



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultat d'Economia i Empresa

Memòria del Treball de Fi de Grau

El papel de los consejeros externos en las empresas familiares

Francesca Maria Miralles Niell

Grau de Administració d'Empreses

Any acadèmic 2013-14

DNI de l'alumne: 41535586-R

Treball tutelat per Rafel Crespí Cladera

Departament d'Economia de l'Empresa

- L'autor autoritza l'accés públic a aquest Treball de Fi de Grau.
- L'autor no autoritza l'accés públic a aquest Treball de Fi de Grau.

Paraules clau del treball:

Empresa familiar, consejero externo, consejero externo independiente, Consejo de Administración.

“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa”

Mahatma Gandhi

ÍNDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT	1
INTRODUCCIÓN.....	2
OBJETIVO DEL TRABAJO	3
DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA.....	3
DESARROLLO DEL TRABAJO	4
1. Definición de Empresa Familiar.....	4
2. Ventajas y puntos débiles de la empresa familiar.....	5
2.1. Ventajas de la Empresa Familiar	5
2.2. Puntos débiles de la Empresa Familiar	6
3. La empresa familiar en España y en la Unión Europea.....	7
3.1. La Empresa Familiar en España.....	7
3.2. La Empresa Familiar en la Unión Europea	9
4. Órganos de gobierno de la empresa familiar	10
4.1. Asamblea familiar.....	10
4.2. El consejo familiar	11
4.3. La junta de accionistas	11
4.4. El consejo de administración.....	11
6. El Consejero Externo.....	13
6.1. Dos tipos de consejero externo: el dominical y el independiente.....	13
6.2. El Consejero Externo Independiente vs el Consejero Interno	13
6.3. Condiciones para ser considerado consejero externo independiente	14
6.4. Ventajas e inconvenientes de la incorporación de consejeros independientes en el consejo de administración	15
6.5. Cualidades de los consejeros externos independientes en las empresas familiares.....	16
6.6. La importancia de la inclusión del consejero independiente en el Consejo de Administración de la empresa familiar	17
7. El papel del consejero externo independiente en el Consejo de Administración de una empresa familiar	18
7.1. ¿Qué tipo de consejeros externos necesito?.....	19
7.2. ¿Cuántos consejeros externos necesito?.....	19
7.3. La búsqueda de consejeros externos.....	20
7.4. ¿Cómo y en qué cantidad se tiene que retribuir a los consejeros?	22
7.5. Nombramiento, duración del mandato y cese de los consejeros externos	23

8. El Consejero Externo en la empresa familiar y en la no familiar.....	24
9. Recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno.....	25
10. Aplicación práctica	28
Aplicación práctica 1.	28
Aplicación práctica 2.	36
CONCLUSIONES	39
BIBLIOGRAFIA.....	40

ÍNDICE DE TABLAS Y GÁFICOS

1. TABLAS

<i>Tabla 1. La empresa familiar en España</i>	<i>7</i>
<i>Tabla 2. La empresa familiar en la Unión Europea.....</i>	<i>9</i>
<i>Tabla 3. Comparativa España versus Unión Europea.....</i>	<i>9</i>
<i>Tabla 4. Ventajas y riesgos de los procesos de búsqueda.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 5. Sector bebida y alimentos.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 6. Sector financiero.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 7. Sector construcción</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 8. Sector textil.....</i>	<i>37</i>

2. GRÁFICOS

<i>Gráfico 1. Ciclo generacional de la empresa familiar</i>	<i>8</i>
<i>Gráfico 2. Distribución sectorial de la empresa familiar.....</i>	<i>8</i>
<i>Gráfico 3. Comparativa del consejero externo en la empresa familiar y en la no familiar.....</i>	<i>24</i>

RESUMEN

La empresa familiar es aquella empresa que satisface tres atributos básicos: pertenecer a una familia, estar dirigida por uno o más miembros de esta familia y continuidad de la familia en la propiedad y en la dirección a lo largo del tiempo.

Según el instituto de la empresa familiar, en España, el 85% de las empresas son familiares, las cuales contribuyen en el PIB en un 70%. La mayoría de las empresas familiares se encuentran en el sector de la alimentación, seguido por el sector de la construcción.

La complejidad de este tipo de empresa se deriva de la unión de empresa y familia, dónde puede sobreponerse la emoción por encima de la razón. Aquí es donde aparece el papel del consejero externo independiente. Éste, suele ser seleccionado en virtud de su prestigio y experiencia demostrada y trata de mediar y aportar un equilibrio entre razón y emoción.

ABSTRACT

The family business is that enterprise that satisfies three main attributes: to belong to a family circle, be directed by one or more members of this same family and to belong to a family during a long time.

In Spain, 85% of businesses are family business, which contribute to GDP by 70%. Most family businesses are in the food sector, followed by the building sector.

The complexity of this type of business is derived from the union of the company and the family which can lead to situations where emotions overlap reason. In fact, this is the moment when the figure of independent non-executive director appears. He/She is usually selected because of their reputation and proven experience and tries to mediate in order to achieve a balance between reason and emotion.

INTRODUCCIÓN

La Empresa Familiar no ha sido estudiada hasta hace relativamente poco. Muchas disciplinas del mundo de la dirección de empresas empezaron a estudiarse en el siglo XX; sin embargo la empresa familiar no ha sido objeto de estudio en profundidad en el ámbito académico hasta principios de los años noventa, a través de asociaciones empresariales, cátedras universitarias, congresos de investigación y revistas especializadas (Rodrigo, 2006; Tápies, 2009).

La razón del creciente interés por éste tema podría ser el peso que tienen las empresas familiares en todo el mundo. Tanto en Europa como en Estados Unidos, América Latina o Asia su representación en el total de empresas supera el 70% y en términos de Producto Interior Bruto (PIB) esa participación oscila entre el 45% y el 80% (Martínez, 2009).

A la vista de estos datos queda patente el importantísimo papel que estas empresas juegan en la economía mundial, bien sea a través de “gigantes corporativos” como Wal-Mart Stores Inc. O Toyota Motor Corp. o bien a través de millones de pequeñas y medianas empresas (Martínez, 2009).

La relación empresa-familia es lo que diferencia a una empresa familiar de una empresa no familiar y lo que hace que se estudien de forma separada los dos tipos de empresa. Así pues, sabemos que en todos los Consejos de Administración hay consejeros externos, sin embargo, éstos tienen un papel distinto en el Consejo en función de si la empresa es familiar o no.

En el presente trabajo analizaremos el papel del consejero externo (dominical e independiente) en la empresa familiar. Veremos los dos tipos de consejero externo, sin embargo, haremos hincapié en los segundos.

Los consejeros independientes, en la empresa familiar, son los encargados de aportar objetividad en el Consejo de Administración y no permitir que los consejeros dominicales se dejen llevar por las emociones. Éstos, además, tienen como función representar a los accionistas poco significativos.

OBJETIVO DEL TRABAJO

El objetivo del presente trabajo es indagar en el mundo de la empresa familiar, especialmente en la figura del consejero externo. Se pretende conocer los pros y los contras de la incorporación de consejeros externos independientes en el Consejo de Administración de una empresa familiar y saber las cualidades que deben tener éstos consejeros para poder ser calificados como tales, entre muchas otras cosas.

La composición del Consejo de Administración es igual o muy similar a todas las empresas, familiares y no familiares, sin embargo queremos averiguar qué papel juegan los consejeros externos en las empresas familiares y qué diferencia hay con el papel que tienen en las no familiares.

Por tanto, mediante una serie de explicaciones y una aplicación práctica, se pretende que conozcamos de primera mano y con detalle el papel que tiene este tipo de consejero en la empresa familiar.

DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA

El trabajo se divide en dos partes: una parte teórica y una parte empírica.

En la parte teórica se ven una serie de conceptos, como por ejemplo la definición de empresa familiar y la de Consejero Externo, necesarios para entender el tema del presente trabajo. También se explica mediante cifras y gráficos la situación actual de la empresa familiar, tanto en España como en Europa, y se expone en profundidad el papel que juega un consejero externo en la empresa familiar, más especialmente el papel que tiene el consejero externo independiente en éste tipo de empresa.

La parte empírica se desglosa en dos: aplicación práctica 1 y aplicación práctica 2. En la primera parte se analizan dos empresas: Banca March e Inditex. El análisis consiste en comprobar si éstas cumplen las recomendaciones del código unificado de buen gobierno, concretamente los puntos referidos al Consejo de Administración y a los Consejeros Externos. En la aplicación práctica 2 se hace un análisis por sectores de distintas empresas familiares. En ésta última parte se hace una relación de los distintos tipos de consejeros con cada uno de los sectores estudiados.

DESARROLLO DEL TRABAJO

1. Definición de Empresa Familiar:

El concepto de Empresa Familiar, *a priori*, parece un concepto de definición fácil pero bajo estas líneas podremos comprobar que es más complejo de lo que podíamos imaginar.

La empresa familiar tiene, en su identidad como empresa, las mismas características que cualquier otra empresa. La diferencia de la empresa familiar es su conexión con una familia, o grupo familiar, que posee una influencia directa en el gobierno, en la dirección y en el control de la misma (Ramón, 2005).

Una empresa es familiar si:

a. La propiedad de la empresa recae en una familia.

Quiero referirme en este punto, que una empresa será familiar si la mayoría de los derechos de voto (directos o indirectos) de ésta están en manos de los de los fundadores de la empresa y/o de sus familiares. Es importante contar con la mayoría de los derechos de voto porque significa poder tomar todo tipo de decisiones y tener el control de la empresa.

b. Al menos un representante de la familia está involucrado en la gestión y/o dirección de la empresa y, por consiguiente, toma las decisiones más importantes.

Pueden suceder dos cosas cuando hablamos de ésta cuestión. Bien que el/los miembro/s de la familia ejerzan las actividades de gestión y control o bien que sólo ejerzan control porque la empresa está gestionada por profesionales externos. La primera opción suele ser típica de pequeñas empresas familiares o en empresas de primera generación. En cambio, la segunda opción se suele dar en grandes empresas dónde la propiedad está muy repartida.

c. La empresa continúa en propiedad y dirección de la familia a lo largo del tiempo, de generación en generación.

