

RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES

PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA
EMPRESA FAMILIAR EN EUROPA

Durante el verano de 2014 Russell Reynolds Associates y la cátedra de empresa familiar del IESE han realizado una encuesta entre las 400 empresas familiares no cotizadas más importantes de Europa

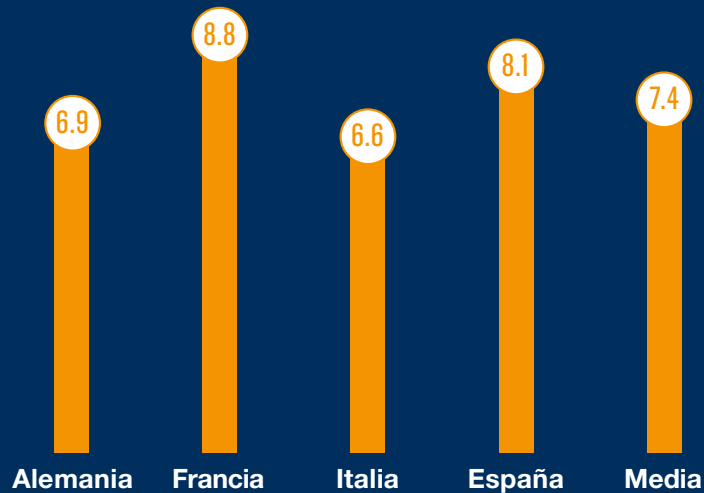
- Russell Reynolds Associates y la Cátedra de Empresa Familiar del IESE llevaron a cabo un estudio de investigación en colaboración con SciencesPo y Ambrosetti a fin de entender las prácticas del gobierno corporativo de las empresas familiares.
- Durante el verano de 2014 se preparó un cuestionario que fue distribuido entre 400 de las empresas familiares no cotizadas más grandes de Alemania, Francia, Italia y España.
- Respondieron a la encuesta 106 empresas, participando en igual número cada uno de estos cuatro países.
- Se preguntaba a los entrevistados sobre la composición de los Consejos de Administración, la eficiencia de los mismos, los planes de sucesión del primer ejecutivo y la experiencia del primer ejecutivo/CEO.
- Este documento presenta un informe de resultados del estudio llevado a cabo.

Composición de los Consejos

1) ¿Cuántos miembros componen el Consejo?

- El número de Consejeros debe permitir la diversidad pero a su vez el Consejo ha de poder funcionar colegiadamente y como equipo de alto rendimiento.
- España está en la banda alta en número de Consejeros en Europa solo superada por Francia, si bien por debajo del nivel de las cotizadas.

Nº de miembros del Consejo



Los Consejos de las empresas familiares de Europa cuentan con una media de 7,4 miembros, mientras que la media de todas las compañías europeas se sitúa en 9 Consejeros

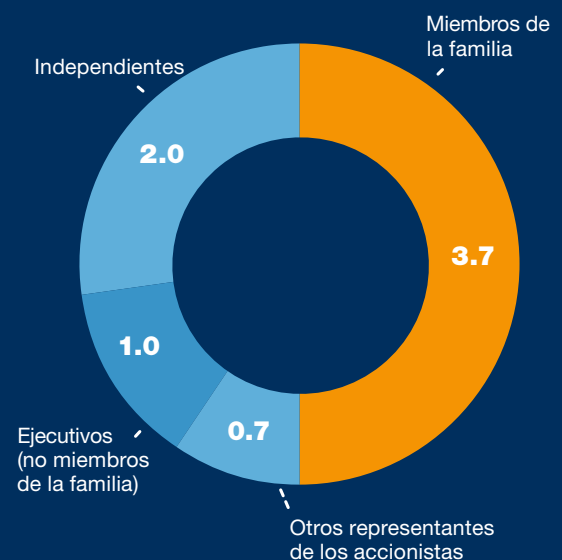
2) ¿Qué número de miembros del Consejo pertenece a cada categoría?

- El equilibrio entre tradición, innovación y conocimiento global, multisectorial y multifuncional se alcanza mejor con una presencia relevante de independientes que complementen los Consejeros Dominicales que aporta la familia propietaria.
- España necesita ganar peso en el número de Independientes.

Composición de los Consejos

	Alemania	Francia	Italia	España
Miembros de la familia en representación de la propiedad	1.7	4.5	3.7	5.0
Otros representantes de los accionistas	0.5	0.5	0.6	1.0
Ejecutivos (no miembros de la familia)	1.2	1.0	1.0	0.7
Independientes	3.5	2.8	1.3	1.4
Total	6.9	8.8	6.6	8.1

Composición media de los Consejos



Los Consejos están compuestos en un 50% por miembros de la familia, como media.

Los Consejos de Alemania son los que cuentan con más Consejeros independientes, con un 51%, mientras que los españoles tienen solo un 17%.

En España hay, como media, un 27% de Consejeros independientes en contraste con la media de todas las compañías europeas que asciende a un 85% de independientes.

3) ¿Qué nivel de diversidad tiene su Consejo?

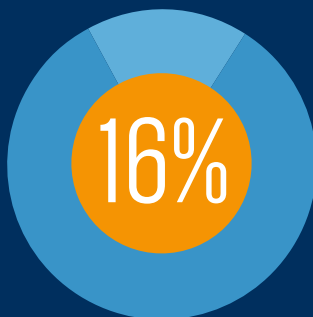
- La fertilización cruzada de conocimientos y capacidades es una gran fuente que añade valor al debate en el Consejo.
- Solo Alemania supera a España en consejeros procedentes de otros sectores

Diversidad del Consejo

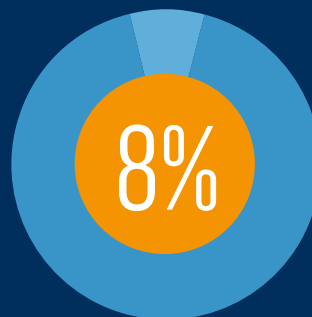
	Alemania	Francia	Italia	España
Mujeres	10%	25%	15%	17%
Extranjeros	11%	0%	4%	8%
Otros sectores	46%	23%	26%	37%

Diversidad media del Consejo

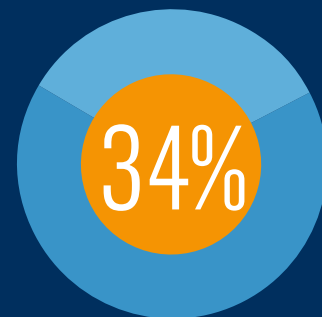
% Consejeros mujeres



% Consejeros extranjeros



% Consejeros provenientes de otros sectores



La diversidad de género varía ampliamente entre los Consejos de empresas europeas controlados por familias, desde un 10% en Alemania hasta un 25% en Francia.

La representación de Consejeros extranjeros, con un 8%, es relativamente baja.

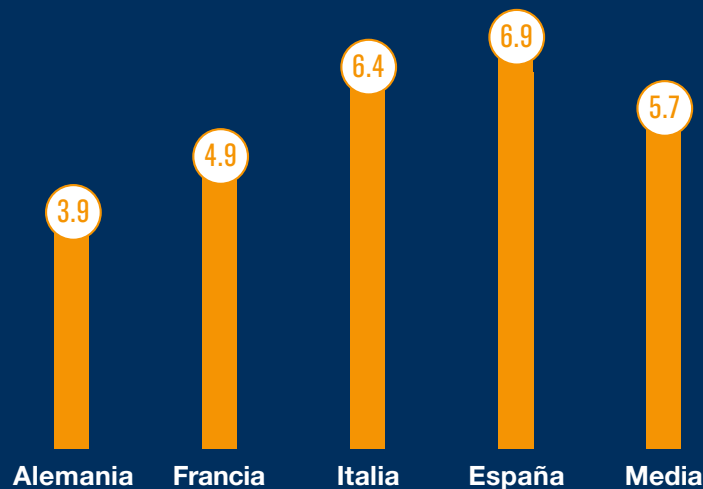
Como media, un 34% de los Consejeros proviene de otros sectores.

Eficiencia de los Consejos

4) ¿Cuántas veces al año se reúne el Consejo?

- No se trata tanto del número de reuniones efectuadas y la presencia de sus Consejeros como de la eficacia del Consejo.
- España encabeza el número de veces que se reúne el consejo en un año.

Número de reuniones de Consejo por año

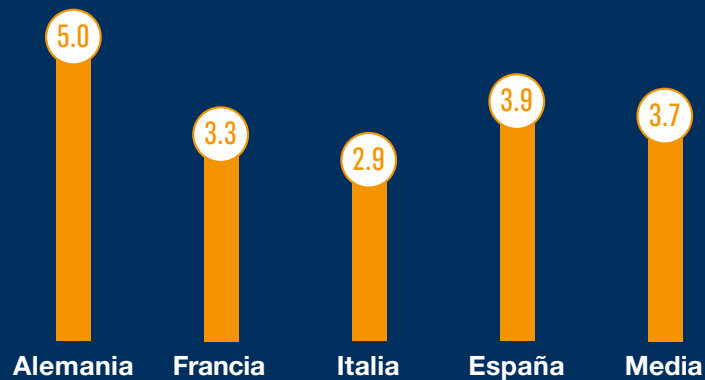


Las empresas familiares europeas celebran una media de 5,7 reuniones de Consejo por año en contraste con las 8 reuniones que celebran de media los Consejos de todas las empresas europeas. Las empresas familiares alemanas, con 3,9 reuniones por año, son las que menos se reúnen, mientras que en el otro extremo están las empresas familiares españolas, con 6,9 reuniones por año.

