

ESTUDIO SOBRE RETRIBUCIÓN DE LOS CONSEJER@S DE EMPRESAS FAMILIARES NO COTIZADAS

2024



CONTENIDO

01

Introducción

02

Resumen Ejecutivo

03

El Consejo de Administración

04

Remuneración de los consejeros

05

Un pequeño repaso de lo observado en el estudio

06

Comentarios y recomendaciones

07

¿Qué empresas han participado?



Un hito importante en la maduración del gobierno de las empresas familiares es la constitución de un Consejo de Administración que rija la marcha del negocio, idealmente con una combinación de consejeros dominicales e independientes.

Son muchos los puntos que hay que considerar para una correcta puesta en marcha, y uno de ellos es la remuneración del Consejo de Administración que, como recomienda la CNMV, “será la adecuada para atraer y retener a los consejeros del perfil deseado y retribuir la dedicación, cualificación y responsabilidad que exija el cargo, pero sin comprometer la independencia de criterio de los consejeros no ejecutivos, con la intención de promover la consecución del interés social, incorporando los mecanismos precisos para evitar la asunción excesiva de riesgos y la recompensa de resultados desfavorables”.

¿Cuál es la compensación adecuada?
¿En qué parámetros hay que fijarse para determinarla? ¿Cuál es la práctica de mercado?

Para contestar a estas preguntas, y otras más, hemos analizado qué ocurre en 30 empresas familiares españolas, en distintos sectores y de diferentes magnitudes y trayectorias.

“Hemos analizado qué ocurre en 30 empresas familiares españolas, en distintos sectores y de diferentes magnitudes y trayectorias”

Los datos recogidos se refieren al ejercicio 2022.

Quisiera dar las gracias a todos los participantes que, con generosidad y confianza, han compartido sus datos buscando mejorar el gobierno corporativo de la Empresa Familiar.

Especialmente agradecer también a ADEFAM, AEFAME, ASCEF, y en general a todas las personas que nos han ayudado a sumar empresas participantes, tarea no siempre fácil.

Y, por último, a Marta Elvira, titular de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE, que entendió desde el principio la importancia de esta investigación y ofreció su apoyo y colaboración.

ALEJANDRO GORTARI
Socio de TRANSEARCH ESPAÑA

RESUMEN EJECUTIVO

Desde TRANSEARCH España tenemos el placer de presentarles las conclusiones del estudio de las retribuciones de consejeros de empresas familiares no cotizadas, a partir de los datos reales que nos han proporcionado 30 empresas familiares. Para ello, hemos utilizado como marco de reflexión las recomendaciones de la CNMV para sociedades cotizadas y la Guía práctica para el Buen Gobierno de las empresas familiares del Instituto de Empresa Familiar.

Los consejos tienen una media de 7,5 consejeros, un 29% de ellos son independientes y se reúnen 7,5 veces al año, con una dedicación media de 68 horas anuales cada consejero. Un 37% de las empresas tienen un sistema periódico de evaluación del consejo.

Hay diversos sistemas de compensación, pero un 70% de ellas funcionan con una compensación fija con independencia del número de reuniones. Otras fórmulas que hemos observado son: (i) solo dietas (13%), (ii) una cantidad fija más dietas por cada reunión (11%), (iii) una cantidad fija en función de las horas dedicadas (3%), y (iv) dietas más un porcentaje del ebitda (3%).

Las cifras reales muestran que la retribución media es de 55.860€ anuales, es decir 7.448€ por cada reunión del consejo.

Cuando hay comisiones en el consejo, los consejeros se reúnen adicionalmente entre 3 y 5 ocasiones, con una compensación entre 1.000€ y 3.000€ por reunión.

Para elegir la fórmula más correcta de remuneración a los consejeros de empresas familiares no cotizadas, hay que entender el momento en que se encuentra la empresa y la familia accionista. La compensación debe ser adecuada a la aportación de valor y dedicación, y acorde con lo que el mercado retribuye para empresas similares, pero sin olvidar la estabilidad familiar.

En cada apartado hemos recurrido a la comparación con los datos públicos de empresas cotizadas, tanto del IBEX como del mercado continuo, por tener un orden de magnitudes, aunque las características de unas y otras son muy distintas.

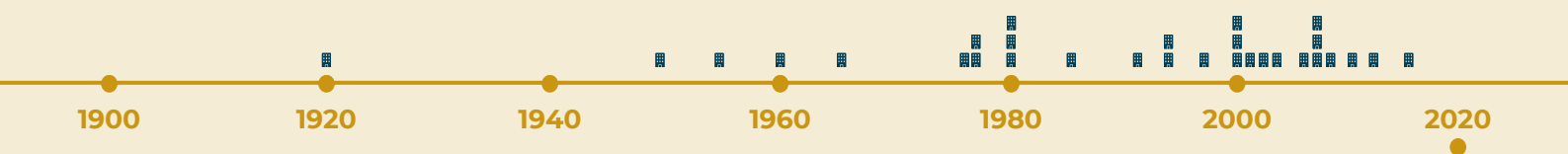
EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

FECHAS DE CONSTITUCIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Todas las empresas participantes tienen un consejo de administración que se rige por la Ley de Sociedades de Capital.