La idea de la voluntad de continuar con la empresa, de tener la empresa como un legado a transmitir a generaciones futuras es el punto que caracteriza y da un especial sentido a la Empresa Familiar.

2. Ventajas y puntos débiles de la empresa familiar:

La interacción empresa y familia define un marco de complejidad y de situaciones; además, es origen y fuente tanto de las fortalezas como de las debilidades de la empresa familiar. Las ventajas se obtienen por aprovechar y conjugar adecuadamente el efecto familiar y las características empresariales. El origen de los inconvenientes de estas empresas viene dado por los problemas que se originan al combinar familia y empresa (Basco, 2007).

En momentos de inestabilidad económica y escándalos corporativos, cuando muchos directivos e incluso la opinión pública lamentan la falta de valores en el entorno empresarial, las empresas familiares se perfilan como un modelo a seguir. Tienen una visión a largo plazo que contrasta con el cortoplacismo de otras compañías, y cuentan con un férreo sistema de valores que guía su estrategia (Tàpies, 2009).

Aunque en el pasado el éxito de estas empresas se decía que era conseguido “a pesar de” su carácter familiar, en la actualidad, este tipo de organizaciones empresariales han sido “redescubiertas” y precisamente se atribuyen sus buenos resultados a su carácter familiar (Martínez, 2009).

A continuación, veremos que características hacen únicas a las empresas familiares y las razones por las que en tiempos de crisis son un ejemplo a seguir.

2.1. Ventajas de la Empresa Familiar.

Se manifiestan fundamentalmente en las primeras etapas.

1) Orientación hacia el largo plazo, sin búsqueda de beneficios en el corto plazo. Esto hace que puedan emprender proyectos a largo plazo en mejores condiciones que las no Familiares dónde no impera este compromiso del largo plazo.

2) Cultura familiar cómo fuente de orgullo. Como en estas empresas se desea que la empresa perdure en el tiempo y a la vez se vaya creando riqueza año a año, los miembros de la familia implicados en la gestión y dirección de la empresa tendrán mayor compromiso y motivación con el proyecto por temor a defraudar a su familia.

3) Mayor flexibilidad en su funcionamiento, queriendo decir una mayor agilidad en la toma de decisiones. Al recaer en una misma figura, que es el empresario, la dirección y la administración de la empresa, las decisiones se toman rápidamente.

4) Conocimiento del negocio. Los miembros de la familia se forman desde jóvenes en el negocio. Si desde edades tempranas se inculca el espíritu de la familia, el orgullo de pertenencia y la responsabilidad de dirigir una empresa con años de historia, el futuro de la empresa está garantizado.

- 5) La empresa familiar tiene más empleados que la no familiar. Crea trabajo hasta en ciclos recesivos.
- 6) Es más rentable que la no familiar. Además, tiene menos riesgo de mercado.
- 7) Tiene un mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la empresa (Basco, 2007).

A pesar de los puntos positivos vistos anteriormente, las empresas familiares también tienen algunas debilidades que se generan por la unión de familia y empresa.

2.2. Puntos débiles de la Empresa Familiar.

Se incrementan con el paso del tiempo.

1) Conflictos entre familiares-accionistas que trabajan en la empresa y los que no trabajan en ella por no saber diferenciar el patrimonio empresarial del familiar. Aquí jugaría un papel importantísimo el Consejo de Familia que, según *Gasco, Segurado y Quintana (2005)*, es responsable de:

- Definir la implicación y el compromiso de la familia con la empresa.
- Preparar los miembros familiares para desenvolverse y actuar en el sistema de gobierno de la organización de una forma adecuada y constructiva; y
- Catalizar la transparencia de información en el seno de la familia acerca de los asuntos de la empresa y la propiedad.

2) El problema de la sucesión y, en general, el cambio de generación en la empresa. Existen muchos refranes referidos a este punto, como por ejemplo: "Las empresas las hacen los grandes abuelos, las mantienen los hijos y las disuelven los nietos". Con este refrán se pretende explicar que la empresa como propiedad se puede heredar, sin embargo el talento no se suele heredar.

3) En algunos casos, la falta de profesionalización de las mismas. Esto suele ocurrir en las primeras generaciones y en la mayoría de los casos por ignorancia del fundador.

4) La falta de modificación de la organización de la empresa a medida que ésta va creciendo.

5) Una mayor rigidez a los cambios, que se puede manifestar a la hora de introducir nuevas tecnologías, internacionalización, etc.

6) La dificultad de atraer y mantener buenos directivos no familiares.

A modo de conclusión, podemos afirmar que la empresa familiar es un modelo de empresa a tener en cuenta en estos tiempos que estamos viviendo de crisis económica básicamente por dos razones: Crea empleo hasta en ciclos

recesivos, lo cual ayuda a disminuir el paro, y es más rentable y más productiva que la no Familiar.

3. La empresa familiar en España y en la Unión Europea:

A continuación, se pretende analizar la situación de la Empresa Familiar en España y en la Unión Europea y, seguidamente, hacer una comparación, mediante cifras, de la Empresa Familiar en España con la Empresa Familiar en la Unión Europea.

3.1. La Empresa Familiar en España.

Según los datos publicados por el Instituto de la Empresa Familiar en el año 2009, en España había 2,9 millones de empresas familiares, o lo que es lo mismo, el 85% del total de empresas son de ésta índole. Las mismas daban empleo a 13,9 millones de personas, con lo que el 70% del empleo privado se debe a ellas. Como otro dato de interés, decir que las empresas familiares españolas contribuyen en un 70% al Producto Interior Bruto. Desde la perspectiva del ciclo generacional, el 65% son de primera generación, el 25% de segunda, el 9% de tercera y el 1% de cuarta generación o más.

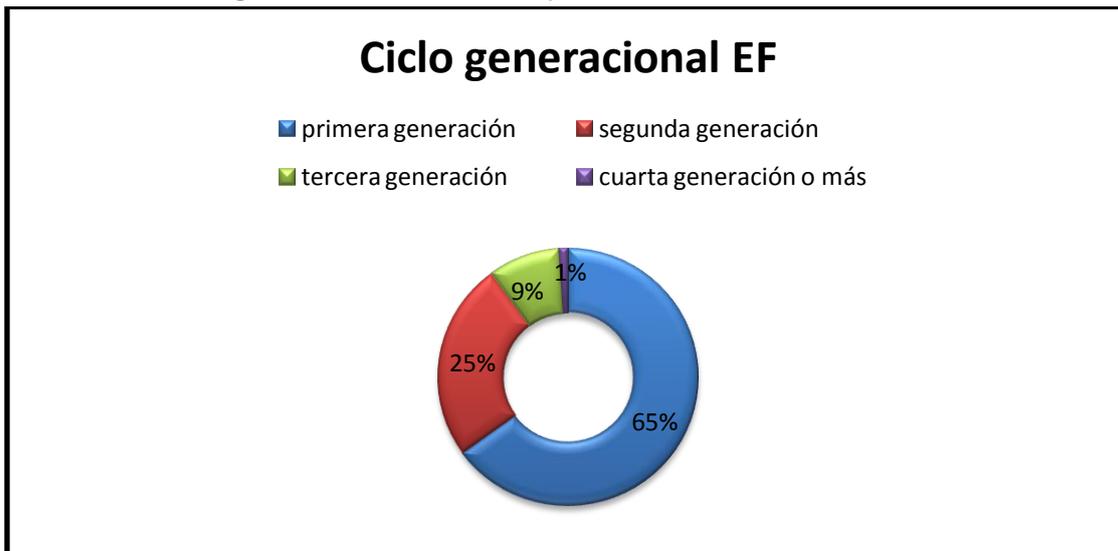
Si observamos los datos del año 2012, que nos ofrece el Instituto de la Empresa Familiar, podemos comprobar que son muy similares a los del 2009. En España había 2,8 millones de empresas familiares, las cuales daban empleo a 10,13 millones de personas. Si miramos el ciclo generacional de éstas; el 65% son de primera generación, el 25% de segunda, el 9% de tercera generación y el 1% de cuarta o más.

Tabla 1. La empresa familiar en España

	Núm. Empresas Familiares	Núm. Empleados en el total de EF	% EF sobre total de empresas
España	2.9 millones	13.9 millones	85%

FUENTE: Instituto de la Empresa Familiar (2009)-Elaboración propia.

Gráfico 1. Ciclo generacional de la empresa familiar

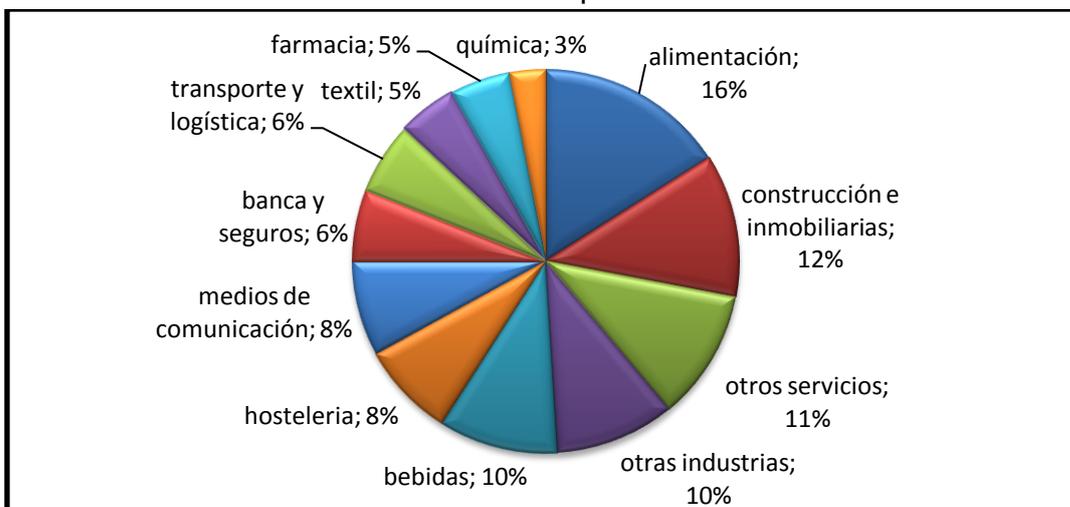


FUENTE: Instituto de la Empresa Familiar (2009)-Elaboración propia.