5) *¿Cuánto dura una reunión de Consejo, como media?*

- De nuevo más importante que la frecuencia o duración debe prevalecer la riqueza del debate y efectividad de sus conclusiones.

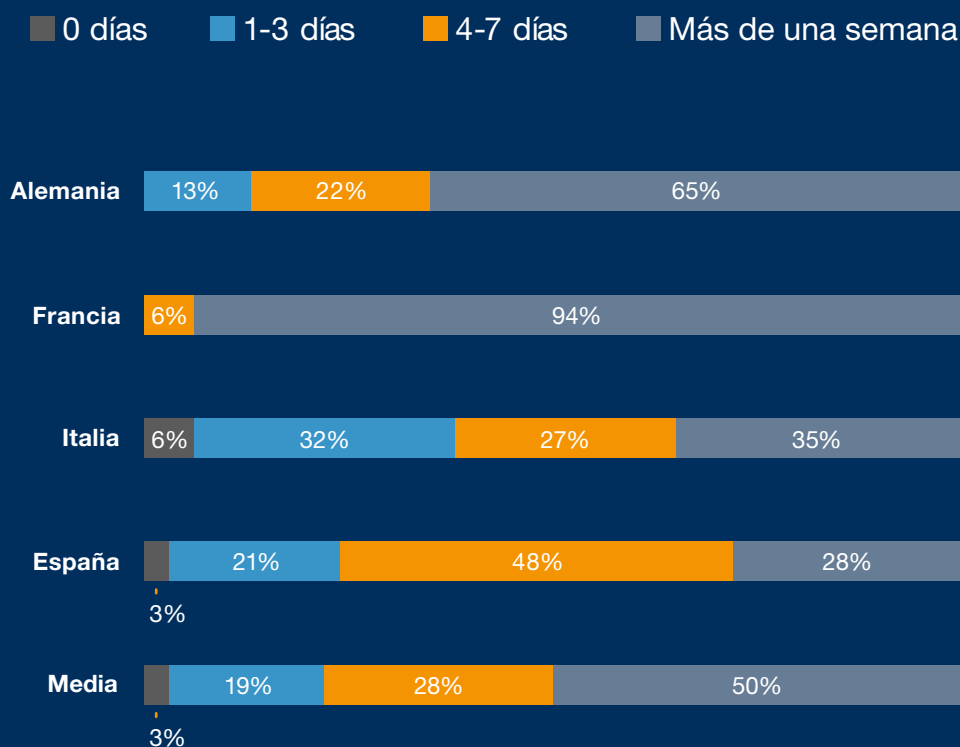
Duración de una reunión de Consejo (horas)



Una reunión de Consejo dura, como media, 3,7 horas.

6) ¿Con cuánta antelación reciben los miembros del Consejo la información de la reunión?

- Ser Consejero ha pasado de ser una distinción a una profesión que requiere dedicación para revisar la información y preparar el debate.
- En España todavía un 24% de los Consejeros reciben la información con menos de tres días de antelación.

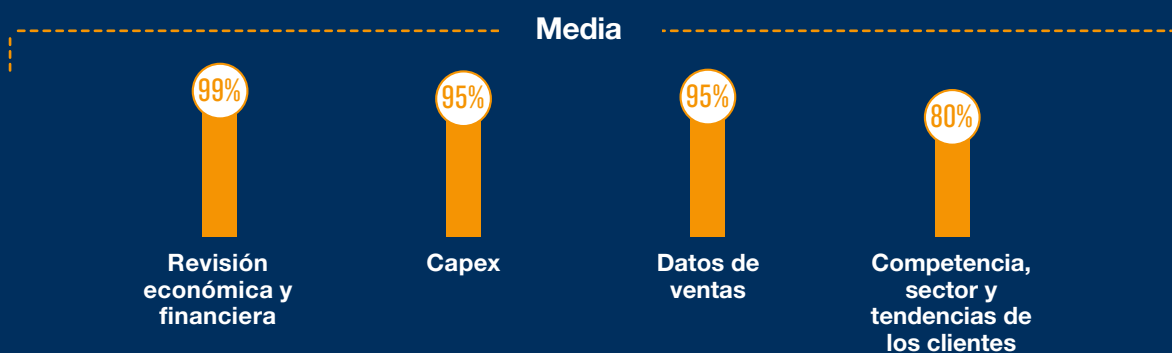


El 50% de los Consejos tiene más de una semana para prepararse para las reuniones de Consejo, mientras que el 22% tiene menos de 3 días.

7) Contenido de la agenda

- Una de las principales responsabilidades del Consejo es salvaguardar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo, lo que requiere asegurar una posición competitiva.
- En el caso español, todavía un 28% de las empresas no trata en el Consejo las tendencias de la competencia, sector y clientes.

	Alemania	Francia	Italia	España
Revisión económica y financiera	100%	100%	97%	100%
Capex	86%	100%	97%	96%
Datos de ventas	95%	94%	97%	93%
Competencia, sector y tendencias de los clientes	95%	83%	76%	72%

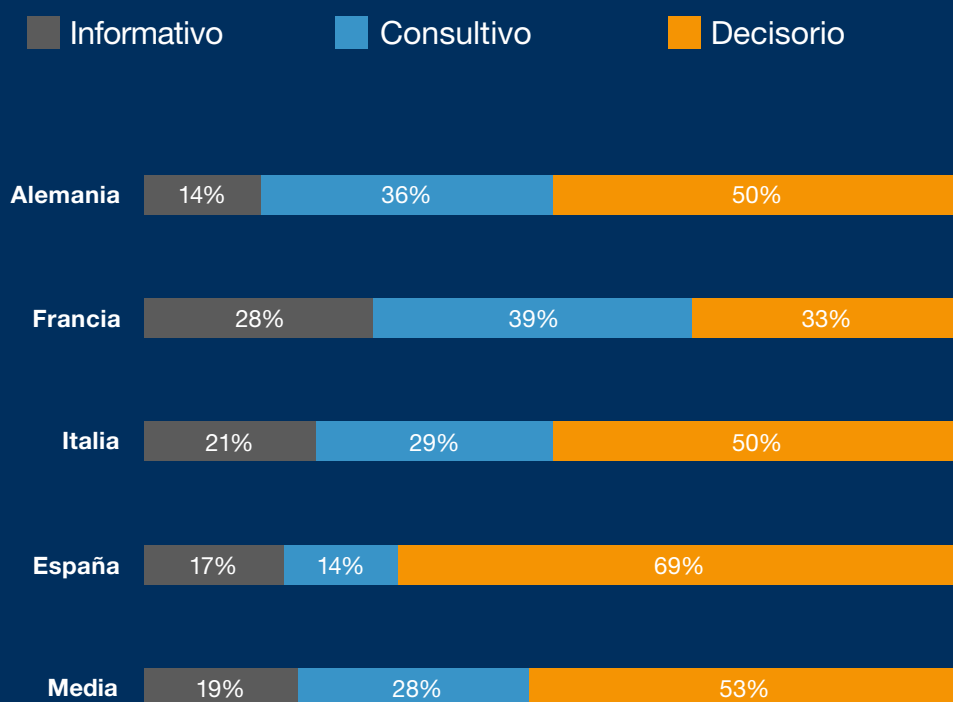


El contenido de la agenda de la gran mayoría de los Consejos se centra en la revisión económica y financiera, capex y datos de ventas.

Solo en el 80% de los Consejos se revisan temas de competencia, sector y tendencias de los clientes.

8) ¿Qué adjetivo describe mejor al Consejo?