La mitad de las empresas analizadas constituyeron sus consejos de administración entre 1960 y el 2000.

NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN EL AÑO DE CONSTITUCIÓN DEL CONSEJO



Pocas empresas manifiestan tener un consejo “desde siempre”. La mayoría lo han puesto en marcha coincidiendo con hitos como la aprobación de un Protocolo, la sucesión de una generación a la siguiente, la entrada de un accionista no familiar, o las dificultades en el negocio que obligaban a incorporar algún consejero independiente para ayudar en la reflexión estratégica.

NÚMERO DE CONSEJEROS (TOTAL, NÚMERO DE INDEPENDIENTES RESPECTO A LOS DOMINICALES Y EJECUTIVOS)

Según las recomendaciones de la CNMV en el Código de Buen Gobierno de Sociedades Cotizadas en el Principio 11: “El consejo de administración tendrá una composición equilibrada, con una amplia mayoría de consejeros no ejecutivos y una adecuada proporción entre consejeros dominicales e independientes, representando estos últimos, con carácter general, **al menos la mitad de los consejeros**.”

El consejo de administración debe contar con la dimensión adecuada para desempeñar eficazmente sus funciones con la suficiente profundidad y contraste de opiniones. Por ello, **sigue pareciendo aconsejable que el tamaño del consejo de administración se sitúe entre cinco y quince miembros.**

En sociedades que no tengan una elevada capitalización deberían llegar al 33% de independientes”.

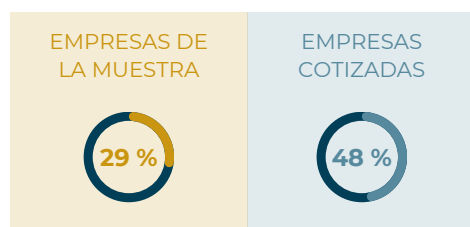
El consejo tipo de la muestra tiene una media de 7,5 consejeros (moda 6, mediana 7,5) de los que 2,2 son independientes, lo que representa un 29%.

MEDIA DE CONSEJEROS

EMPRESAS DE LA MUESTRA	EMPRESAS COTIZADAS
7,5 consejeros	10,7 consejeros

Si observamos qué ocurre en las compañías cotizadas (Ibex más mercado continuo), la media de consejeros es de 10,7, de los cuales el 48% son consejeros independientes.

% DE CONSEJEROS INDEPENDIENTES



Hay 4 empresas que no tienen ningún consejero independiente, por razones muy diferentes. Algunas por tener un accionariado muy disperso, que los lleva a tener que dar voz en el consejo a muchas ramas familiares.

Por tanto, 15 empresas están por encima de la recomendación de 33% de consejeros independientes, y de estas 15, solamente 3 por encima del 50%, que es la cifra recomendada para las empresas cotizadas.

NÚMERO DE EMPRESAS POR EL NÚMERO DE CONSEJEROS INDEPENDIENTES

4 empresas
no tienen **ningún**
consejero
independiente



6 empresas
tienen **1 consejero**
independiente



8 empresas
tienen **2 consejeros**
independientes



5 empresas
tienen **3 consejeros**
independientes



7 empresas
tienen **4 consejeros**
independientes



COMISIONES DEL CONSEJO

La mitad de las empresas de la muestra (15 sobre 30) tienen al menos una comisión. De estas, en 14 de ellas tienen comisión de Auditoría, en 11 casos comisión de Nombramientos y Retribuciones, 4 tienen comisiones llamadas Permanentes o Ejecutivas, y solo 2 tienen comisiones de Sostenibilidad.

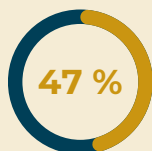
De estas 15 empresas, solo 2 no tienen consejeros independientes. En el resto, 13 en total, las comisiones están formadas por consejeros dominicales e independientes, que ayudan en la supervisión de las cifras, el control de los ejecutivos y la vigilancia de que hay adecuados planes de sucesión. Queremos destacar que los independientes siempre están en las comisiones, aportando su punto de vista externo e imparcial.

Queda mucho camino por recorrer respecto a las empresas cotizadas, todas ellas con alguna comisión en marcha.

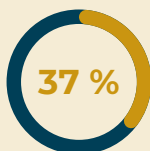
En todas las cotizadas al menos funciona la comisión de auditoría con ratios de implantación y funcionamiento de las distintas comisiones que doblan a las empresas de la muestra.

