteándose si cotiza o no cotiza, como un impedimento o, al menos, un elemento disuasorio de la entrada.

Por otra parte, hay que proteger al capital familiar.

En las cotizadas, las sindicaturas de voto y los pactos parasociales existen, con una transparencia de comunicación, en el caso español a la CNMV y posteriormente depósito en el Registro Mercantil.

En las no cotizadas, a medida que las ramas familiares se complican y que existe entrada de capital no familiar, una de las posibilidades que tiene la familia de asegurar que determinadas decisiones pasan por la misión, y la visión y por supuesto sin saltar ese límite, son **determinados pactos privados** que alteren el sistema no solo de unanimidad, sino de mayoría en junta general.

Esto es absolutamente legal y, para eso, la protección legal debe articular la decisión de la familia que no tiene por qué llegar a una sindicatura del voto, pues puede ser una sindicatura de control o de bloqueo.

Es decir, ante determinadas situaciones en la empresa se debe prever y anticiparse a posibles escenarios. Por ejemplo, si la empresa ha crecido y ha entrado parte de capital no familiar, se debe poder decidir que, ante determinadas decisiones, determinadas partes se vayan o se queden o se bloqueen. Está muy bien proteger a la familia, pero, a medida que crecemos es clave, una posible salida a bolsa o una ampliación de capital que pueda tener efectos disuasorios.

Por ejemplo, un bonista, puede disuadir la existencia de este tipo de mecanismos, que no van a estar en estatutos sociales, pero van a estar en pactos privados.



## 24. La continuidad de la empresa familiar

Para los accionistas y los inversores terceros, puede ser importante la presencia de la familia mayoritaria en función de que pueda dar credibilidad a la marca por la capacidad de haber empezado un negocio, de haberlo desarrollado y tener una visión de futuro. Por lo tanto, a veces, los accionistas terceros tienen interés en que la familia fundadora siga, sobre todo, si la empresa se ha profesionalizado, tiene un gobierno corporativo que cumple con lo que son las reglas mínimas de transparencia y de gobernanza y tiene métodos de protección del capital familiar. Un inversor que entra en una empresa familiar, que ha tenido un recorrido de gran éxito, podría tener todo el interés de que siga la familia.

### a. El grupo de automoción

Para el grupo de automoción, una premisa muy clara dentro de la familia es que lo prioritario es grupo familiar, es la empresa. Después, en cuarta o en quinta derivada vienen los intereses legítimos de cada uno de los individuos, pero, lo que tienen muy claro es que lo primero es el grupo de automoción.

### b. El grupo hotelero

En el grupo hotelero se presentan un par de consideraciones.

La primera es que muchos de los miembros de la familia que heredaron acciones lo hicieron con espíritu de permanencia y, claramente, intentando atender a un mandato delegado. Consideran que lo que disfrutan no es realmente suyo, sino que se lo han regalado y quienes se lo regalaron estaban pensando en que los actuales poseedores de las acciones las volverían a regalar para que la empresa continuara. Esto es así en muchas empresas familiares y en muchos de los accionistas de las empresas familiares.

Pero las cosas cambian y las mismas personas que, en un determinado momento de su vida, asumen esta situación como algo natural o incluso por obediencia debida a sus padres, en otro momento de su vida pueden verlo de forma completamente distinta.



En el grupo hotelero sí han hablado de salida, aunque no han llegado a concluir sobre ello. Es un debate que se ha producido y que, con toda seguridad, se volverá a producir. Además, con el paso del tiempo, se producen a veces retornos al pasado. En el año 2000, los 11 accionistas que eran herederos de dos hermanos, se consideraban como accionistas exactamente iguales, en lugar de la división por ramas. Sin embargo, en el año 2016, todos los accionistas transfirieron sus participaciones, que hasta ese año las tenían a título personal, a holdings individuales de cada uno de ellos. Eso va a llevar de forma muy natural a la agrupación en sub holdings por aquellas personas que comparten más una determinada visión o que comparten un calendario porque, a veces, las coincidencias se producen mucho más por tiempos.

Por ello, los accionistas que tiene hijos en el entorno de los 10 años comparten más, a veces, que aquellos que tienen hijos de 30 años porque, los momentos personales de cada uno son completamente distintos y si, inicialmente, los accionistas habían recorrido un camino de no tener ramas familiares, sino ir a participaciones individuales, 20 años después se vuelven a plantear que, como mínimo, se produzcan dos agrupaciones alrededor de las participaciones.