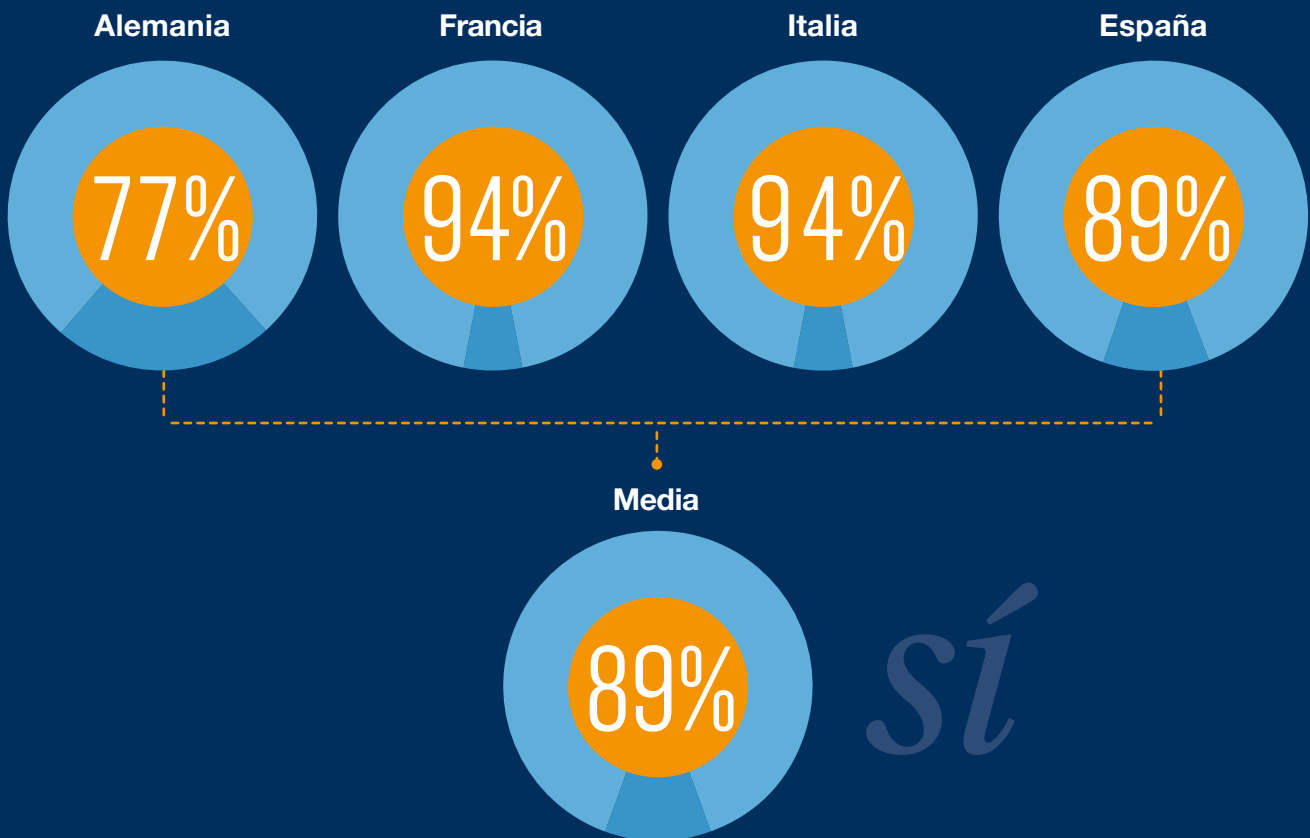
- Los Consejos simplemente informativos han dado paso al debate y obtención de conclusiones a poner en marcha.
- España se muestra como el país donde los Consejos tienen mayor poder decisorio.



Más de la mitad de los Consejos de empresas familiares de Europa opinan que desempeñan un papel decisorio en sus empresas

9) ¿Se lleva a cabo un seguimiento de las resoluciones adoptadas en anteriores reuniones del Consejo?

- Además de tomar decisiones, se supervisan. La gran mayoría de los Consejos en los que se adoptan decisiones realizan el seguimiento en la implementación de las mismas.

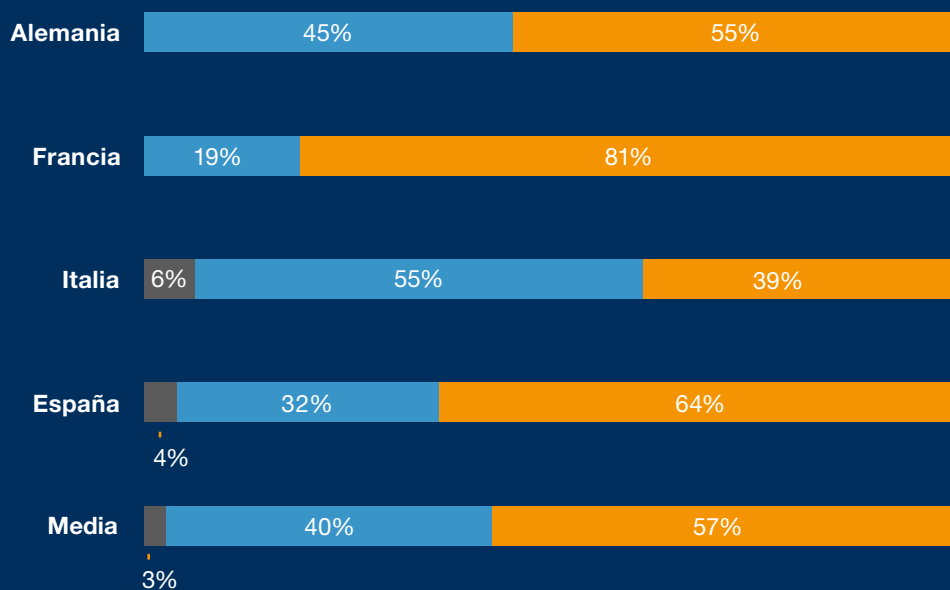


La gran mayoría de los Consejos hace un seguimiento sobre las resoluciones adoptadas en las reuniones anteriores.

10) ¿Toma parte el Consejo en el desarrollo del plan estratégico?

- No existe una tendencia clara en el papel que juega el Consejo en la estrategia de la compañía. ¿Debe el Consejo de Administración participar en su elaboración? El Consejo debería marcar una líneas generales para luego debatir y refrendar la propuesta elaborada por el equipo directivo con su CEO como portavoz.
- En España el 64% de los Consejos “sólo aprueba” el Plan Estratégico.

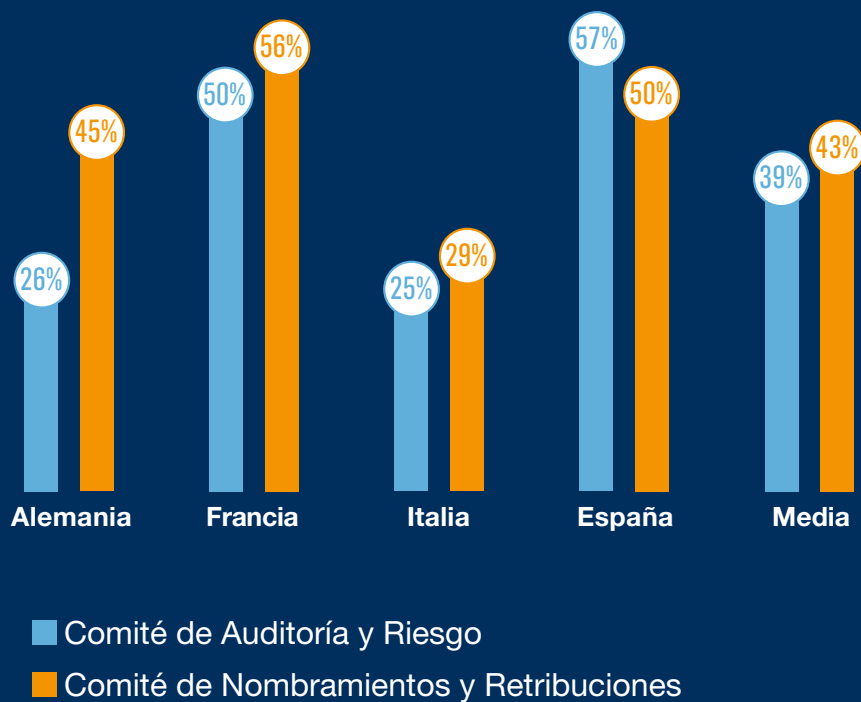
■ Sólo en su preparación ■ Preparación y aprobación ■ Sólo aprobación



El 57% de los Consejos de empresas familiares de Europa, solo aprueban el plan estratégico. Un 40% además de aprobarlo participa en su elaboración

11) ¿Qué Comités incluyen los Consejos de Administración?