PORCENTAJE DE EMPRESAS POR CADA UNA DE LAS COMISIONES

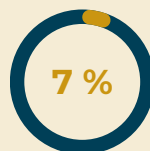
EMPRESAS DE
LA MUESTRA



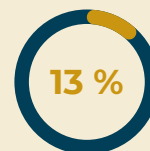
Tienen **comisión de auditoría**



Tienen comisión de **nombramientos y retribuciones**

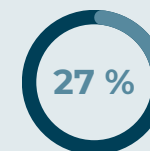
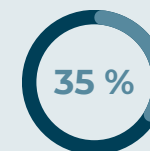
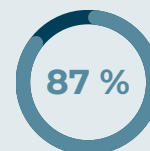


Tienen **comisión de sostenibilidad**



Tienen **comisión ejecutiva**

EMPRESAS
COTIZADAS



PERIODICIDAD DE LAS REUNIONES

La CNMV en su código de buen gobierno de sociedades cotizadas establece en la Recomendación 26 que “el consejo de administración se reúna con la frecuencia precisa para desempeñar con eficacia sus funciones y, al menos, **ocho veces al año**, siguiendo el programa de fechas y asuntos que establezca al inicio del ejercicio, pudiendo cada consejero individualmente proponer otros puntos del orden del día inicialmente no previstos.”

La media observada es de 7,5 reuniones anuales (moda 4, mediana 7,5), destacando que 15 de las 30 empresas se reúnen un máximo de 6 veces al año, es decir, con menor frecuencia de la recomendada.

REUNIONES ANUALES

EMPRESAS DE
LA MUESTRA

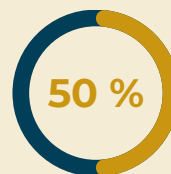
7,5
de media

EMPRESAS
COTIZADAS

11,3
de media

En las compañías cotizadas hay 11,3 reuniones del Consejo al año.

Cierto es que, además de los consejos, en 15 empresas tienen reuniones extraordinarias, que en algún caso son de comisiones del Consejo y en otros simplemente son monográficos sobre temas puntuales, pero que les obligan a reunirse, trabajar en grupo y aumentar el conocimiento y control de la empresa.



de las empresas de la muestra se reúnen **un máximo de 6 veces al año** (menor frecuencia de la recomendada)

DEDICACIÓN

Para entender bien la compensación que se ofrece a los consejeros de las empresas participantes, hay que poner en contexto lo que implica ser consejero, en términos de dedicación y frecuencia de reuniones.

La media de dedicación por consejero es de 68 horas al año (mediana 70 horas). Los Consejos tienen una duración habitual de medio día, habitualmente seguido o precedido de una comida.



Dedicación media por consejero es de

68 horas/ año

La confianza y relación personal es especialmente relevante en las Empresas Familiares, y se fomenta este momento de charla informal aprovechado para comentar puntos fuera del orden del día.

La mitad de las empresas tienen algún tipo de comisión en el Consejo, lo que implica una dedicación adicional. La duración de las comisiones en media es de 3 horas, y la frecuencia anual es de 3-5 reuniones por cada comisión. Por tanto, en la mitad de las empresas, los miembros de las comisiones, además de las 68 horas anuales de reuniones de Consejo, tienen una media de 6-9 horas de reuniones de las comisiones, más el tiempo de preparación.

DEDICACIÓN MEDIA EN COMISIONES EN EMPRESAS DE LA MUESTRA



de las empresas de la muestra **tienen algún tipo de comisión en el Consejo**



Duración media
3 horas



Frecuencia anual
3-5 reuniones

Si nos fijamos en las compañías cotizadas, vemos que tienen una frecuencia de reuniones casi del triple que las empresas familiares analizadas.

DEDICACIÓN MEDIA ANUAL POR COMISIÓN EN EMPRESAS COTIZADAS



8,5 veces/año

La Comisión de Auditoría



6,8 veces/año

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones



5,1 veces/año

La Comisión de Sostenibilidad

EVALUACIÓN PERIÓDICA DEL FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO

La CNMV, en su Código de buen gobierno de sociedades cotizadas, establece en el Principio 18 que *“el consejo evaluará periódicamente su desempeño y el de sus miembros y comisiones, contando con el auxilio de un consultor externo independiente al menos cada tres años.”*

Este es uno de los campos donde hay mucho que avanzar, ya que solo 11 empresas de las 30 tienen un sistema de evaluación recurrente. El resto no lo hacen, y tampoco se lo plantean en un futuro.

De las 30 empresas solamente 3 cuentan con ayuda de un asesor externo en algún momento.

Sin embargo, en las empresas cotizadas el 98% declara hacer una autoevaluación del Consejo, y un 43% se apoya en ayuda externa para ello.

PORCENTAJE DE EMPRESAS CON EVALUACIONES PERIÓDICAS

EMPRESAS
DE LA
MUESTRA



Tienen un **sistema de evaluación recurrente**

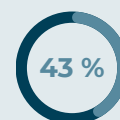


Cuentan con **ayuda de un asesor externo**

EMPRESAS
COTIZADAS



98 %



43 %

REGLAS Y REQUISITOS PARA ACCEDER A LA POSICIÓN DE CONSEJERO

Solo en 7 de las 30 empresas analizadas tienen reglas formalizadas para la elección de consejeros.

El resto tienen criterios no escritos para decidir quién se sienta en el Consejo en cada momento.