El Instituto de la Empresa Familiar, a través de su página web, nos ofrece nuevos e interesantes datos (2014) que obtiene gracias a las empresas asociadas: el 95% del capital de las empresas es propiedad de la familia fundadora, el 25% de las empresas cuenta con más de 10 accionistas familiares, el 100% de las empresas cuenta con familiares en el Consejo de Administración, el 69% tiene consejeros independientes, el 94% de las empresas cuenta con familiares en los cargos ejecutivos y hay 5 familiares por término medio en la empresa.

Si queremos saber cómo se distribuyen sectorialmente las empresas familiares de nuestro país, podemos observar el siguiente gráfico del IEF (2014):

Gráfico 2. Distribución sectorial de la empresa familiar



FUENTE: Instituto de la Empresa Familiar (2014)-Elaboración propia.

Cómo podemos observar en el gráfico anterior, la mayor parte de las empresas familiares se encuentran en el sector de la alimentación (16%), seguido del sector de la construcción (12%). En los demás sectores, las empresas familiares se reparten de una forma muy similar.

3.2. La Empresa Familiar en la Unión Europea.

Para explicar la situación de la Empresa Familiar en la Unión Europea, me voy a basar en los últimos datos, referentes a la UE, publicados en la página web del Instituto de la Empresa Familiar.

Así como nos indica la tabla, en la UE hay unos 17 millones de empresas familiares que dan empleo a 100 millones de personas. Éstas tienen una importancia significativa, ya que más de la mitad de las empresas existentes en la Unión Europea son familiares, concretamente el 60%.

Tabla 2. La empresa familiar en la Unión Europea

	Núm. Empresas Familiares	Núm. empleados en el total EF	% EF sobre total de empresas
UE	17 millones	100 millones	60%

FUENTE: Instituto de la Empresa Familiar (2009)-Elaboración propia.

El país de la UE que más empresas familiares tiene es Italia, con más de un 95%. Le sigue Alemania con el 93% y Suecia con un 90% (Sánchez, 2012).

Con ésta tabla vamos a poder comparar mejor y de una manera más visual los datos de España con los de la Unión Europea. Como dato relevante, decir que el número de empresas familiares españolas supera con creces la media de la UE, con 25 puntos porcentuales de diferencia.

Tabla 3. Comparativa España versus Unión Europea

	Núm. Empresas Familiares.	Núm. Empleados en el total de EF	% EF sobre el total de empresas
España	2,8 millones	10,13 millones	85%
Unión Europea	17 millones	100 millones	60%

FUENTE: Instituto de la Empresa Familiar (2012)-Elaboración propia.

4. Órganos de gobierno de la empresa familiar:

El gobierno de la empresa familiar tiene una constitución dual. Por un lado, tenemos los conceptos tradicionales: la Junta de Accionistas, el Consejo de Administración y la Dirección Ejecutiva. Y, por otra parte, nos encontramos con los conceptos propios de las empresas familiares: la Junta de Familia, el Consejo de Familia y el Consejo Asesor. Son estructuras que están, en teoría, cada una en su sitio, pero que tienden, de forma natural, a interactuar entre ellas y, en ocasiones, a superponerse (de la Torre, 2005).

Otra clasificación de los órganos de gobierno de este tipo de empresas podría ser la siguiente (Ramón, 2005):

- Órganos relacionados con la propiedad: la asamblea familiar, el consejo de familia y la junta de accionistas.
- Órgano asociado a la dirección: el consejo de administración.
- Órganos relativos a la gestión: los comités de dirección.

A continuación se van a explicar los órganos relacionados con la propiedad y la dirección de la empresa familiar.

4.1. Asamblea familiar.

Su objetivo es reunir a las distintas ramas familiares con la intención de que sus integrantes puedan analizar, discutir, resolver cuestiones estrictamente familiares, así como temas derivados de la relación que la familia mantiene con su empresa. Cada familia puede regular como quiera el derecho de asistir a la asamblea; no obstante se suele fijar un mínimo de edad y ciertas restricciones a la hora de votar (Ramón, 2005).

Funciones de la asamblea familiar (Ramón, 2005):

- I. Informar periódicamente a la familia de la marcha de la empresa.
- II. Constituir el foro en que se definan los objetivos de la familia en relación a la empresa y la forma en que aquélla puede contribuir a facilitar la continuidad de la misma.
- III. Fomentar la cordialidad de las relaciones entre los miembros de la familia, con el fin de crear un buen ambiente para poder discutir sin tensiones los distintos puntos de vista de los componentes de la misma.
- IV. Detectar los problemas que puedan surgir en la familia y que afecten a la empresa.
- V. Llevar los problemas identificados al consejo de familia y al consejo de administración para que éstos tomen las decisiones pertinentes para su solución.

4.2. El consejo familiar.

El consejo familiar es el responsable de dar respuesta precisa a todas las variables que se derivan de: el desarrollo generacional, la mayor o menor dispersión y cohesión familiar, la evolución del patrimonio familiar y la evolución del entorno (de la Torre, 2005). El consejo de familia estará formado por un menor número de miembros de la familia elegidos por la asamblea familiar siguiendo diversos criterios: capacidad, representación de las distintas ramas de la familia, etc. (Ramón, 2005).

Funciones del consejo familiar (Ramón, 2005):

- I. Servir de principal vínculo de comunicación entre la asamblea familiar, el consejo de administración y el director de la empresa.
- II. Defender los derechos de los familiares, tanto si son propietarios o no, que no trabajan en la empresa. A su vez, defender los derechos de las distintas ramas familiares.
- III. Proponer y debatir los nombres de los candidatos para pertenecer al consejo de administración.
- IV. Redactar y revisar las declaraciones de la familia.

4.3. La junta de accionistas.

Es el órgano de gobierno vinculado a la propiedad de la sociedad mercantil integrado por todos sus propietarios (sean o no de la familia, aunque la mayoría lo son), que tratará de decidir qué hacer con la misma. (Ramón, 2005).

La importancia de la junta de accionistas es raramente comprendida en la empresa familiar, tal vez debido al hecho de que, en primera y segunda generación, el número de accionistas es pequeño y además una o muy pocas personas acostumbran a ostentar la mayoría de propiedad necesaria para tomar las decisiones y, en consecuencia, sólo se celebra cuando es necesario cumplir los requisitos legales y se hace de forma protocolaria (Gallo, 1998).

4.4. El consejo de administración.

La función del consejo de administración, o de los distintos consejos de administración de las diversas empresas que puedan conformar el patrimonio familiar, es: mantener la viabilidad de la empresa, impulsar el desarrollo estratégico de la empresa, validar el proyecto estratégico, el plan de negocio y las inversiones a realizar y, velar por la ética empresarial que garantice la supervivencia de la empresa en el tiempo y su contribución en el crecimiento económico, social y medioambiental sostenible.

Un consejo de administración numeroso sirve para poco. El modelo ideal sería un grupo de siete o nueve consejeros, que puedan hablar en torno a una mesa, que opinen y que estén realmente implicados e informados sobre la compañía (de la Torre, 2005).

El consejo de administración, a través de los consejeros, deberá representar el mayor porcentaje de capital posible, siendo aconsejable, sobre todo cuando la empresa haya alcanzado cierta dimensión, la presencia de consejeros independientes, teniendo en cuenta la estructura accionarial de la sociedad y el capital representado en el Consejo. En los casos de pequeñas o medianas empresas se recomienda contar con un consejo asesor que ejerza un papel similar al de los consejeros independientes en otras empresas. También, se recomienda que las personas más significadas del equipo de gestión formen parte del Consejo (Quintana, 2012).

Estructura de los consejos de administración (Ramón, 2005):

Consejeros Externos:

- **Consejeros independientes:** Son aquellos que no representan a la propiedad (no son accionistas) ni a la dirección (no ocupan ningún puesto directivo en la organización). Este tipo de consejeros suelen ser seleccionados en virtud de su prestigio y experiencia demostrada. Son especialmente adecuados para desempeñar la función institucional en el consejo de administración aunque, en ocasiones, pueden ser muy útiles en las labores de gobierno y estrategia de la empresa. Así, por ejemplo, personas bien posicionadas en el ámbito empresarial (consejeros o ex consejeros de otras empresas relevantes) e institucional (por ejemplo, ex políticos) son firmes candidatos a este tipo de puesto. Finalmente, en determinados casos, se busca que el consejero independiente sirva de mediador entre los diferentes intereses de los grupos accionariales o familiares.
- **Consejeros dominicales:** Tienen como principal razón de ser la de representar y defender los intereses de la propiedad. Es muy habitual que, en el caso de existir diferentes grupos de accionistas, cada uno cuente con el “derecho” de nombrar a un consejero o a más de uno, en función del peso accionarial. Así, en las empresas familiares, a partir de la segunda y la tercera generación, estos grupos pueden aparecer en relación con las diferentes ramas familiares. De este modo, cada rama puede contar con un miembro que defienda sus intereses en relación con el resto de ramas familiares.

Consejeros Internos:

- **Consejeros ejecutivos o directivos:** El motivo por el que puede ser adecuado integrar a algún directivo en el consejo no es otro que el de dar la posibilidad de contar con la información en primera persona de aquel o aquellos profesionales que se dedican, a tiempo completo y con la máxima responsabilidad, a la gestión de la organización.

6. El Consejero Externo:

Llegados a éste punto del trabajo, se pretende conocer en más profundidad el concepto de consejero externo aplicado a la realidad de la empresa familiar.

Sabemos que en el Consejo de Administración puede haber dos tipos de consejero externo: el dominical y el independiente, aunque nos centraremos más en el segundo ya que, como veremos, juega un papel clave en el tipo de empresa que estamos estudiando.

6.1. Dos tipos de consejero externo: el dominical y el independiente.

En la mayor parte de los países occidentales los miembros del Consejo de Administración pueden ser de dos tipos: internos o externos, en función de si pertenecen o no al equipo directivo de la compañía. En España, en su momento, se complicó ésta división diferenciando entre dos tipos de consejero externo: el independiente y el dominical. El primero tiene que defender a los accionistas minoritarios y el segundo defender sus propios intereses como accionistas significativos (en la empresa familiar son los accionistas de la familia que defienden los intereses de la empresa familiar).