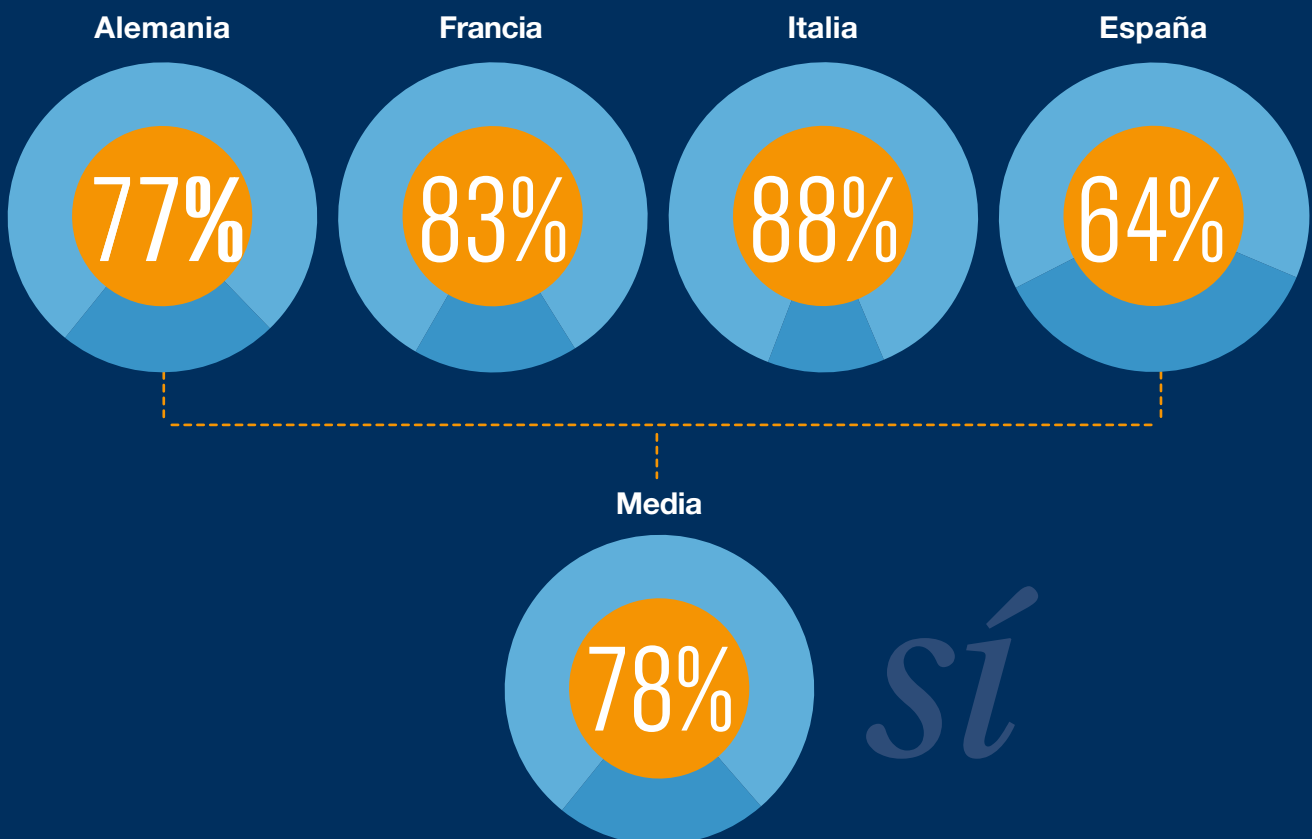
- La clave está en conocer todo lo necesario para aprobar las cuentas o en materia de nombramientos y retribuciones; pero sin suplir las funciones de los ejecutivos.
- España se encuentra en la banda alta de empresas con Comités de Auditoría o Nombramientos respecto al resto.



Como promedio, menos de la mitad de los Consejos de empresas familiares tienen Comités de Auditoría y Riesgos y Nombramientos/Retribuciones.

12) *¿Existe alguna relación entre el Consejo y el Comité de Dirección aparte de las reuniones de Consejo?*

- Los Consejeros cada vez tienen un papel más activo no limitándose únicamente a la asistencia a las reuniones del Consejo.
- Aunque España se encuentra a la cola, en casi 2/3 de las compañías, los Consejeros se reúnen con los Directivos fuera del Consejo.

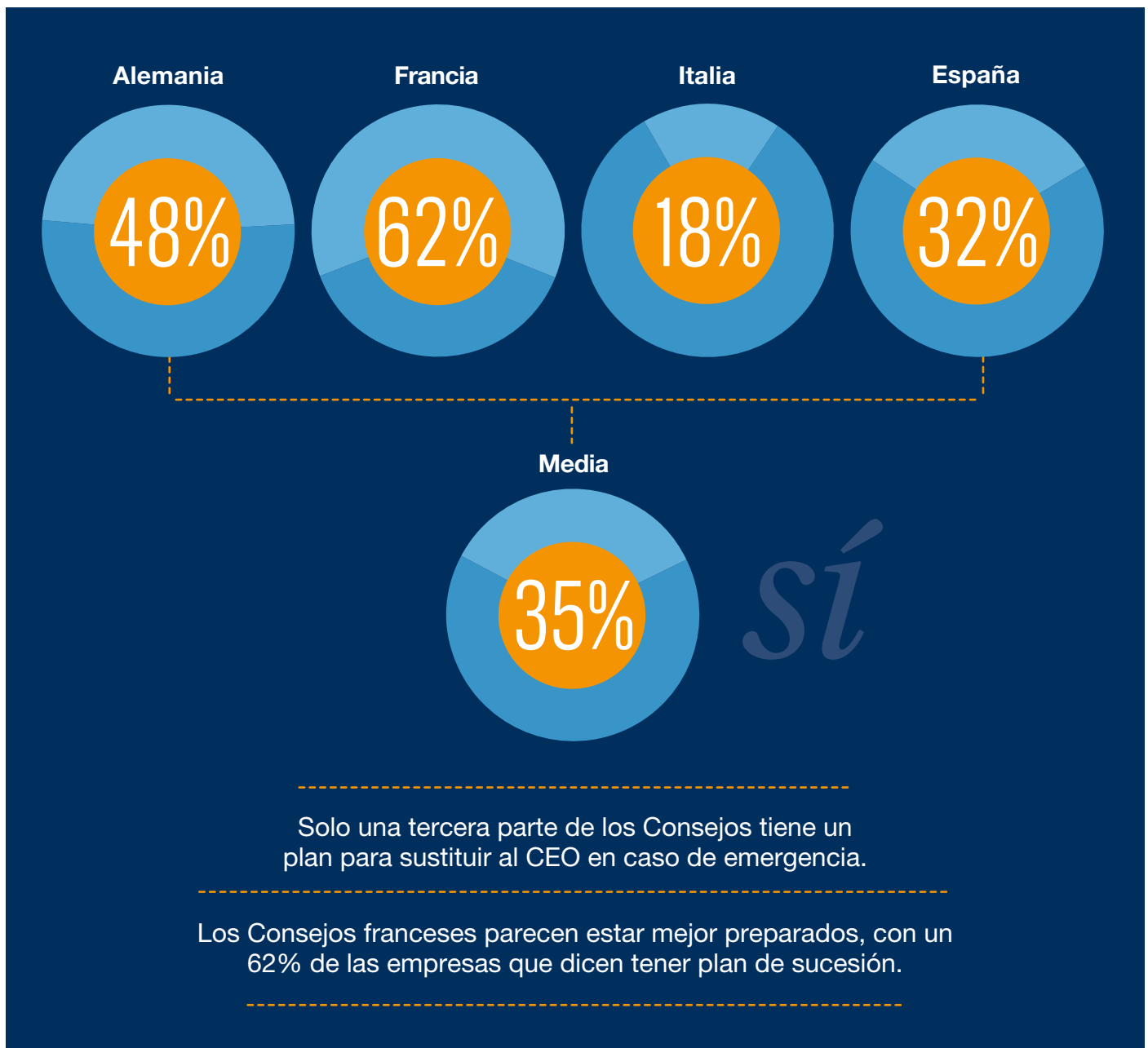


La mayor parte de los Consejos tienen alguna relación de interacción con el Comité de Dirección, aparte de las reuniones de Consejo.

La sucesión del CEO

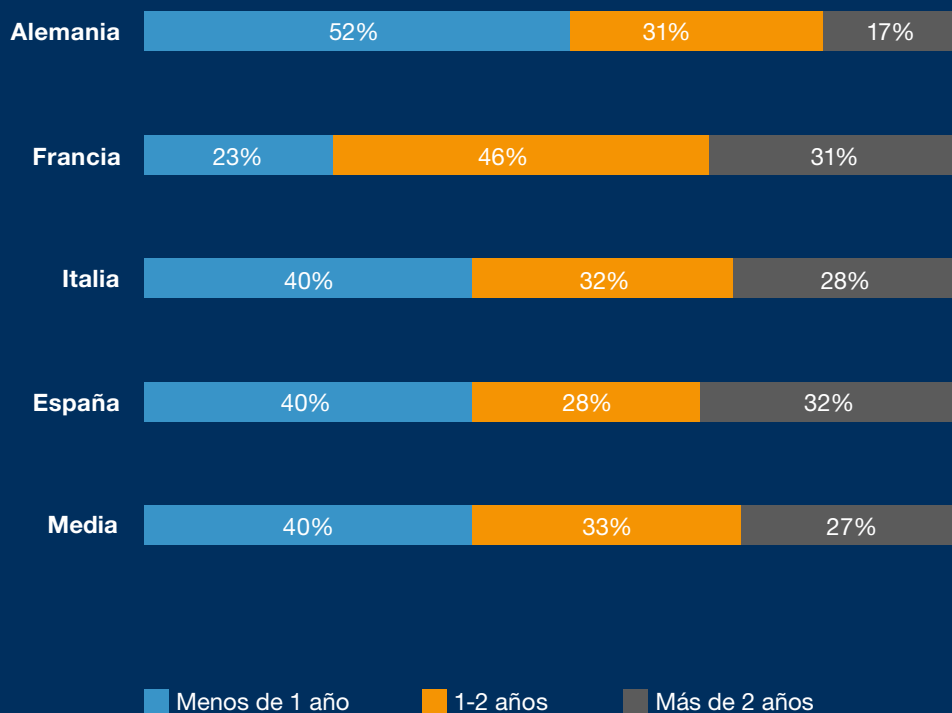
13) ¿Existe un plan de emergencia para la sucesión del CEO?