Este es un tema muy importante, y sorprende que a pesar de que el 90% de las familias tiene un Protocolo Familiar, solo 7 hayan fijado unos criterios para acceder al Consejo. El pacto entre accionistas es la fórmula para regular el acceso al Consejo.



empresas
tienen reglas
formalizadas
para la
elección de
consejeros

REMUNERACIÓN DE LOS CONSEJEROS

SISTEMA

La CNMV recomienda en el Principio 25 del Código de buen gobierno de sociedades cotizadas que *“la remuneración del consejo de administración será la adecuada para atraer y retener a los consejeros del perfil deseado y retribuir la dedicación, cualificación y responsabilidad que exija el cargo, pero sin comprometer la independencia de criterio de los consejeros no ejecutivos, con la intención de promover la consecución del interés social, incorporando los mecanismos precisos para evitar la asunción excesiva de riesgos y la recompensa de resultados desfavorables.”*

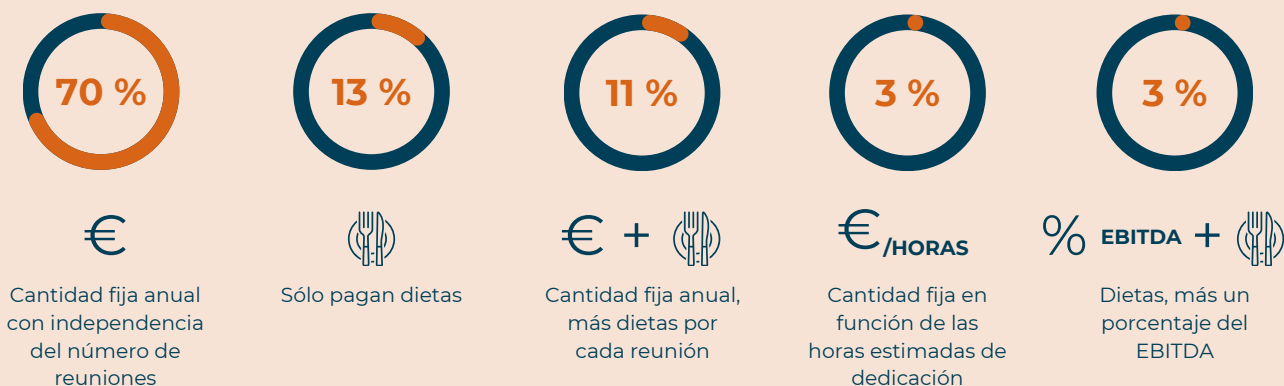
Además de esta recomendación, la legislación mercantil (LSC) ya ha incorporado normas que:

- a) Exigen la necesaria adecuación de los sistemas de remuneración a la importancia de la sociedad, su situación económica en cada momento y los estándares de mercado.
- b) Establecen un procedimiento para su determinación y aprobación que prevenga el eventual conflicto de intereses de los participantes en la adopción de las decisiones.
- c) Garantizan la transparencia de la remuneración de los consejeros.

“Es conveniente que los consejeros no ejecutivos queden excluidos de las remuneraciones variables ligadas al rendimiento de la sociedad, así como de la entrega de acciones, opciones u otros instrumentos financieros y de los sistemas de ahorro y previsión social, con algunas excepciones.”

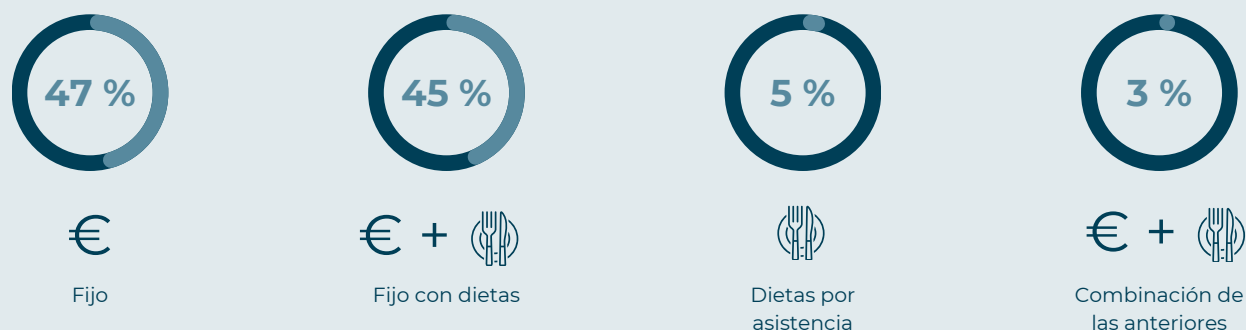
Observamos varias fórmulas de compensación en la muestra analizada:

PORCENTAJE DE EMPRESAS DE LA MUESTRA POR FÓRMULAS DE COMPENSACIÓN



Y en las compañías cotizadas se utilizan las mismas fórmulas de compensación, aunque en más casos apuntan a honorarios fijos más dietas.

PORCENTAJE DE EMPRESAS COTIZADAS POR FÓRMULAS DE COMPENSACIÓN



De las 15 empresas que tienen al menos una comisión, 9 de ellas tienen compensaciones adicionales por pertenencia a comisiones y en 6 empresas no cobran nada adicional.