La clave del consejero externo es su independencia del equipo gestor. Sin embargo, en nuestro país se ha considerado virtud ser además independiente de los accionistas significativos (de los familiares, en el caso de la empresa familiar).

Por otra parte, un consejero dominical puede reunir importantes ventajas con respecto al independiente (Barderas, 2003):

- Puede sentarse en el Consejo de Administración por derecho propio.
- Tiene como objetivo defender y acrecentar el valor de su participación en el capital de la empresa.
- Dota de estabilidad a la compañía sirviendo de apoyo al equipo directivo en la implementación de una estrategia a largo plazo.
- Son los que mejor pueden representar los intereses de los accionistas (sus propios intereses).
- En la empresa familiar representan a accionistas que tienen un compromiso permanente y extraordinario con la empresa y con sus clientes y empleados.

6.2. El Consejero Externo Independiente vs el Consejero Interno.

La literatura señala que para garantizar la eficacia de las funciones de supervisión y asesoramiento del consejo no es suficiente con incorporar más miembros, sino que es necesario que éstos estén dotados del conocimiento, los incentivos y las habilidades requeridas para su desarrollo.

Los consejeros internos disponen de mucha información sobre la empresa, aunque pueden tener objetivos distorsionados debido a los beneficios privados y a su falta de independencia del CEO. Dada su estrecha vinculación con éste, no son candidatos óptimos para desarrollar la función de control, ya que podrían no emitir evaluaciones críticas de sus políticas y estrategias. Los que más eficientemente pueden desarrollar esta función son aquéllos que no mantienen ningún vínculo personal ni profesional con la empresa, los externos independientes.

Además de controlar el oportunismo gerencial, los consejeros independientes son relevantes para la función asesora del consejo en cuanto que aportan un amplio conocimiento que puede ser utilizado por el equipo directivo en la formulación e implementación de sus estrategias. Sin embargo, un consejo formado íntegramente por externos independientes no podría desempeñar eficientemente esta labor, dada su falta de conocimiento sobre aspectos fundamentales de la empresa y de su entorno (García, 2011).

6.3. Condiciones para ser considerado consejero externo independiente.

Según señala Josep Albet en la “Guia per al bon govern de l’empresa no cotitzada i familiar”, para que un consejero independiente reúna las condiciones que aseguren la imparcialidad y objetividad de criterio se deben cumplir los siguientes puntos:

- a) No tener, o no haber tenido recientemente, relación de trabajo, comercial o contractual, directa o indirecta, y de carácter significativo, con la sociedad, sus directivos, los consejeros dominicales o sociedades del grupo los intereses accionariales de los cuales éstos representen, entidades de crédito con una posición destacada en el financiamiento de la sociedad, u organizaciones que reciban subvenciones significativas de la sociedad.
- b) No ser consejero de otra sociedad cotizada que tenga consejeros dominicales en aquella sociedad.
- c) No tener relación de parentesco cercano con los consejeros ejecutivos, dominicales o con los miembros de la alta dirección de la sociedad.

Si existiera alguna de las relaciones anteriores deberá ser conocida y evaluada por el consejo de administración, después del informe previo de la comisión de nombramientos y retribuciones, y recogida en el informe anual.

6.4. Ventajas e inconvenientes de la incorporación de consejeros independientes en el consejo de administración (Ramón, 2005).

Ventajas:

- Proporcionan orientación, consejos y experiencia no disponibles inicialmente en la empresa.
- Ayudan a la planificación estratégica a largo plazo de la empresa.
- Mejora la credibilidad ante todos los agentes económicos implicados.
- Pueden actuar como mediadores en conflictos internos, al estar ajenos al ambiente emocional de la empresa.
- Amplían la red de contactos corporativos de la empresa.
- Ahorro de tiempo y energía de los propietarios, al detectar y evitar dificultades y amenazas.
- Son un banco de pruebas de las fortalezas y las debilidades percibidas antes de salir al mercado con nuevos productos o lanzarse a nuevos negocios o mercados.
- Aportan experiencia en procesos complejos para pequeñas empresas, como fusiones o adquisiciones.
- Catalizador del cambio.

Inconvenientes y riesgos:

- Dificultad de acercamiento de los externos a la realidad y la cultura de la empresa.
- Sobredimensionamiento del consejo.
- Selección inadecuada del externo.
- No diseñar convenientemente su sistema de remuneración.
- Costes totales de integración de externos.
- Manejo de información muy valiosa de la empresa.
- Pérdida de objetividad del independiente.
- Provocar en otros consejos recelos, sentimientos negativos y posiciones encontradas.
- No fijarle claramente sus objetivos dentro del consejo.

6.5. Cualidades de los consejeros externos independientes en las empresas familiares.

El tema de cuáles son las cualidades que deben poseer los consejeros independientes en las empresas familiares es ampliamente tratado por los diversos autores desde hace más de veinte años. En el intento de clasificar las múltiples cualidades por ellos indicadas, que a continuación se realiza, se ha seguido un esquema tradicional para separarlas en cuatro grupos: virtudes humanas, actitudes en el desempeño de las responsabilidades, conocimientos generales sobre la empresa y su entorno y, por último, conocimientos peculiares sobre empresa familiar (Gallo, 2005):

- Virtudes humanas:
 - Honestidad e integridad.
 - Discreción y confidencialidad.
 - Valentía para cuestionar.
 - Objetividad.
 - Independencia.
 - Ser modelo de actuación.

- Actitudes en el desempeño de responsabilidades:
 - Deseos de contribuir.
 - Deseo de aprender.
 - Comprometerse y tomar riesgos.
 - Entusiasmo.
 - Flexibilidad.
 - Ganar la confianza de la familia.
 - Trabajar en equipo.
 - Arbitrar.
 - Lograr consensos.
 - Responsabilidad con la empresa, la familia y la dirección.
 - Saber controlar.

- Experiencia y sensibilidad en el trato con las personas.
- Conocimientos generales:
 - Visión de largo plazo.
 - Dirección estratégica.
 - Conocimientos especializados y complementarios en áreas clave para la empresa.
 - Sabiduría y experiencia en empresa.
- Conocimientos peculiares sobre la empresa familiar:
 - Entender el proceso de sucesión y saber actuar como “colchón” emocional entre dos generaciones.
 - Conocer y comprender las preocupaciones de los propietarios.
 - Entender y saber vivir el privilegio de la riqueza económica.
 - Saber actuar como mentor de la siguiente generación.

Finalmente, una cualidad difícil de incluir en los cuatro grupos anteriores, pero frecuentemente citada, es la de poseer una buena red de contactos.

6.6. La importancia de la inclusión del consejero independiente en el Consejo de Administración de la empresa familiar.

La elección de una estrategia es una de las decisiones más importantes en cualquier empresa, pero aún más compleja lo es, además de importante, en la empresa familiar. Para la empresa supone comprometer recursos financieros y seguridad, pero para familia representa su escala de valores y su reputación. Por ello, se hace necesario que la familia empresarial integre los intereses de la empresa y de la familia en el proceso de planificación estratégica, pues sin el compromiso de la familia la estrategia nunca será una realidad sino sólo un sueño.

Para que esta planificación en paralelo (de la familia y la empresa) se lleve a cabo recabamos la presencia de un Consejo de Administración con consejeros externos, porque asegura la comunicación entre la familia y la gerencia familiar la mayoría de las veces. El Consejo abogará por la continuidad de la empresa y

también por la continuidad de la familia empresarial, aportando grandes ideas al Plan Estratégico. Los consejeros externos miran a la empresa con ojos más objetivos y también con lozanía y frescor la historia y comportamiento de la familia. Por tanto, podrán conseguir un pronunciamiento sobre el compromiso familiar mucho más nítido y un pronunciamiento sobre la escala de valores menos subjetivos, lo que es más gratificante para la familia y para la empresa.

El Consejo con independientes ayudará a la gerencia, familiar casi siempre, a descubrir la filosofía de gestión que aporta y a ser más realista a la hora de fijar los objetivos a largo plazo. Cuando el consejero independiente se integra en las primeras fases ayuda a que los líderes de ramas familiares y los gestores consigan una visión compartida del futuro.

El consejero independiente ayuda a que el proceso de planificación de la familia y de la empresa sea justo y transparente y lo avala con su presencia. Así se diseñan estructuras de gobierno de la familia que completan las de la empresa. Dado que la familia tiene que preparar gestores de empresa, de un lado, y líderes familiares, de otro, el consejero independiente puede ser de gran ayuda. Puede ser preceptor de la nueva generación, precursor de contactos con los jóvenes, calibrador justo del sistema de compensaciones así como evaluador independiente de las actuaciones de la gerencia familiar. Un Consejo con independientes produce decisiones sobre sucesión que son mejor aceptadas por la familia. Los independientes son administradores profesionales, que pueden ayudar al diseño del legado patrimonial. Las empresas familiares que tienen Consejos de Administración fuertes tienen grandes ventajas. Los consejeros externos proveen perspectivas creativas y nuevas a la hora de formular y pensar las estrategias, enormemente provechosas en los periodos de transición en la gestión y en la propiedad. Los independientes dan estabilidad en los momentos de turbulencias.

Cuando se analizan las potencialidades, la gerencia tiende a sobrevalorarlas y cuando se exploran las debilidades tiende a minusvalorarlas; pues bien, la presencia de independientes ajusta estas valoraciones tanto en el análisis de capacidades como de la competitividad. Es obvio que los externos ayudan a evaluar el potencial estratégico de la empresa, pues tienen experiencias de las fuerzas que mueven el entorno (Alcaide, 2007).

7. El papel del consejero externo independiente en el Consejo de Administración de una empresa familiar:

El propósito de éste apartado es analizar el Consejo de Administración de una empresa familiar no cotizada, destacando principalmente el papel del consejero externo en éste Consejo.

En éste punto se verán todas las etapas por las que pasa un consejero externo independiente en una empresa familiar, desde que es candidato al puesto hasta su cese o dimisión.

Para saber qué tipo de consejeros son más idóneos para la empresa, qué cantidad necesita, las cualidades que deben tener, etc. la empresa familiar deberá hacerse una serie de preguntas (Albet).