- ¿Cómo reaccionar ante la eventual ausencia del Primer Ejecutivo?
- Siendo una de las principales responsabilidades del Consejo planificar la sucesión del CEO, en España solo el 32% de las empresas lo tienen establecido.



14) ¿Qué periodo de tiempo es el ideal para la planificación de la sucesión del CEO?

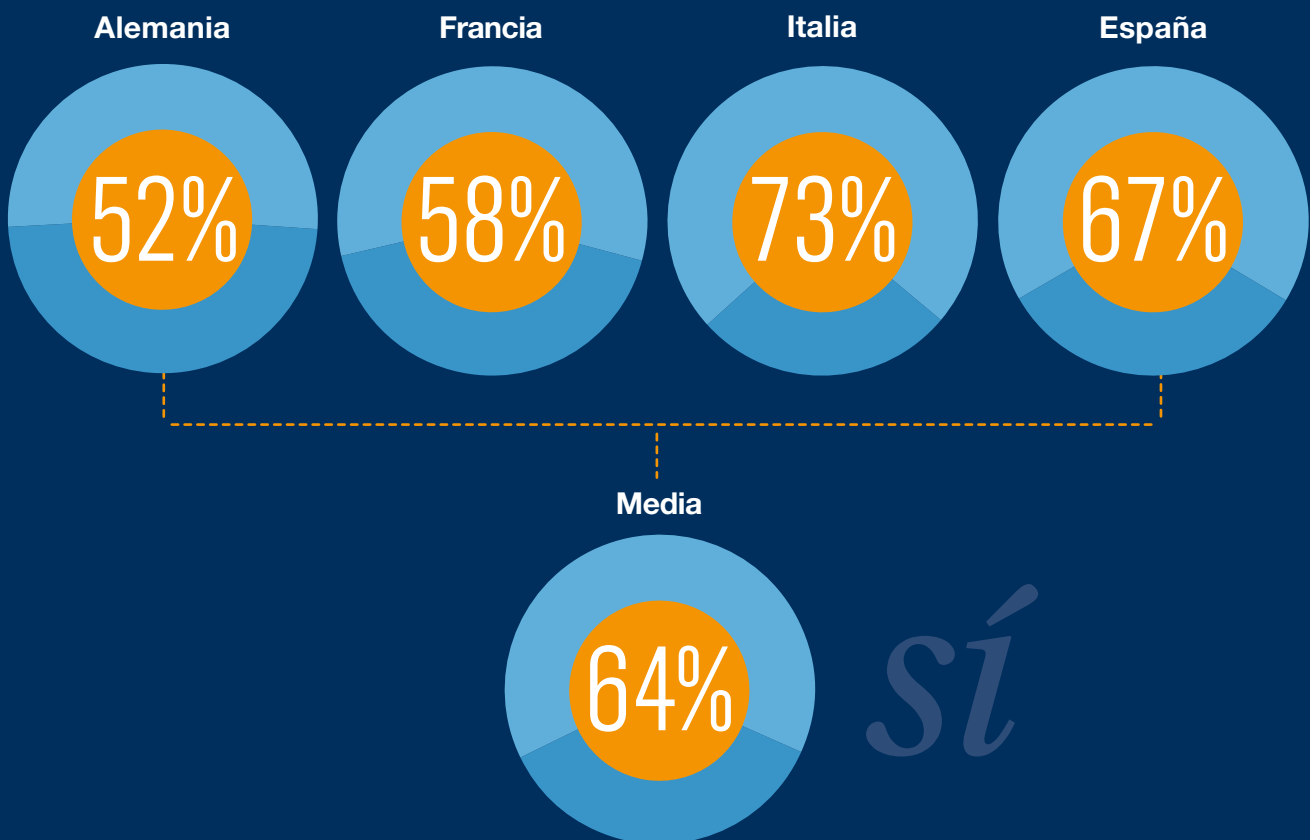
- El Consejo debe establecer con la antelación debida un Plan de Sucesión que asegure la continuidad de la Dirección ante la eventual salida de sus miembros, sobre todo del Primer Ejecutivo.



No existe un consenso respecto a cual es el periodo de tiempo ideal para la planificación de la sucesión del CEO.

15) ¿Tomaría en consideración candidatos externos provenientes de diferentes mercados/sectores?

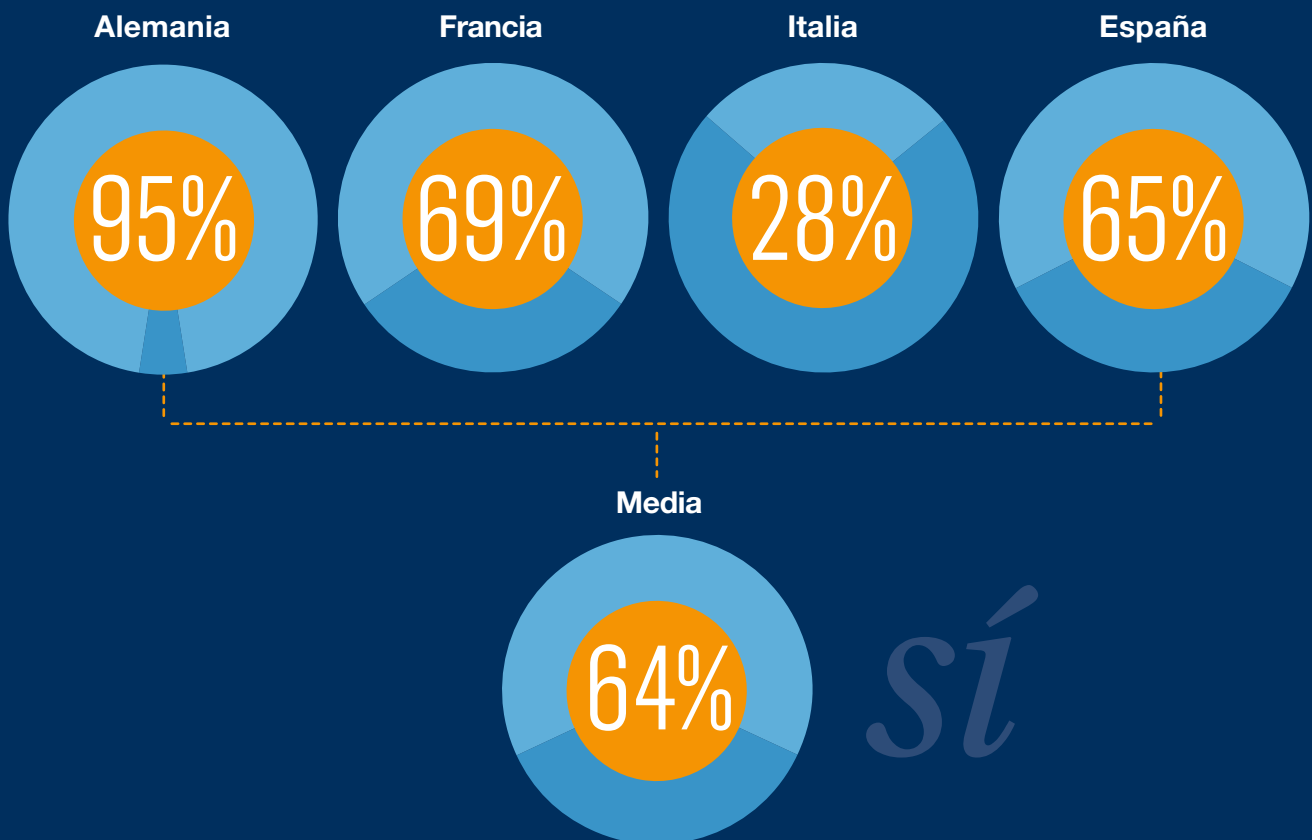
- La solución óptima de reemplazo no siempre procede del mismo sector, y aunque su curva de aprendizaje pueda ser más lenta, su rendimiento a medio y largo plazo puede ser mejor.



Casi dos tercios del total de Consejos se muestran dispuestos considerar candidatos a CEO provenientes de diferentes mercados/sectores.