REMUNERACIONES

Para el análisis de los datos hemos separado la compensación por ser consejero de la que además obtienen los que son miembros de alguna comisión del Consejo.

La remuneración que se ofrece a los consejeros dominicales e independientes es la misma en la mayoría de los casos.

COMO CONSEJEROS

La cantidad media percibida por un consejero es de 55.860€ anuales.



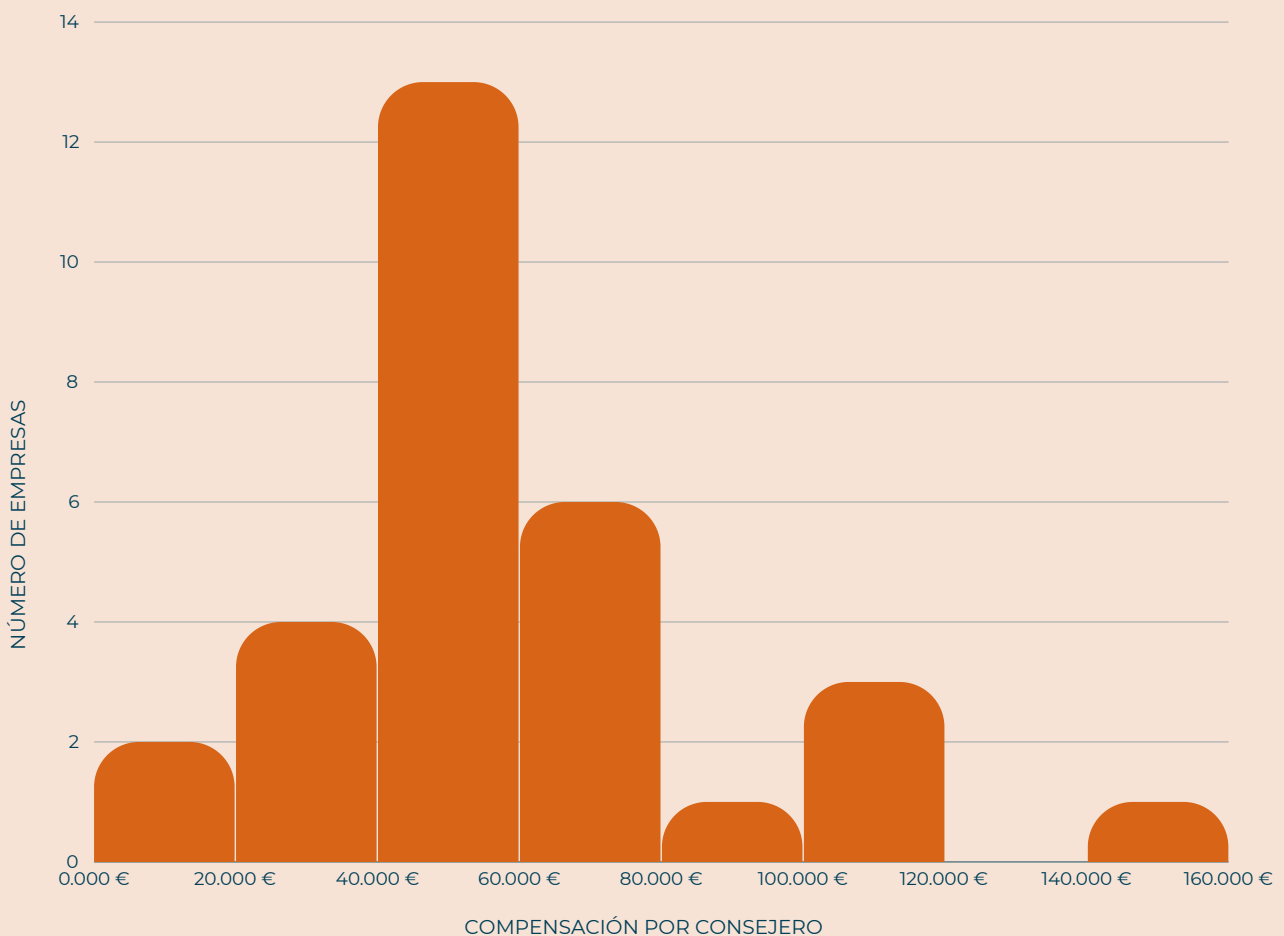
55.860 € /anuales

de media percibida por consejero en las empresas de la muestra

¿Cuál es la cifra más habitual? Este dato es más relevante que la media, porque hay dos empresas que tienen una remuneración de 4.000€ y 4.800€ anuales, que es testimonial, y por razones diversas. En ambos casos, los consejeros trabajan como ejecutivos en sus empresas y hay un número reducido de accionistas, por lo que ambas compensaciones se confunden.

Y en el otro extremo, las 4 empresas que más remuneran a sus consejeros lo hacen porque tienen más de un 40% de independientes con notables trayectorias, que esperan compensaciones significativas para asumir las responsabilidades como consejeros. Las cifras de negocio y ebitda permiten pagar esas cantidades sin que los accionistas formulen inconvenientes.