7.1. ¿Qué tipo de consejeros externos necesito?

Antes de definir el perfil de los consejeros cabe determinar las competencias que debe tener el Consejo, de acuerdo con una formulación estratégica hecha anteriormente. Para determinarlas nos plantearemos dos cuestiones:

1) ¿Qué conocimiento necesito en mi Consejo de Administración?

El conocimiento necesario será aquel que permita hacer frente a las amenazas y a los puntos débiles de la empresa.

Si ponemos un caso en que la empresa quiere aumentar la dimensión, aumentar la presencia internacional y disponer de un mayor reconocimiento de marca, los conocimientos necesarios serán:

- Conocimiento financiero experto para poder abordar el crecimiento.
- Experiencia en crecimiento a través de la compra de otras empresas.
- Conocimiento sobre gestión de marca.
- ...

2) ¿Qué atributos personales me gustaría que tuvieran mis consejeros?

Teniendo en cuenta las responsabilidades del Consejo de Administración, hay algunos atributos, de carácter general, que deben tener todos sus miembros: Honestidad, convencimiento, deseo de aprender, capacidad de trabajar en equipo, discreción,...A parte de tales atributos, los consejeros requerirán otros atributos en función de la visión y la misión del Consejo.

7.2. ¿Cuántos consejeros externos necesito?

Definidas las competencias que requiere el Consejo de Administración, la siguiente cuestión es: ¿Cuántos consejeros externos necesita el Consejo para garantizar el mínimo exigible de cobertura? La regla general es como mínimo tres más el empresario-gerente, es decir, un consejo de administración de cuatro miembros, y como máximo siete más el empresario-gerente, es decir, un Consejo de Administración de ocho miembros. Ésta regla se fundamenta en el hecho de considerar que el Consejo es un equipo de trabajo y, como tal, tiene que aportar un rendimiento conjunto, ha de generar sinergia. Así pues, para que el equipo pueda ser efectivo se requiere un número reducido de personas.

El intervalo de cuatro a ocho establece un margen suficiente para poder incluir algún consejero no externo ateniendo a su condición de accionista de la empresa.

7.3. La búsqueda de consejeros externos.

El empresario-gerente ya sabe con qué tipo y con cuantas personas quiere compartir su proyecto, Ahora tiene que encontrarlos y convencerlos de que éste proyecto es serio, interesante, de aprendizaje, honesto y económicamente beneficioso para todos.

1) ¿Quién podría ser consejero externo?

La respuesta a la pregunta tiene que ser lógica: aquel que mejor se adapte a las competencias que el Consejo de Administración requiere.

Ateniendo a éste requisito, el empresario tendrá que tener presente a qué colectivo pertenece el candidato (amigos, profesionales externos que ya trabajan con el empresario-gerente, consejeros de otros consejos de administración, profesores universitarios, jubilados, otros profesionales, competidores, ejecutivos u otros empresarios) y buscar un equilibrio entre las ventajas y los riesgos que se detectan en cada uno de ellos.

2) ¿Cómo los busco y los elijo?

Buscar y elegir a los consejeros externos es un proceso similar al de cubrir cualquier puesto de trabajo, pero con ciertos matices importantes derivados de la misma posición. En todo caso, tiene que ser un proceso con método; la confianza en los conocidos y las recomendaciones no son, precisamente, el mejor criterio.

3) Proceso de búsqueda.

Para éste proceso tenemos dos alternativas:

- Utilizar la red de relaciones del empresario-gerente.
- Utilizar un intermediario, básicamente, las empresas de busca talentos.

Tabla 4. Ventajas y riesgos de los procesos de búsqueda

	Ventajas	Riesgos
Red de relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Entienden perfectamente la situación que afronta el empresario-gerente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costes elevados de búsqueda en términos de tiempo. • Baja objetividad en el proceso de evaluación de candidaturas
Servicio de busca talentos	<ul style="list-style-type: none"> • Menos tiempo de dedicación del empresario-gerente. • Alta objetividad en la búsqueda y evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costes elevados del proceso en términos económicos. • Costes de tiempo para que el proveedor entienda la necesidad real del empresario-gerente.

FUENTE: Elaboración propia-Albet.

4) Proceso de aproximación a los candidatos.

En el caso que hagamos el encargo al busca talentos, el empresario-gerente no ha de preocuparse de hacer la aproximación a los candidatos.

Si lo hace él mismo, es conveniente que capte información de otras personas que le puedan dar referencias del candidato.

5) Proceso de entrevistas.

Si quién realiza las entrevistas es la empresa de busca talentos, el empresario-gerente tan solo tendrá que ver los candidatos al final, con el informe elaborado por la empresa de servicios.

Si es el mismo empresario-gerente que hace las entrevistas, sería recomendable que fuera acompañado de un experto que le pueda asesorar sobre las características del candidato.

6) Proceso de elección.

A la hora de elegir los consejeros, convencido el empresario-gerente que tienen las competencias que requiere el Consejo de Administración, tiene que tomar la decisión final según la “química” que haga entre él y los candidatos, y la que prevea que pueda haber entre ellos, ya que para que funcione bien el Consejo los consejeros tienen que ser compatibles, se lo tienen que pasar bien trabajando juntos, tienen que crear sinergia.

A la hora de elegir se tiene que ser cauto con los candidatos que finalmente no han sido elegidos. No olvidemos que serán empresarios y profesionales de experiencia reconocida y que el motivo fundamental por el cual no se incorporaran al Consejo de la empresa es porque el empresario-gerente tiene opciones que le satisfacen más; en ningún caso porque el candidato no se encaje con los requerimientos. Teniendo esto presente, la comunicación de ésta decisión final, independientemente de que todo el proceso se haya llevado

a cabo por la empresa de busca talentos o por el propio empresario, ha de ser gestionada por el propio empresario-gerente con mucha elegancia y sensibilidad.

7.4. *¿Cómo y en qué cantidad se tiene que retribuir a los consejeros?*

1) ¿Por qué se tiene que retribuir a los consejeros?

Hay cuatro motivos fundamentales para entender que cabe retribuir a los consejeros:

- A. Las responsabilidades legales que derivan del cargo.
- B. El trabajo que tienen que hacer para cumplir con el deber de diligencia.
- C. La forma con que han de comportarse para satisfacer los deberes de fidelidad, lealtad y secreto.
- D. Para ser quien son, es decir, hombres y mujeres expertos.

2) Como retribuir a los consejeros.

Según Albet, sería recomendable fundamentar el sistema de retribución del Consejo de Administración en un paquete de retribución fija más variable. La primera está relacionada con el tiempo de dedicación al Consejo, mientras que la segunda debería estar vinculada al resultado que se obtiene.

3) Cantidades.

- Las cantidades de retribución serán aquellas que la oferta y la demanda de consejeros externos establezca.
- La cuantía de las retribuciones tiene que ser coherente con los cuatro motivos vistos anteriormente para retribuir a los consejeros.

Partiendo de éstos dos puntos de vista, la cuantía de la retribución dependerá del tiempo de dedicación de los consejeros a su actividad, de las referencias del mercado y del peso que se le dé a la retribución fija y a la retribución variable.

7.5. Nombramiento, duración del mandato y cese de los consejeros externos.

El nombramiento, la duración del mandato y el cese de los consejeros externos de un Consejo de Administración están establecidos normativamente.

1) Nombramiento.

Como regla general, el nombramiento de los consejeros es competencia de la junta general de accionistas.

2) Duración del mandato.

A pesar de estar establecida, la duración del mandato de los consejeros de un Consejo de Administración, dispone de amplios márgenes de actuación.

Cuando se efectúa la inscripción del nombramiento de los consejeros se tiene que indicar el periodo de duración del mandato, de acuerdo con las normas legales o estatutarias. En éste caso hay unas cuantas diferencias entre las sociedades anónimas (S.A) y las sociedades de responsabilidad limitada (S.L). En el primer caso, el cargo de consejero es esencialmente temporal. En el segundo, en cambio, se establece como regla general el ejercicio del cargo por tiempo indefinido. A pesar de esto, los estatutos sociales pueden establecer un periodo de duración.

3) Cese.

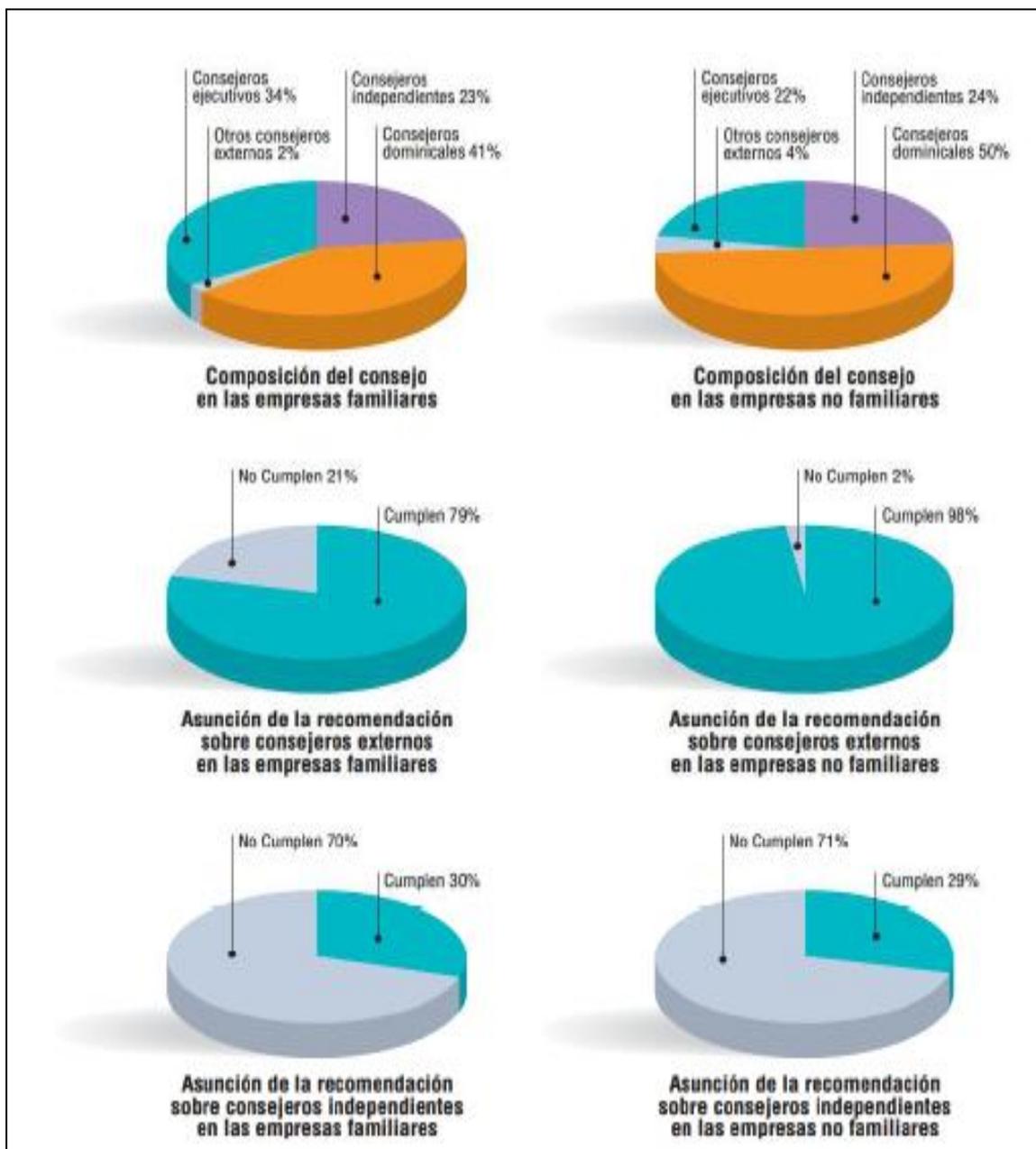
Hay distintas causas para el cese del cargo de consejero:

1. Separación del cargo aprobada por la junta general de accionistas.
2. Voluntariamente, a través de la dimisión o renuncia al cargo.
3. Caducidad del nombramiento.
4. Ejercicio o transacción de la acción de responsabilidad.
5. Otras causas como: la muerte, la disolución de la sociedad, decisión judicial o resolución administrativa.

8. El Consejero Externo en la empresa familiar y en la no familiar:

En éste apartado del trabajo vamos a hacer una serie de comparaciones sobre el papel del consejero externo en la empresa familiar y en la no familiar. Son datos del 2007 recogidos de una muestra de 87 empresas españolas no financieras cotizadas (Olalla, 2010).

Gráfico 3. Comparativa del consejero externo en la empresa familiar y en la no familiar



FUENTE: El Consejo de Administración de la empresa familiar cotizada: ¿Son útiles las recomendaciones de buen gobierno?-Revista de la AECA.

Primera comparativa: Composición del consejo en ambos tipos de empresas.

Mientras la importancia cuantitativa de los consejeros internos ejecutivos es significativamente mayor en las sociedades de propiedad familiar, la proporción de externos es superior en las de carácter no familiar.

Segunda comparativa: Participación de los consejeros externos en el Consejo de Administración.

Según las recomendaciones del buen gobierno, casi la totalidad de las empresas no familiares han adoptado consejos con una participación de externos superior al 50%. En contraposición, sólo el 79% de las empresas familiares ha cumplido la prescripción.

Tercera comparativa: Participación de los consejeros independientes en el Consejo de Administración.

La proporción de empresas que no han adoptado esta práctica de buen gobierno es elevada, no observándose diferencias significativas en función de la identidad familiar de la compañía.

9. Recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno:

Son muchos los países en los que se han publicado códigos de buen gobierno corporativo, en los que se establecen ciertas recomendaciones y pautas que deben seguir las compañías para garantizar la eficiencia y transparencia en su actuación (Maseda, Arosa, Iturrade)

A través de los códigos de buen gobierno se trata de diseñar un modelo de gestión de las compañías que permita un uso más eficaz de sus recursos, estableciendo una serie de directrices internas por las que debe regirse el desarrollo de la actividad empresarial (Maseda, Arosa, Iturrade).

En España, el Consejo de Ministros de 28 de febrero de 1997 acordó la creación de una comisión especial para el estudio de un código ético de los consejeros de administración de las sociedades. El informe “Código Ético de Buen Gobierno”, denominado “Código Olivencia”, elaborado por la comisión, se presentó en 1998 y las recomendaciones y consideraciones más importantes se relacionan con los siguientes temas: funciones y responsabilidades del Consejo de Administración, composición y tamaño del Consejo, tipos de consejeros y funcionamiento mediante comisiones delegadas de trabajo (Basco, 2007).

En el año 2002, en una reunión del Consejo de Ministros se aprobó la creación de una comisión especial para analizar el grado de observación del Código de

Buen Gobierno y para proponer criterios y pautas a las sociedades con la finalidad de aumentar la transparencia y la seguridad en los mercados. El informe Aldama está estructurado en los siguientes apartados: aplicación del principio de transparencia, deber de información, principio de seguridad y responsabilidad de los administradores, órganos de gobierno y prestadores de servicios profesionales (Basco, 2007).

Sin embargo, la inmensa mayoría de las empresas españolas, sean éstas familiares o no, no están sujetas a las normas de buen gobierno al no ser sociedades cotizadas, por lo que parece lógico que sean las propias empresas familiares, a este respecto, las que traten de diseñar el mejor marco de gobierno corporativo para desarrollar su actividad (Maseda, Arosa, Iturrade).

De entre todas las recomendaciones que hace el Código de Buen Gobierno (CNMV) se van a enumerar las relacionadas con los consejeros externos, ya que éstos son objeto de estudio del presente trabajo:

Tamaño del Consejo de Administración:

- Se recomienda que el Consejo tenga la dimensión precisa para lograr un funcionamiento eficaz y participativo, lo que hace aconsejable que su tamaño no sea inferior a cinco ni superior a quince miembros.

Estructura funcional:

La proporción óptima entre consejeros externos y consejeros internos debe determinarse sin perder de vista que la función general de supervisión constituye el núcleo de la misión del Consejo. El Consejo ha de estar informado de la gestión de la sociedad y coordinado con los ejecutivos que la dirigen. Por esta razón, es conveniente que formen parte de él las personas más significativas del equipo de gestión y, singularmente, el primer ejecutivo de la empresa. Pero, al propio tiempo, el Consejo ha de mantener la capacidad para examinar con cierta distancia e imparcialidad la labor desarrollada por el equipo ejecutivo, pues de lo contrario su función de supervisión quedaría entredicho. Por eso el Código recomienda que una amplia mayoría de los miembros del Consejo sea consejeros externos.

- Se recomienda que los consejeros externos dominicales e independientes constituyan una amplia mayoría del Consejo y que el número de consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario, teniendo en cuenta la complejidad del grupo societario y el porcentaje de participación de los consejeros ejecutivos en el capital de la sociedad.

Otros consejeros

La existencia de consejeros que no pueden ser encuadrados en ninguna de las categorías anteriormente mencionadas es una eventualidad que el Código no puede ignorar. En ocasiones se tratará de consejeros que han pertenecido a una de dichas categorías, pero que sobrevenidamente dejan de reunir los requisitos para ello. En tal caso parece conveniente que las empresas informen de manera transparente sobre los vínculos que tengan esos consejeros con los accionistas significativos o, alternativamente, con la sociedad o sus directivos.

- Se recomienda que si existiera algún consejero externo que no pueda ser considerado dominical ni independiente, la sociedad explique tal circunstancia y sus vínculos, ya sea con la sociedad o sus directivos, ya con sus accionistas.

Proporción entre consejeros dominicales e independientes

El Código recomienda que dentro de los consejeros externos exista cierto número de consejeros que, por su condición de independientes, sean capaces de ejercitar sus funciones sin estar condicionados por relaciones directas o indirectas no sólo con los consejeros ejecutivos o con la propia sociedad, sino tampoco con los accionistas significativos de la compañía.

- Se recomienda que dentro de los consejeros externos, la relación entre el número de consejeros dominicales y el de independientes refleje la proporción existente entre el capital de la sociedad representado por los consejeros dominicales y el resto de capital.

Número suficiente de consejeros independientes

- Se recomienda que el número de consejeros independientes represente al menos un tercio del total de consejeros.

10. Aplicación práctica:

Aplicación práctica 1.

10.1. Banca March.

Información de la empresa:

Banca March es el principal banco español de propiedad familiar, fundado en el año 1926 por D. Juan March Ordinas, en Palma de Mallorca. En un principio, el área de influencia del banco se limitó al ámbito mallorquín para progresivamente a lo largo del siglo XX extenderse y alcanzar el liderazgo como banco independiente en todas las Islas Baleares. El objetivo fundamental fue financiar una parte de las actividades empresariales de su fundador.

En 1974 iniciaba su expansión en la península y en 1989 comienza una significativa implantación en las Islas Canarias. En los últimos años, ya en los comienzos del siglo XXI se complementan el crecimiento de la red en Baleares y Canarias con la expansión en las zonas turísticas de Andalucía y Levante, además de potenciar y modernizar las oficinas de Madrid, Barcelona y Londres.

En la actualidad, Banca March está profundizando en un modelo estratégico de negocio principalmente centrado en Banca Privada, Grandes Empresas y Banca Patrimonial, y muy focalizado en empresas familiares y familias empresarias, así como en rentas altas.

El Grupo March mantiene una estructura que responde al desarrollo de dos actividades principales:

- Actividad bancaria: A través de Banca March y sus empresas vinculadas: March Gestión de Fondos, March Gestión de Pensiones, March Vida de Seguros y Reaseguros, March JLT Correduría de Seguros, Consulnor, 360 Corporate e Inversis.
- Actividad inversora: como ACS, Acerinox, Prosegur, Clínica Baviera, Indra, Ebro Foods y Antevenio.

La Corporación Financiera Alba también es accionista de referencia de la Sociedad Capital Riesgo Deyá Capital, con la que participa en empresas no cotizadas.

De entre todas ellas cabe destacar:

- **ACS**: primera empresa de servicios y construcción en España, con presencia destacada en los sectores de infraestructuras y de energía. Alba es el primer accionista de ACS.
- **Acerinox**: una de las compañías líder a nivel mundial en la fabricación de acero inoxidable, con plantas productivas en España, Estados Unidos, Sudáfrica y Malasia. Alba es el primer accionista de Acerinox.