16) *¿Tiene uno ó más de los miembros del Consejo experiencia en la planificación de la sucesión?*

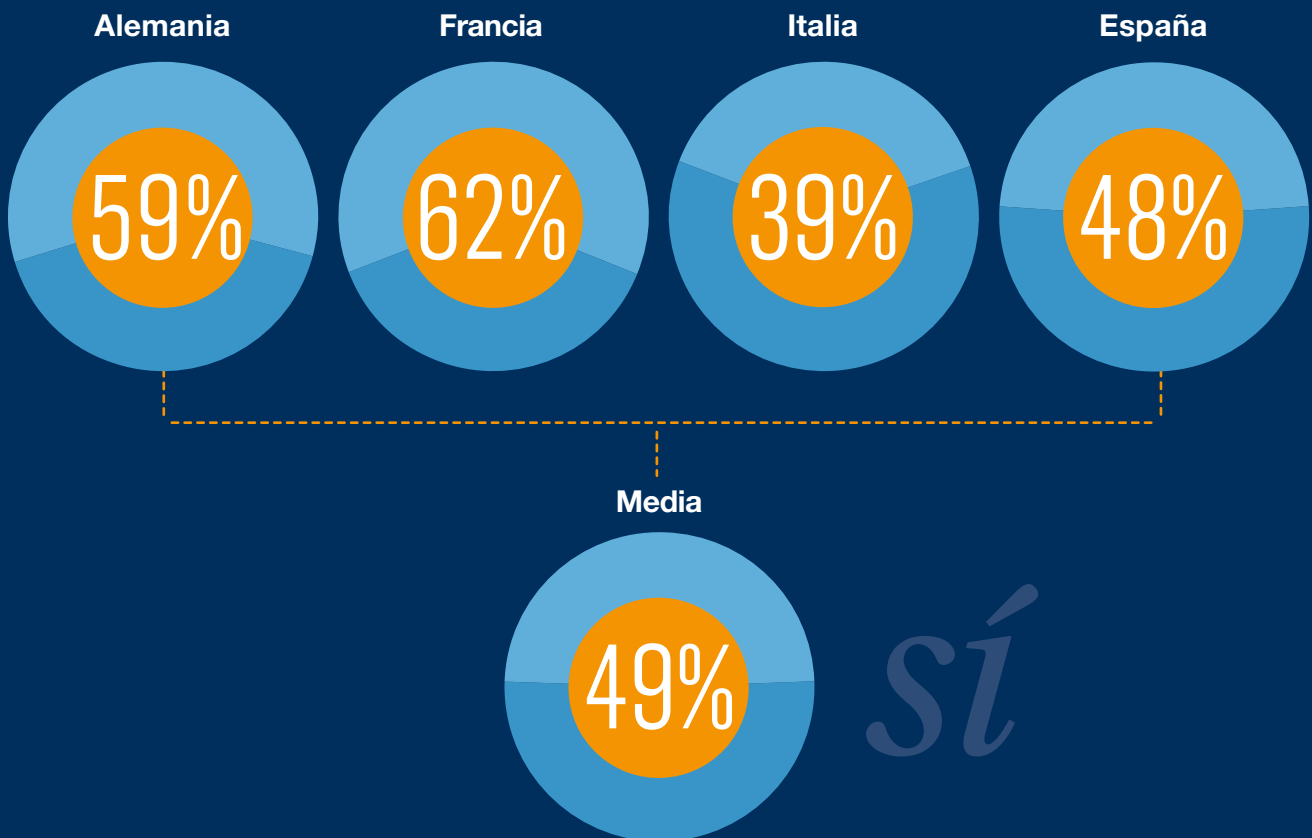
- La existencia de Consejeros experimentados en Planes de Sucesión hará no sólo que el proceso se realice de manera natural, sino, y lo que es más importante, resulte efectivo



Se dan varios niveles de experiencia en la planificación de la sucesión del CEO entre los diferentes Consejos. Solo el 28% de los Consejos italianos dicen tener un miembro con experiencia en la planificación de la sucesión, mientras que el 95% de los Consejos alemanes tienen un miembro con este tipo de experiencia.

17) ¿Se han identificado candidatos internos como parte del plan de sucesión?

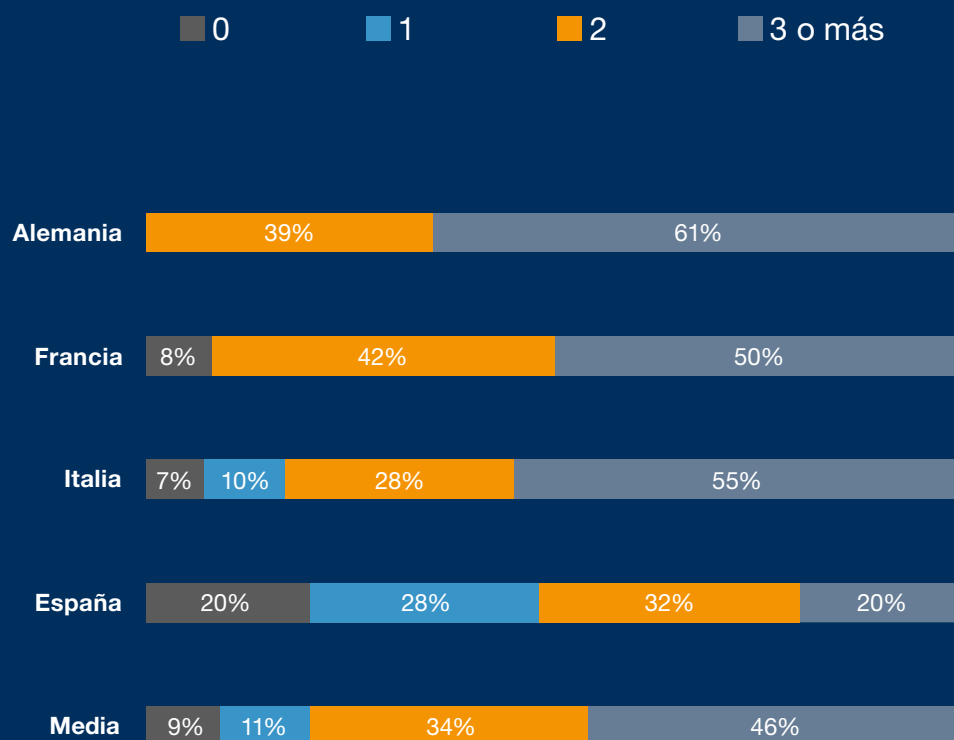
- Antes de realizar un análisis comparativo externo es bueno identificar candidatos internos estableciendo un marco temporal de preparación y desarrollo para los mismos.



Existe gran dispersión entre los Consejos al identificar candidatos internos para el puesto de CEO. En Italia, solo 39% de los Consejos dicen haber identificado candidatos internos, mientras que en Francia lo han hecho el 62% de ellos.

18) ¿A cuántos candidatos internos/externos se evalúa, idealmente?

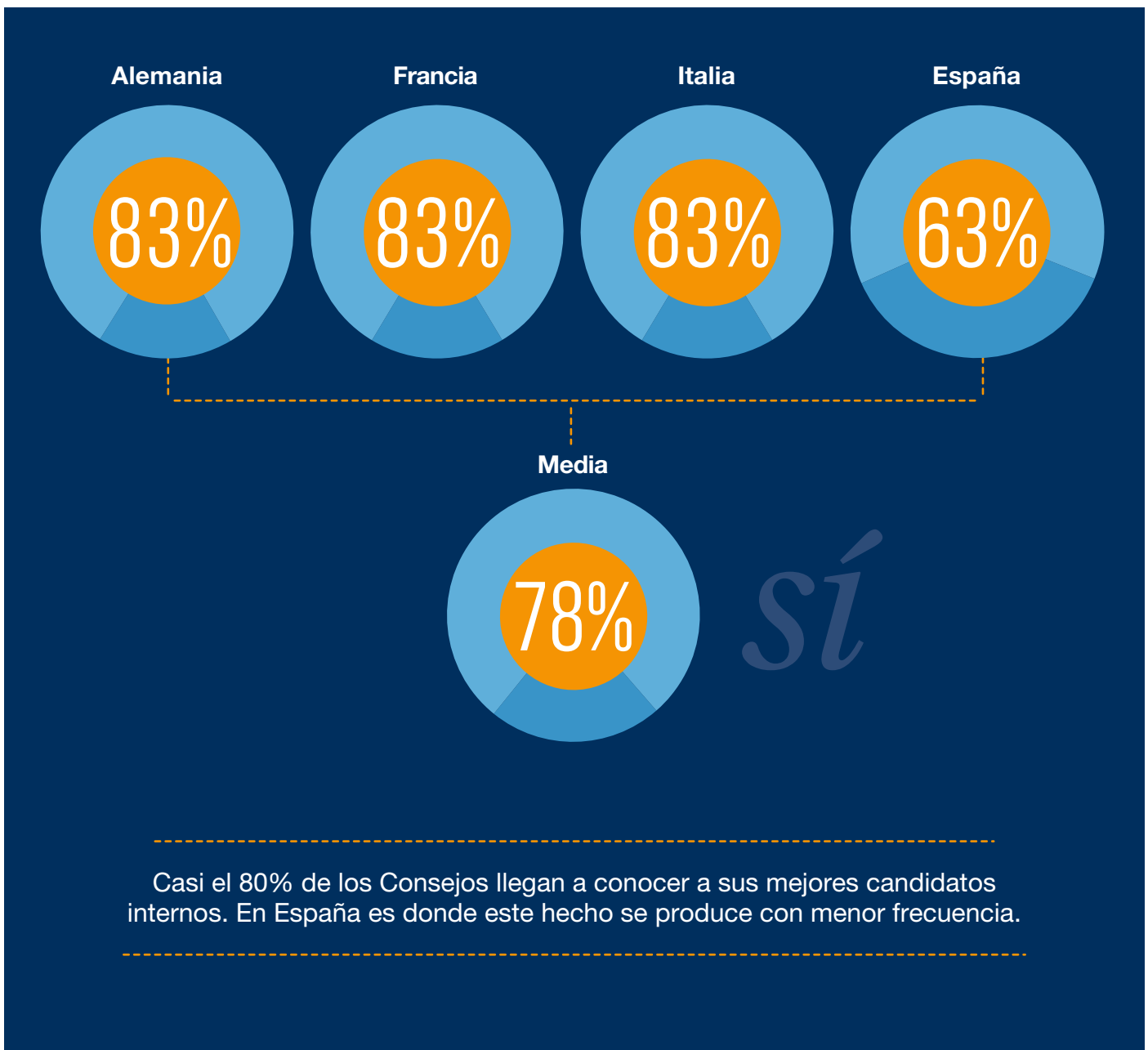
- Lo ideal es mantener siempre un pool de 2 ó 3 candidatos internos como posibles sustitutos al Primer Ejecutivo de la compañía.