Probablemente el ejercicio del **derecho de separación**<sup>30</sup> tendrá lugar en este año 2017. Aquellos accionistas que estén pensando en salida y no se haya llegado todavía a un acuerdo van a intentar aprovechar la oportunidad. Esta es una realidad con la que las empresas familiares de más de un accionista se encontrarán, probablemente, de forma muy rápida y muy inmediata.

Quien tome esa línea de actuación, quien decida ejercer el **derecho de separación**, evidentemente, toma una determinada línea de actuación que tiene sus implicaciones para la empresa y para el resto de accionistas.

---

30 Básicamente el derecho de separación supone la decisión voluntaria que cualquier socio puede tomar de rescindir la relación que vincula al socio con la sociedad, es decir la posibilidad de que, dándose determinadas condiciones, el socio pueda abandonar voluntariamente la sociedad. En todas las sociedades mercantiles los socios tienen derecho de separación. Este derecho, sus condiciones y sus efectos están definidos en los estatutos de la sociedad. En caso de que no se especifiquen las causas y el procedimiento, regirá la normativa general recogida en la Ley de Sociedades de Capital. <https://www.pymesautonomos.com/estructura-societaria/el-derecho-de-separacion-de-los-socios>

## 25. Resumen

- 1 Para el universo de las 1.127 empresas cotizadas y durante el período 2008 al 2013, un período caracterizado por la crisis financiera y económica:
  - a. *La rentabilidad anual acumulada de las Empresas Familiares (EF) fue del 12,8% frente al 10,4% de las Empresas No Familiares (ENF).*
  - b. *Las empresas con mejor Gobierno Corporativo han obtenido un ROA superior a la media. El ROA medio de las Empresas Familiares (EF) mejor gobernadas ha sido del 20%, mientras que el resto de las empresas obtuvieron un ROA medio del 12%. Este ROA del 20% es además muy superior al ROA medio de las empresas familiares que se sitúa en el 14,7%.*
- 2 La relación entre Buen Gobierno Corporativo y resultados es mucho menos concluyente para el caso de la rentabilidad bursátil. En el caso de las EF se confirma la relación positiva entre la adopción de las prácticas de GC en relación a la composición y funcionamiento del Consejo de Administración (CA) y la rentabilidad bursátil de la empresa. Por el contrario, los resultados parecen señalar que, aunque la protección de los derechos de los accionistas minoritarios es claramente inferior en las EF, esto no parece afectar de forma negativa a su rentabilidad bursátil.
- 3 Hay una mejor rentabilidad en aquellas empresas familiares que cumplen los principios del gobierno corporativo, frente a las que no lo tienen. Esta rentabilidad se manifiesta, no solo en términos de ROA, rentabilidad sobre activos sino, también, en términos de reputación, es decir, en el reconocimiento de todo lo que hay detrás de la empresa familiar.
- 4 Uno de los problemas añadidos que tenemos en España es la dimensión excesivamente pequeña de las empresas. Más tamaño implica más posibilidades de crear realmente órganos y criterios de buen gobierno.
- 5 La presencia de Consejeros que son “realmente independientes” es menor en la EF que en la ENF siendo esta diferencia más acusada en Europa. Las EF europeas presentan peores valores, con tan sólo un 28% de independientes reales en su Consejo de media para el periodo 2008-2013. Sin embargo, la tendencia es positiva ya que el porcentaje de independientes reales ha aumentado durante el periodo considerado (del 26% en el 2008 al 33% en el 2013).