NÚMERO DE EMPRESAS POR COMPENSACIÓN TOTAL DE CADA CONSEJERO



Estas cifras comparan con los 90.059€ de media en las cotizadas. Esta cifra incluye la cantidad fija y las dietas por asistencia en los casos que se paguen.

REMUNERACIÓN TOTAL

EMPRESAS DE LA MUESTRA

55.860 €
de media

EMPRESAS COTIZADAS

90.059 €
de media

A priori parece que la Empresa Familiar ofrece una compensación menor que las cotizadas, pero si las relacionamos con el número de reuniones del Consejo, la cifra es similar.

Los 90.059€ de las cotizadas exigen la asistencia a 11,3 reuniones anuales del Consejo, lo que da una cantidad de 7.969€ por reunión, frente a los 7.448€ por las 7,5 reuniones en la Empresa Familiar.

REMUNERACIÓN POR REUNIÓN

EMPRESAS DE LA MUESTRA

7.448 €
de media

EMPRESAS COTIZADAS

7.969 €
de media

Pero hay que tener en cuenta que en la Empresa Familiar es más probable que haya que dedicar algo más de tiempo fuera de los consejos a escuchar u opinar sobre asuntos no estrictamente relacionados con el gobierno de la empresa. Mientras que en las cotizadas seguramente haya una menor dedicación fuera de las reuniones.

EN CUANTO A LAS COMISIONES

De las 15 empresas que tienen comisiones del consejo, en 9 de ellas tienen una remuneración adicional por ser miembros de alguna comisión.

De media, esto supone 11.500€ anuales por un número de reuniones que oscila entre 3 y 5. La frecuencia de las reuniones de las comisiones no está cerrada, por lo que es interesante saber que el mínimo que **se paga por reunión son 1.000€ y el máximo 3.000€.**

En todos los casos es una cantidad por reunión y no una cantidad fija anual.

En el caso de las cotizadas, las comisiones se reunieron una media de 8,6 veces en el 2022. Según el informe de Spencer Stuart sobre la materia, en el 2022 los consejeros dominicales percibieron una media de 17.672€ por pertenencia a comisiones, y los independientes 50.944€. Esto implica que percibieron una **media de 2.055€ por reunión los dominicales y 5.923€ los independientes.**

COMPARATIVA DE REMUNERACIONES ANUALES DE LAS COMISIONES DEL CONSEJO ENTRE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA Y EMPRESAS COTIZADAS

EMPRESAS DE LA MUESTRA

11.500 €
anuales

de media por un
número de reuniones
que oscila entre 3 y 5

EMPRESAS COTIZADAS

17.672 €
anuales

perciben de media los
consejeros dominicales por
pertenencia a comisiones

50.944 €
anuales

perciben de media los
consejeros independientes
por pertenencia a comisiones



UN PEQUEÑO REPASO DE LO OBSERVADO

Para entender qué es lo que ocurre en cada empresa y cada momento, hay que analizar la evolución de la familia accionista.

Son muchas variables que se combinan entre sí, pero si nos fijamos en algunas como el número de accionistas, el dividendo, el tamaño y complejidad del negocio y la generación al mando, podríamos resumir las alternativas en 4 escenarios.

DIRIGE LA 1ª GENERACIÓN O SE ESTÁ TRANSITANDO HACIA LA 2ª

Han pasado al menos un par de décadas desde la fundación, el negocio suele tener ya una dimensión, el fundador está visualizando el futuro, ya tiene un patrimonio creado y reducidas necesidades financieras que, por otro lado, cubre con las percepciones como directivo porque sigue al frente de la empresa. Los beneficios se reinvierten en gran medida, y la mayor parte de las empresas tienen las herramientas que ayudan a que la empresa perdure, es decir, tienen un Protocolo Familiar, e incluso Consejo de Familia.

Las 4 empresas de la muestra que están en esta etapa tienen **una media de 6 consejeros, de los cuales 2,4 son independientes**, es decir el 40%. No tienen comisiones en el consejo, porque el gobierno está todavía muy controlado por el fundador.



6 consejeros
de media



2,4 consejeros independientes
de media

La remuneración media es de 62.000€, como cantidad fija anual, con una media de **10 reuniones anuales**.

Las magnitudes medias de las empresas en esta etapa son:

MAGNITUDES MEDIAS DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA DIRIGIDAS POR LA 1ª GENERACIÓN O TRANSITANDO HACIA LA 2ª

€
FACTURACIÓN
432 mio€

↗
EBITDA
12,5 mio€

%
DIVIDENDOS
0,6 mio€

DIRIGE LA 2ª GENERACIÓN O SE ESTÁ TRANSITANDO HACIA LA 3ª

El número de accionistas ha aumentado, algunos trabajan en la empresa, pero no todos, la compañía sigue en manos de la familia casi al 100%.

El consejo aumenta el número de consejeros, porque hay que dar entrada a más accionistas. **Pasan a 7,8 en media, y 2,3 son independientes.** Bajan de un 40% a un 30% los independientes.