Casi la mitad de los Consejos de empresas familiares evalúan a 3 o más candidatos para el puesto de CEO. Esta cifra varía, desde un 20% en España hasta un 61% en Alemania.

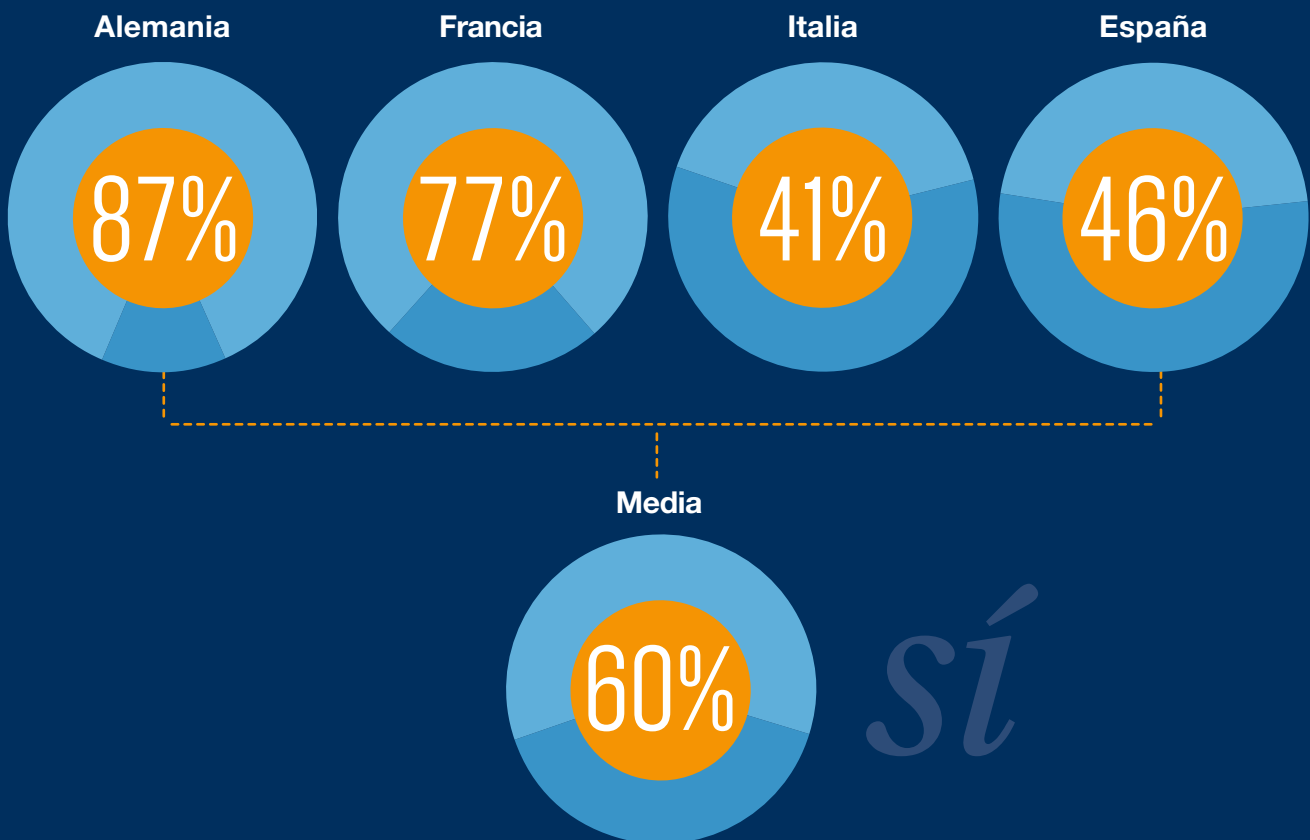
19) ¿El Consejo llega a conocer a sus mejores candidatos internos?

- Es importante que los principales Ejecutivos de la compañía tengan un alto nivel de visibilidad y exposición al Consejo.



20) ¿Se comparan los candidatos internos con candidatos externos del mercado como parámetro de referencia?

- Es conveniente realizar un análisis comparativo de los candidatos internos con los externos disponibles en el mercado antes de optar por la solución óptima.

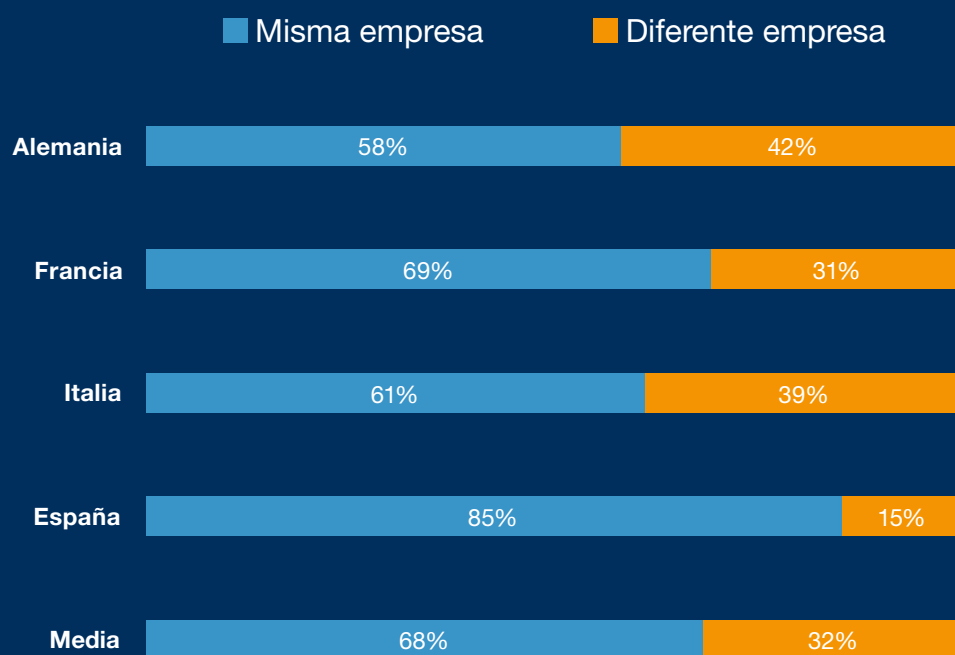


En Alemania y Francia los candidatos internos se suelen comparar con otros externos como parámetro de referencia. En Italia y España es donde esta práctica se lleva a cabo con menor frecuencia.

Trayectoria del CEO y del Presidente

21) Trayectoria del CEO

- Un Plan de Sucesión adecuado a diferentes niveles debe asegurar el encontrar soluciones internas en el reemplazo del Primer Ejecutivo.
- En España únicamente el 15% procede de otra compañía.



Más de dos tercios de los CEO'S de empresas familiares de Europa provienen de promoción interna.

En España, el 85% de los CEO'S procede de la propia empresa.

22) Trayectoria del CEO cuando procede de otra empresa

- La identificación de pasarelas eficientes de experiencia que se puedan extrapolar es clave cuando el CEO procede de una compañía diferente.