Composición Consejo de Administración:

Presidente:

Carlos March Delgado (dominical)

Vicepresidente 1º:

Pablo Vallbona Vadell (otro consejero externo)

Vicepresidente 2º:

Juan March de la Lastra (dominical)

Consejero Delegado:

José Nieto de la Cierva (ejecutivo)

Consejeros:

Juan March Delgado (dominical)

Juan March Juan (dominical)

Juan Carlos Villalonga March (dominical)

Javier Vilardell March (dominical)

Albert Esteve Cruellas (independiente)

Santos Martínez-Conde Gutiérrez-Barquín (ejecutivo)

Antonio Matas Segura (externo)

Ignacio Muñoz Pidal (independiente)

Luís Javier Rodríguez García (independiente)

Fernando Abril-Martorell (independiente)

Jorge Bergareche Busquets (ejecutivo)

Consejero Secretario:

José Ignacio Benjumea Alarcón (ejecutivo)

Comprobación del cumplimiento de las recomendaciones del código unificado de buen gobierno:

- I. Es aconsejable que el tamaño del Consejo de Administración no sea inferior a 5 miembros ni superior a 15.

El Consejo de Administración de Banca March cuenta con 16 miembros. Sería aconsejable que redujera el número de miembros de su Consejo.

- II. Se recomienda que los consejeros externos independientes y dominicales constituyan una amplia mayoría del Consejo y que el número de consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario.

Número consejeros ejecutivos: 2 \rightarrow 2/11 = 18%

Número consejeros externos: 9 \rightarrow 9/11 = 82%

Cómo podemos comprobar, Banca March cumple ésta recomendación, incorporando en su Consejo una mayoría de consejeros externos y una minoría de internos.

- III. Se recomienda que si existiera algún consejero externo que no pueda ser considerado dominical ni independiente, la sociedad explique tal circunstancia y sus vínculos, ya sea con la sociedad o sus directivos, ya con sus accionistas.

En el caso de la empresa estudiada (Banca March), hay un consejero con tales características: Antonio Matas Segura.

Banca March, en su página web, dice de tal consejero externo: "Ha desarrollado toda su vida profesional en Banca March, donde ha ocupado diferentes responsabilidades. Director General de Medios hasta su jubilación. No pertenece al Consejo de Administración de ninguna sociedad cotizada ni en España ni en el extranjero". Con esta información podemos deducir que es externo porque ya no trabaja en la empresa (está jubilado), no es dominical porque no posee acciones ni representa a accionistas y tampoco es independiente porque ha estado vinculado a la sociedad toda su vida laboral.

- IV. Se recomienda que el número de consejeros independientes represente al menos un tercio del total de consejeros.

Total consejeros = 11

Consejeros independientes = 4

% Consejeros independientes = $4/11 = 36\%$

Banca March, cumple ésta recomendación.

- V. Es preferible que los consejeros independientes no lleven más de 12 años en el cargo.

Albert Esteve Cruellas → 22/12/2009 primer nombramiento. (Lleva 4 años en el cargo).

Ignacio Muñoz Pidal → 22/12/2009 primer nombramiento. (Lleva 4 años en el cargo).

Luís Javier Rodríguez García → 21/01/2009 primer nombramiento. (Lleva 5 años en el cargo).

Fernando Abril- Martorell → 28/06/2011 primer nombramiento. (Lleva 3 años en el cargo).

Podemos observar que la empresa cumple ésta recomendación.

- VI. Se aconseja que los consejeros independientes no ostenten cargos de administrador o directivo en otras sociedades que formen parte del grupo de la sociedad analizada.

Albert Esteve Cruellas → Consejero Delegado del grupo químico-farmacéutico ESTEVE y miembro del Consejo de Administración. También es presidente del Consejo de Administración de Isdin, S.A. y consejero de Irestal Gropup.

Ignacio Muñoz Pidal → Ha desarrollado toda su carrera profesional en el mundo bancario. Actualmente es miembro de la Comisión Permanente del Consejo de la Asociación Española del Cáncer, Vicepresidente 1º de la Fundación Seres y Tesorero de la Asociación Norte Joven.

Luís Javier Rodríguez García → Ha desarrollado toda su vida laboral en el Banco de España, hasta su jubilación en 2008. Actualmente es miembro no ejerciente del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España.

Fernando Abril- Martorell → Actualmente es Consejero Delegado del grupo PRISA y forma parte del Consejo de Administración de: PRISA, ENCE y telesp (Telecomunicaciones de Sao Paulo).

Observando ésta información podemos afirmar que Banca March cumple la recomendación. Los consejeros independientes no ostentan cargos en ninguna empresa del grupo, en este caso concreto, en Corporación Financiera Alba.

10.2. Inditex.

Información de la empresa:

INDITEX S.A. (*Industria de Diseño Textil, Sociedad Anónima*) es un grupo multinacional español de fabricación y distribución textil. Tiene su sede central en el Polígono Industrial de Sabón, en Arteijo, La Coruña, España. Inditex opera 6.249 tiendas bajo las marcas Zara, Zara Home, Massimo Dutti, Pull & Bear, Bershka, Oysho, Kiddy's Class, Uterqüe o Stradivarius, entre otras.

El Grupo Inditex reúne a más de un centenar de sociedades vinculadas con las diferentes actividades que conforman el negocio del diseño, la fabricación y la distribución textil.

La singularidad de su modelo de gestión, basado en la innovación y la flexibilidad, y los logros alcanzados, han convertido a Inditex en uno de los mayores grupos de distribución de moda.

Su forma de entender la moda -creatividad y diseño de calidad y una respuesta ágil a las demandas del mercado- han permitido una rápida expansión internacional y una excelente acogida social de la propuesta comercial de las distintas cadenas.

La primera tienda Zara abrió en 1975 en La Coruña (España), lugar en el que inició su actividad el Grupo y en el que se ubican los servicios centrales de la compañía. Sus tiendas, ubicadas siempre en emplazamientos privilegiados, están presentes en más de 400 ciudades en los cinco continentes.

Composición Consejo de Administración:

Presidente:

Pablo Isla Álvarez de Tejera (ejecutivo)

Vicepresidente:

José Arnau Sierra (dominical)

Consejeros:

Amancio Ortega Gaona (dominical)

Gartler S.L., representada por Flora Pérez Marcote (dominical)

Carlos Espinosa de los Monteros (independiente)

Irene Miller (independiente)

Nils Smedegaard Andersen (independiente)

Emilio Saracho Rodríguez de Torres (independiente)

Juan Manuel Urgoiti López de Ocaña (independiente)

Comprobación del cumplimiento de las recomendaciones del código unificado de buen gobierno:

- I. Es aconsejable que el tamaño del Consejo de Administración no sea inferior a 5 miembros ni superior a 15.

El Consejo de Administración de Inditex está formado por 9 miembros. Por lo tanto, cumple con ésta recomendación.

- II. Se recomienda que los consejeros externos independientes y dominicales constituyan una amplia mayoría del Consejo y que el número de consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario.

Número consejeros ejecutivos: 0 \rightarrow 0/7 = 0

Número consejeros externos: 7 \rightarrow 7/7 = 100%

En éste Consejo de Administración todos los consejeros son externos. Se cumple con la recomendación de que la mayoría de los consejeros son externos pero tendría que haber alguno de ejecutivo.

- III. Se recomienda que si existiera algún consejero externo que no pueda ser considerado dominical ni independiente, la sociedad explique tal circunstancia y sus vínculos, ya sea con la sociedad o sus directivos, ya con sus accionistas.

En el caso concreto de ésta empresa no hay ningún consejero considerado como “otro consejero externo”.

- IV. Se recomienda que el número de consejeros independientes represente al menos un tercio del total de consejeros.

Total consejeros: 7

Consejeros independientes: 5

% Consejeros independientes: $5/7 = 71\%$

En Inditex podemos ver que se supera con creces ésta recomendación, ya que la mayoría de los consejeros son independientes.

- V. Es preferible que los consejeros independientes no lleven más de 12 años en el cargo.

Carlos Espinosa de los Monteros → desde mayo de 1997 (Lleva 17 años en el cargo).

Irene Miller → desde abril de 2001 (Lleva 13 años en el cargo).

Nils Smedegaard Andersen → desde junio de 2010 (Lleva 4 años en el cargo).

Emilio Saracho Rodríguez de Torres → desde junio de 2010 (Lleva 4 años en el cargo).

Juan Manuel Urgoiti López de Ocaña → desde enero de 1993 (Lleva 21 años en el cargo).

Como podemos observar, sólo 2 consejeros independientes cumplen ésta recomendación. Es decir, un 60% de los consejeros independientes llevan más de 12 años en el cargo.

- VI. Se aconseja que los consejeros independientes no ostenten cargos de administrador o directivo en otras sociedades que formen parte del grupo de la sociedad analizada.

Carlos Espinosa de los Monteros → En la actualidad es presidente de Fraternidad-Muprespa y consejero de acciona, S.A., Schindler España y de Yell Group. En julio fue nombrado Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España.

Irene Miller → Es Consejera Delegada de Akim, Inc, una sociedad de inversiones y consultoría americana. Forma parte también del Consejo de Administración de Coach Inc (donde desempeña la función de consejera coordinadora de los consejeros independientes) y de Toronto-Dominion Bank Financial Group.

Nils Smedegaard Andersen → Es miembro de la Mesa Redonda Europea del Industriales desde el año 2001 y forma parte de la Mesa Redonda Ruso-Europea de Industriales desde 2007. En el seno del Grupo A.P.Moller-Maersk, preside la Comisión Ejecutiva y es presidente de Maersk Oil Gas A/S y de Danish Supermarket A/S.

Emilio Saracho Rodríguez de Torres → Es miembro del Comité Ejecutivo del Investment Bank y miembro del Executive Committee de JPMorgan Chase. Desde diciembre de 2012 es Deputy CEO for EMEA.

Juan Manuel Urgoiti López de Ocaña → Es presidente del Banco Gallego y vicepresidente de Acciona, S.A. Presidente de la Fundación Gaiás-Cidade da Cultura y la Fundación privada José Antonio de Castro.