7,8 consejeros
de media



2,3 consejeros independientes
de media

Los consejeros tienen un papel más relevante que en la etapa anterior, las decisiones ya no dependen de un fundador, sino que son tomadas de forma más colegiada, y ahí los independientes juegan un rol importante. A veces ayudan en la estrategia, y en otras ponen equilibrio en las diferencias entre consejeros dominicales.

El ebitda medio es más importante, lo que permite repartir dividendos sustanciosos, que ayudan a que los accionistas perciban el valor de sus acciones. De media, la muestra observada reparte 9,2mio€, que suponen el 20% del ebitda medio.

En el 90% de los casos se sigue remunerando a los consejeros con una cantidad fija anual.

Sin embargo, la compensación es menor que en la primera fase, tal vez porque los consejeros dominicales perciben importantes dividendos. **Baja a 51.000€ con una media de 7,8 reuniones de Consejo anuales.**

El 50% de las empresas observadas empiezan a trabajar con comisiones, siempre comenzando con las de Auditoría y Nombramientos y Retribuciones.

Todas tienen Protocolo y 11 de 14 tienen Consejo de Familia.

Las magnitudes medias de las 14 empresas en esta fase son:

MAGNITUDES MEDIAS DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA DIRIGIDAS POR LA 2ª GENERACIÓN O TRANSITANDO HACIA LA 3ª

€
FACTURACIÓN
413 mio€

↗
EBITDA
46 mio€

%
DIVIDENDOS
9,2 mio€

DIRIGE LA 3ª GENERACIÓN O SE ESTÁ TRANSITANDO HACIA LA 4ª

Aquí ya el número de accionistas es notable, seguramente por encima de 25 personas, casi ninguno trabaja en la empresa y hay diferencias en el porcentaje individual de cada accionista porque el número de hijos no es el mismo en cada rama.

El dividendo es clave, y en la muestra analizada pasa a una media de 28,8 mio€ por empresa, lo que permite entregar una cantidad importante a cada accionista, evitando así la necesidad de venta de sus acciones, salvo casos puntuales. El dividendo repartido baja del 20% en la fase anterior al 12% del ebitda obtenido, lo que ayuda a que las empresas sigan invirtiendo y creciendo. Se ha disminuido mucho el riesgo de venta de las acciones, que ocurre con frecuencia en el tránsito de la 2ª a la 3ª.

La media de consejeros baja a 6,4

porque ya tienen menos necesidad de contar en el consejo con representantes de todas las ramas, y solo están los mejor preparados. Sorprende que en este grupo vuelve a bajar **la media de independientes, que son 1,4 en media** respecto a los 6,4 de total consejeros. Veníamos de un 30% y pasamos a un 22% en este grupo.



6,4 consejeros
de media



1,4 consejeros
independientes
de media

Tienen comisiones 3 de las 5 empresas estudiadas, y una **media de 7,8 reuniones de consejo al año.**

La remuneración media sube a 68.000€ porque hay consejeros dominicales que se dedican a otras cosas, como ejecutivos o consejeros, y requieren una compensación más alta por el tiempo y la responsabilidad que asumen y, tal vez, porque se produce una selección más estricta de quién accede al consejo.

La mitad de las empresas pagan esta cantidad fija anual, y la otra mitad como dietas por consejo. Si no van, no cobran.

Las magnitudes medias observadas son:

MAGNITUDES MEDIAS DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA DIRIGIDAS POR LA 3ª GENERACIÓN O TRANSITANDO HACIA LA 4ª

€
FACTURACIÓN
2.064 mio€

↗
EBITDA
229,5 mio€

%
DIVIDENDOS
28,8 mio€

DIRIGE LA 4ª GENERACIÓN O SIGUIENTES

El número de accionistas suele estar por encima de 50, lo que sigue empujando a pagar dividendos amplios para lograr la satisfacción del accionista.

La media destinada a dividendo es de 10,3mio€ con un ebitda medio de 47mio€.

El consejo aumenta de tamaño, como el número de accionistas, pasando a **9,7 consejeros de media, con solo 1,9 independientes.** Seguimos en torno al 20% de independientes. Si hay buena relación entre ellos, y el futuro del negocio no presenta grandes desafíos, prefieren dejar el control en manos de la familia, sin necesidad de terceros.



En la muestra observada **la compensación como consejero baja a 53.300€.** No tenemos datos estadísticos suficientes para validar este comentario, pero observamos que, a veces, el resto de accionistas pueden presionar a la baja la remuneración, y en el afán de mantener la concordia familiar, el consejo baja la compensación. Es cierto que tienen solo una media de 6,4 reuniones anuales.

5 de 7 empresas en este escenario tienen comisiones de consejo (Auditoria y Nombramientos y Retribuciones), 2 de ellas además comisión ejecutiva y 1 comisión de estrategia financiera.

Y todas ellas tienen un Protocolo y Consejo de Familia.



COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES

Tras repasar los puntos clave, a continuación, lanzamos algunas observaciones que pueden reforzar el funcionamiento de los consejos.