- 6 "Preparar y formar a un sucesor antes de que tenga lugar en la práctica la sucesión del máximo responsable". Esta importancia de la sucesión lleva a otra idea y es la de que las empresas familiares deben contar con buenas estructuras de gobierno corporativo, de procesos y comunicación entre las diversas generaciones familiares.
- 7 Para articular jurídicamente el gobierno corporativo hay que cumplir, obviamente, con la base, que es la Ley de Sociedades de Capital, pero, además, existe un documento que es el que permite hacer un traje a medida a la empresa familiar, y este es el **protocolo familiar**.
- 8 El proceso de sucesión tanto de la propiedad, como especialmente de la dirección, es uno de los momentos más críticos de cualquier empresa familiar, así como uno de los que más atención ha recibido por parte de consultores, académicos y empresarios.
- 9 El éxito del proceso de sucesión depende de su planificación, incluyendo los criterios que deben reunir el sucesor y el modo en el que se realizará.
- 10 Al comparar el perfil de la empresa española con respecto a otros países se confirma que el tamaño es uno de los principales elementos diferenciadores. Esta dimensión es, fundamentalmente, el resultado de la evolución del crecimiento empresarial, por lo que se puede decir que los factores que influyen en el crecimiento empresarial determinan en última instancia el tamaño medio de las empresas. El crecimiento empresarial es uno de los principales problemas que tenemos en España.
- 11 Respecto del Gobierno Corporativo es importante destacar dos aspectos:
  - a. **El Gobierno Corporativo debe ser Ad -Hoc.** No existe un gobierno corporativo genérico para cualquier tipo de empresa. El gobierno corporativo tiene que ser ad hoc, por ello se destaca la importancia del protocolo familiar sin perjuicio de la fase de negociación previa que exista, que es muy compleja, vía interna con la familia y desde el punto de vista del asesor para, si existen diferentes ramas familiares y si existen, que van a existir, diferentes puntos de vista, llegar a un acuerdo con las partes.
  - b. **El Gobierno Corporativo debe ser profesional.** El segundo aspecto, que es un tema muy importante, es el de la **profesionalización del Gobierno Corporativo** que puede pasar por diferentes puntos. Hay empresas familiares, no cotizadas pero que, voluntariamente, deciden cumplir unos estándares, unas recomendaciones. Ese cumplimiento voluntario puede tener determinadas ventajas como, por ejemplo, tener una mejor rentabilidad en aquellas empresas familiares que cumplen los principios del gobierno corporativo, frente a las que no lo tienen.
- 12 Las empresas familiares deben tener un gobierno corporativo ad hoc y, además, transparencia y profesionalización, que lleve a un adecuado cumplimiento del gobierno corporativo de acuerdo con la misión y la visión de esa empresa.

- 13 Los consejos de administración, los órganos de gobierno en las empresas familiares tienden a la gestión del día a día. Es su negocio, es la empresa que han visto crecer, es donde en muchas ocasiones hacen buena parte de su vida personal y familiar. Los asesores externos, o los consejeros externos lo que añaden, claramente, es la necesidad de prestar atención creciente a la estrategia.
- 14 Hay empresas muy buenas que, en el momento de un cambio generacional, la nueva generación no es capaz de transmitir ideas claras sobre el proyecto y entonces se generan las dudas, por eso es tan importante el período de transición. Hay una etapa muy importante en el proceso de sucesión que es de es la de que los equipos salientes y entrantes compartan durante el periodo de transición.
- 15 Tener una buena responsabilidad corporativa aporta al gobierno corporativo y a la tranquilidad de la compañía.
- 16 El 67,3% de las empresas familiares no vende fuera de España. Es decir, las empresas con ventas internacionales son el 32,7% del total.
- 17 Entre los desafíos de la empresa familiar destacan
  - “La subsistencia de la empresa”,
  - “El crecimiento de la empresa”
  - “La profesionalización de la gestión”,
  - “La sucesión de la empresa”
  - “La internacionalización de la empresa”
- 18 En cuanto a tendencias de internacionalización del gobierno corporativo hay una doble vía.
  - a. Por una parte, se va imponiendo un **estándar internacional**, un estándar global de gobierno corporativo, que camina en paralelo a esos estándares locales o normativos, con independencia del modelo que sea de cumplimiento normativo, de recomendaciones, *compliance*, etc.
  - b. Por otra parte también, las nuevas tecnologías y la incertidumbre geopolítica son dos componentes que afectan al proceso de globalización haciéndolo muy diferente al que hemos tenido en las últimas décadas.
  - c. Actualmente, las actividades de las empresas se desarrollan en entornos donde la transparencia es total debido a las nuevas tecnologías. Esto se traduce en que los ecosistemas donde actúan las compañías sean complejos y donde la profesionalización y la diversidad en los consejos, ya sea a título de consejero, de consejo asesor o de asesor externo del propio consejo, es importante.
- 19 Hay una cuestión, quizá demasiado técnica, pero que son importantes en el mundo de la internacionalización: son las operaciones vinculadas. Esta es una cuestión a la que hay que prestar mucha atención, tanto desde el punto de vista fiscal, como desde el punto de vista del gobierno corporativo de la matriz y el gobierno corporativo de las filiales donde, los intereses no tienen por qué estar necesariamente alineados.

## 26. Conclusión destacable

El gobierno corporativo da valor y da rentabilidad, da utilidad a la empresa familiar y seguramente es una de las palancas, también de crecimiento, incluso de plantearse estrategias de internacionalización, de presencia en el exterior. El Gobierno Corporativo es una palanca y por tanto una oportunidad para la empresa familiar.



UNA INICIATIVA DE  
Fundación EY e IE Business School