Como se ha podido comprobar, ningún consejero independiente de Inditex ostenta ningún cargo a otra empresa del grupo (Gartler, S.L o Partler 2006, S.L.).

Aplicación práctica 2.

En ésta parte práctica del trabajo se van a analizar distintas empresas familiares de distintos sectores y se llevará a cabo un pequeño análisis con la información de que se ha podido disponer.

Tabla 5. Sector bebida y alimentos

	denominación social	nº total consejeros	nº consejeros ejecutivos	%	nº consejeros dominicales	%	nº consejeros independientes	%
1	Sociedad Anónima Damm	9	1	11%	7	78%	1	11%
2	Mercadona	5	1	20%	4	80%	0	0%
3	Pescanova, S.A.	13	1	8%	9	69%	3	23%
	media			13%		76%		11%

FUENTE: Elaboración propia.

En la tabla 5 se reflejan tres empresas del sector de las bebidas y los alimentos. Como característica común de las tres empresas podemos mencionar que el porcentaje mayoritario de consejeros en todas las empresas se lo llevan los consejeros externos dominicales. La media de consejeros dominicales en estas tres empresas es de un 76%. El porcentaje de ejecutivos e independientes es muy similar, rondando el 12%.

Tabla 6. Sector financiero

	denominación social	nº total consejeros	nº consejeros ejecutivos	%	nº consejeros dominicales	%	nº consejeros independientes	%
1	Banca March, S.A.	11	2	18%	4	36%	4	36%
2	Banco de Santander, S.A.	16	5	31%	1	6%	9	56%
3	Corporación Financiera Alba, S.A.	14	6	43%	4	29%	4	29%
4	Banca Pueyo, S.A.	5	2	40%	2	40%	1	0%
	media			33%		28%		30%

FUENTE: Elaboración propia.

En la tabla 6 encontramos cuatro empresas familiares del sector financiero.

A diferencia de la tabla anterior, en ésta podemos observar que, de media, predominan los consejeros ejecutivos. Sin embargo, los porcentajes de los tres tipos de consejeros son muy similares.

Tabla 7. Sector construcción

denominación social	nº total consejeros	nº consejeros ejecutivos	%	nº consejeros dominicales	%	nº consejeros independientes	%
1 Cementos molins, S.A.	12	1	8%	9	75%	2	17%
2 Fomento de Construcciones y contratas, S.A.	18	2	11%	11	61%	5	28%
3 Reyal Urbis, S.A.	7	3	43%	2	29%	2	29%
media			21%		55%		24%

FUENTE: Elaboración propia.

La tabla 7, nos ofrece datos relativos al sector de la construcción. Tenemos una muestra de tres empresas familiares relacionadas con éste sector. Los números nos dicen que el porcentaje mayoritario, el 55%, corresponde a los consejeros dominicales. Los otros dos tipos de consejeros tienen un porcentaje muy similar, cerca del 22%.

Tabla 8. Sector textil

denominación social	nº total consejeros	nº consejeros ejecutivos	%	nº consejeros dominicales	%	nº consejeros independientes	%
1 Inditex	7	0	0%	2	29%	5	71%
2 Adolfo Domínguez, S.L.	5	1	20%	3	60%	1	20%
media			10%		44%		46%

FUENTE: Elaboración propia.

En el sector textil, sólo se han podido encontrar datos de dos empresas familiares, lo cual hace que el análisis no sea tan preciso. De media predominan los consejeros independientes, sin embargo, si analizamos las dos empresas de forma separada se observa lo siguiente: En Inditex predominan

los consejeros independientes en un 71% y en Adolfo Domínguez predominan los dominicales en un 60%.

Si hacemos un análisis global, de los cuatro sectores, incluyendo todas las empresas familiares observadas anteriormente, nos encontramos con los siguientes datos:

Media global consejeros dominicales = 52%

Media global consejeros independientes = 28%

Media global consejeros ejecutivos = 20%

Vemos que hay una mayoría que consejeros externos y una minoría de internos. De entre los consejeros externos, predominan los consejeros dominicales, es decir, los que representan a la propiedad en el Consejo de Administración.

GRÁFICO 4: TIPOLOGÍAS DE CONSEJEROS



FUENTE: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Una vez elaborado el trabajo podemos sacar las siguientes conclusiones:

Primera: La empresa familiar es el modelo de empresa predominante, tanto en España como en la Unión Europea. Éste es uno de los motivos por los que en los últimos años se ha incrementado su estudio.

Segunda: La mayor parte de las empresas familiares se encuentran en el sector de la alimentación (16%), seguido del sector de la construcción (12%). En los demás sectores, las empresas familiares se reparten de una forma muy similar.

Tercera: Además de los órganos de gobierno societarios: Consejo de Administración, Junta General de Accionistas y la Dirección Ejecutiva, las empresas familiares disponen de otros órganos: Consejo de Familia, Consejo Asesor y Junta de Familia.

Cuarta: Además de controlar el oportunismo gerencial, los consejeros externos son relevantes para la función asesora del consejo en cuanto que aportan un amplio conocimiento que puede ser utilizado por el equipo directivo en la formulación e implementación de sus estrategias.

Quinta: La división de consejero externo en dominical e independiente sólo se da en España. En otros países sólo se diferencia entre consejero interno y externo.

Sexta: La clave del éxito de una empresa familiar es la unión de familia, propiedad y consejeros externos independientes, ya que el consejero independiente aporta a la empresa el equilibrio entre razón y emociones.

Séptima: La clave del consejero externo es su independencia del equipo gestor. Sin embargo, en nuestro país se ha considerado virtud ser además independiente de los accionistas significativos (de los familiares, en el caso de que la empresa sea familiar).

Octava: La proporción de consejeros externos es menor en las empresas familiares que en las no familiares.

Novena: En los Consejos de Administración de las empresas familiares predominan los consejeros externos dominicales, seguidos por los independientes y en último lugar los ejecutivos.

BIBLIOGRAFIA

Libros y recursos electrónicos:

- Albet, J. "Guia per al bon govern de l'empresa no cotitzada i familiar"-idi
- Alcaide, D. J. J. R., Zapatero, D. M. R., Jiménez, D. M. R., & Crespo, D. A. J. S. (2007). El factor familia en la organización de la empresa familiar.
- BARBEITO ROIBAL, S. U. S. A. N. A., GUILLEN SOLORZANO, E. D. U. A. R. D. O., & MARTINEZ CARBALLO, M. A. N. U. E. L. (2000). Criterios que regulan las relaciones familia-empresa en las empresas familiares gallegas.
- Basco, R. (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar: emprendedor, empresa y familia*. M. J. P. Rodríguez (Ed.). Editorial Paraninfo.
- Bru, LL.; Crespí, R. (2006). Caracterización de las empresas familiares baleares asociadas. Universitat de les Illes Balears. Estudios de la *Càtedra Banca March de l'Empresa Familiar*.
- Casado, F. (2007). La empresa familiar y la clave del éxito en su evolución. *Universidad De Barcelona*. Disponible en Internet: http://www.auditorsensors.com/pfw_files/cma/doc/eventos/forum2007/taula2.pdf Acceso el, 3.
- de la Torre García, A. (2005). *Estrategia, liderazgo y gobierno en la empresa familiar*. Universidad de Salamanca, Cátedra de Empresa Familiar.
- Domínguez, I. G. (2012). La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica.
- Gallo, M. Á., & de Rins, M. A. G. L. (1998). *La sucesión en la empresa familiar* (No. 12). "la Caixa".
- Gallo, M. A. (2004). Tipologías de las empresas familiares.
- GALLO, M. A. (2005). Consejeros independientes: como mejorar su aportación en la empresa familiar. *Documento de Investigación*, (589).
- García-Ramos, R., & Olalla, M. G. (2011). Estructura del consejo de administración en la empresa familiar versus no familiar: evidencia empírica en España. *Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 40(149), 35-64.

- Gasco, C; Segurado, J.L; Quintana, J (2005). Buen Gobierno en la Empresa Familiar. Instituto de la Empresa Familiar. Obtenida el 11 de enero de 2014, de http://www.catedrafamiliar.ehu.es/p297-content/eu/contenidos/manual/cef_guias/eu_guia1/adjuntos/GUIA_GOB_EF_IEF.pdf, p.23
- Martínez, J. M., Marín, G. S., Cerdán, A. L. M., & Sánchez, R. S. (2009). *La gestión de las empresas familiares: un análisis integral*. Thomson Reuters.
- Maseda, A; Arosa de la Torre, B; Iturrade, T. *Familia empresaria y empresa familiar: estructuras de gobierno*. Cátedra de Empresa Familiar. Universidad del País Vasco.
- Molina, A. I. P. El modelo de empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales (2012).
- Nava, G. (2007). Empresas familiares. *Boletín Gestione, Abril. Facultad de Negocios, Universidad Anáhuac. México*.
- Olalla, M. G., & Ramos, R. G. (2010). El Consejo de Administración de la empresa familiar cotizada: ¿ son útiles las recomendaciones de buen gobierno? *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (90), 30-35.
- Quintana, J. (2012). Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares. *Instituto de la Empresa*.
- Ramón, J. F. C. (2005). *Manual de la empresa familiar*. Ediciones Deusto.
- Rodrigo, J. B. (2006). La investigación en la Empresa Familiar: Un debate sobre la existencia de un campo independiente. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 12(1), 33-54.
- Sánchez, J., Landaeta, J., & Iturralde, T. (2012). La interacción sistema familia y sistema empresa como fuente de ventaja competitiva/The Interaction of Family and Company Systems as a Source of Competitive Advantage. *Telos*, 14(1), 56-82
- Tàpies, J. (2009). Empresa familiar: el valor de los valores. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 12(3), 56-61.

Páginas web:

- <http://www.wordpress.es/blog/2012/11/13/cuando-el-heredero-no-sirve-como-directivo/>

- http://es.wikipedia.org/wiki/Banca_March
- www.bancamarch.es
- www.cnmv.es
- www.inditex.com
- adz.adolfodominguez.com
- www.iefamiliar.com

Artículos de periódicos:

- Barderas, A. (2003, 3 de enero). En defensa del consejero dominical. *Expansión*.