	Alemania	Francia	Italia	España
Mismo sector	60%	50%	58%	25%
Sociedad cotizada	40%	100%	50%	25%
Multinacional extranjera	40%	50%	50%	75%
Otras empresas familiares	0%	25%	42%	0%

Media

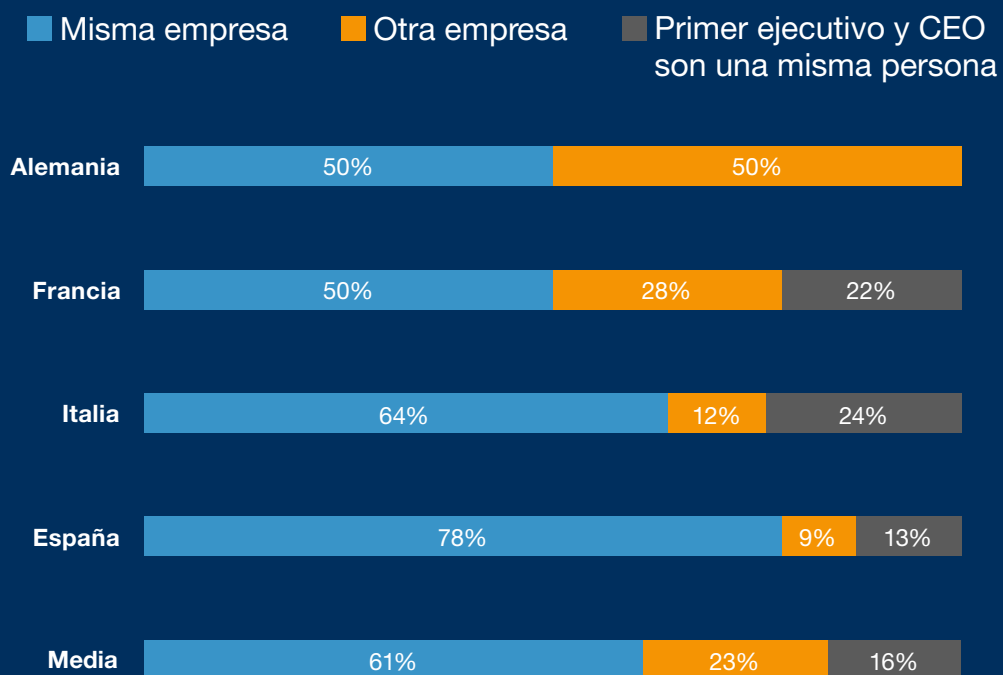


Cuando un CEO proviene de una compañía distinta es más probable que aporte experiencia del mismo sector, bien proveniente de una sociedad cotizada o de una multinacional extranjera.

Resulta un dato interesante el que solo el 20% de los CEOs externos de nueva incorporación provengan de otras empresas familiares.

23) Trayectoria del Presidente

- La separación de funciones entre Presidente y CEO o Primer Ejecutivo puede ayudar a una mayor eficiencia en el Gobierno Corporativo, así como en la supervisión del mismo.



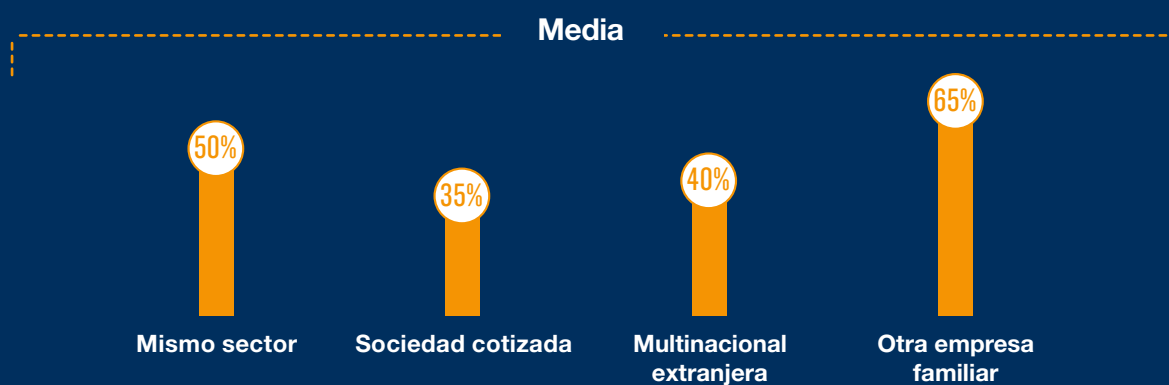
El 61% de los Presidentes proceden de la propia empresa.

En el 16% de las compañías coincide en una misma persona la que ocupa los puestos de Presidente y CEO.

24) Trayectoria del Presidente que procede de otra empresa diferente

- Cuando se contrata un Presidente externo se procura que cubra las carencias pueda tener el Consejo en materia de Gobierno Corporativo.

	Alemania	Francia	Italia	España
Mismo sector	50%	20%	75%	N/A
Sociedad cotizada	10%	60%	50%	N/A
Multinacional extranjera	30%	60%	25%	N/A
Otra empresa familiar	80%	60%	50%	N/A



Cuando un Presidente procede de otra empresa diferente, lo más probable es que aporte experiencia de otra empresa familiar.

RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES

Russell Reynolds Associates es una firma global líder en la búsqueda y evaluación de altos directivos así como en la planificación de sucesión de CEOs y Consejos de Administración. Con 350 consultores en 44 oficinas alrededor del mundo y presente en España desde 1981, con oficinas en Madrid y en Barcelona, trabajamos estrechamente tanto con entidades públicas como con organizaciones privadas en todas las industrias y regiones.

Ayudamos a nuestros clientes a construir consejos y equipos directivos para afrontar los retos y oportunidades creados por las nuevas tendencias digitales, económicas y geopolíticas que están remodelando el entorno empresarial a nivel global.

GLOBAL OFFICES

AMERICAS

- Atlanta
- Boston
- Buenos Aires
- Calgary
- Chicago
- Dallas
- Houston
- Los Angeles
- Mexico City
- Minneapolis/St. Paul
- New York
- Palo Alto
- San Francisco
- São Paulo
- Stamford
- Toronto
- Washington, D.C.

APAC

- Beijing
- Hong Kong
- Melbourne
- Mumbai
- New Delhi
- Seoul
- Shanghai
- Singapore
- Sydney
- Tokyo

EUROPE

- Amsterdam
- Barcelona
- Brussels
- Copenhagen
- Frankfurt
- Hamburg
- Helsinki
- Istanbul
- London
- Madrid
- Milan
- Munich
- Oslo
- Paris
- Stockholm
- Warsaw
- Zürich



www.russellreynolds.com

Javier Anitua

Tiene más de 28 años de experiencia en la búsqueda y evaluación de Altos Directivos y Consejeros para los sectores de construcción, industria e infraestructuras.

Antes de incorporarse a RRA, Javier Anitua fue Gerente en Madrid del bufete internacional Baker & McKenzie, Consultor Senior de la División de Organización y Sistemas de Arthur Andersen, Planificador de Proyectos en The Austin Company e Ingeniero de Proyectos en Nex Ingenieros, S.A.

Es Ingeniero de Caminos por la E.T.S.I.C.C.P. de Madrid, Diplomado por INSIDE, U.C. Deusto y A.M.P. por la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania.

Pedro Goenaga

Pedro Goenaga se incorporó a RRA en 1998 y es Miembro del Comité Ejecutivo mundial de Russell Reynolds Inc., estando especializado en la búsqueda y evaluación de Altos Directivos y Consejeros. Además es miembro de las prácticas de Consumo y Servicios Financieros por su experiencia en estos sectores.

Antes de su incorporación a RRA fue Consejero-Director General de Gespalets, S.A. (Grupo GKN-Chep). Con anterioridad, trabajó como Director de Inversiones en Axis, Participaciones Empresariales, S.A. (Argentaria), siendo miembro del Consejo de Administración de 18 compañías en diferentes sectores. Previamente trabajó como Consultor de Alta Dirección en Arthur D. Little, fundamentalmente en los sectores de comunicación, ocio y turismo.

Es Licenciado en Empresariales por la Universidad de Deusto y MBA por IESE, incluyendo un semestre en la Universidad de Wharton en Pennsylvania.



www.iese.edu

Josep Tàpies

Josep Tàpies es profesor de Dirección General y titular de la Cátedra de Empresa Familiar de IESE Business School. Doctor Ingeniero Industrial, por la UPC (1987). Master en Administración de Empresas por ESADE (1979).

Sus áreas de especialización incluyen entre otras: la dirección estratégica, el gobierno corporativo, las empresas familiares, su desarrollo y sus sistemas de gobierno. Ejerce como profesor en distintas escuelas de dirección de empresas del mundo. Es consultor de varias empresas y bancos españoles e internacionales.

El profesor Josep Tàpies prestó sus servicios como miembro del consejo de IFERA (International Family Enterprise Research Academy) desde el año 2006 hasta que en 2013 pasó a ocupar su actual posición de fellow de IFERA; también pertenece a la Junta Directiva de la Asociación Española de Consultores y Académicos de la Empresa Familiar (CAEF). Es autor de diversos libros, capítulos de libros, y ha escrito gran variedad de artículos académicos y divulgativos sobre empresas familiares.