1 Sistemas de remuneración: casi el 100% de la muestra estudiada no relaciona la compensación de los consejeros con los resultados económicos de la empresa, ni con su dividendo, como recomienda la CNMV.

Con frecuencia se producen debates sobre si el beneficio y el dividendo son consecuencia de un buen gobierno de la empresa y si, por tanto, deberían tener relación con la compensación del consejo. A favor de relacionar resultado y compensación suelen situarse los accionistas no consejeros.

Es comprensible, pero no nos parece que sea una buena decisión, porque el consejo en su conjunto debe trabajar para aumentar el valor de la empresa a medio y largo plazo, y esto a veces exige sacrificar el corto plazo, es decir, el dividendo.

Si tienen demasiado foco en el dividendo, pueden no tomar decisiones de inversión que sean necesarias para el futuro, y que tendrán rendimiento en años venideros, pero pueden tener un efecto negativo en el corto plazo.



2

Sobre las cantidades que se pagan, hay cuatro elementos que afectan en la cifra:

Para atraer **a los independientes hay que compensar cifras de mercado**, en línea con su experiencia previa. Y eso se correlaciona con las cifras a pagar a los dominicales, aunque no siempre.

En ciertas empresas y entornos la posición de consejero se considera un honor o una responsabilidad que asume por llevar el apellido, y por tanto la compensación emocional es muy superior a la económica por el reconocimiento que eso supone en la familia y entorno.

La cantidad recibida como dividendo puede compensar una menor remuneración como consejero. Aunque ya hemos dicho que la formula habitual no liga ambas cifras, es cierto que son variables tendentes a una correlación.

Por último, si varios consejeros dominicales son además ejecutivos se tienden a combinar ambas cifras, reduciendo una u otra respecto a lo que será razonable si se considerasen separadas.

3

En el fondo, esto nos lleva a reflexionar **cuál es el objetivo de los accionistas familiares**. O de las distintas ramas de una familia. Cómo combinar el corto plazo/dividendo con el medio plazo/valor es un ejercicio virtuoso en el que permanentemente tiene que moverse el consejo y el CEO. El papel del presidente es clave para entender las sensibilidades y situaciones vitales de los accionistas, y evitar tensiones y conflictos, que pueden romper la empresa y la familia.

Por eso, suscribimos la recomendación de la CNMV de no ligar la compensación al resultado, aunque entendemos que haya voces que ocasionalmente generen el debate.

4

Respecto al **número de reuniones**, no parecen tener correlación con el tamaño del negocio, ni la madurez del consejo, ni con otras variables que analizamos.

Hay compañías muy grandes que tienen 6 reuniones anuales, y otras en la banda baja de tamaño de negocio que se reúnen 11 veces al año. Y tampoco tienen menos reuniones de consejo las que además tienen comisiones de algún tipo.

En nuestra opinión, el número de reuniones en sí mismo es menos relevante que la calidad de las reuniones del consejo. Por lo tanto, si los accionistas y el consejo consideran que la frecuencia de reuniones es suficiente para tener la empresa controlada, no hay nada que objetar.

5 En cuanto al **número de independientes**, debería aumentar en la medida que el gobierno de la empresa va madurando, hasta acercarse a las recomendaciones de la CNMV (entre el 33% en sociedades de baja capitalización y el 50% en el resto).

Sin embargo, de la muestra de 30 empresas no podemos concluir eso. Hay razones entendibles desde el punto de vista familiar, que llevan a que esta evolución no sea lineal, y que en ciertas circunstancias incluso disminuya el número de consejeros respecto a etapas anteriores, como hemos visto al describir las fases de desarrollo de un consejo en relación con la evolución de la familia accionista.

Pero si repasamos la función de los consejeros independientes, y ponemos como prioridad del consejo la supervisión y guía de la empresa, no cabe duda de que consejeros independientes capacitados pueden aportar mucho valor, mas incluso que los consejeros dominicales. Por eso es importante hacer una adecuada selección de los consejeros independientes y también establecer las condiciones de acceso a los dominicales.

6 **Evaluación del consejo:** este asunto nos parece muy relevante porque ayuda a asegurar que el consejo funciona correctamente, y los consejeros cumplen con su papel.

Sin embargo, solo un tercio de las empresas analizadas tiene un sistema de evaluación y el resto no tiene ninguna intención de implantarlo. ¿Qué freno existe?

En nuestra opinión, hacerlo requiere, primero, tener la seguridad de que los consejeros están capacitados para ejercer su responsabilidad. Segundo, que el funcionamiento ordinario sea a priori correcto y, tercero, estar dispuestos como consejo a admitir que hay cosas mejorables o mal planteadas, sin que esas críticas produzcan tensiones no razonables entre ellos.

¿QUÉ TIPO DE EMPRESAS HAN PARTICIPADO?

En el anexo 1 pueden ver los nombres de las empresas participantes, entre las que están dos que, por razones diversas, han preferido que su nombre no se haga público.

Para facilitar la aportación de información, nos hemos comprometido a no desvelar ningún dato individualizado, así que nos referiremos a medias, modas, y porcentajes.

Todas son empresas de accionariado y control familiar, que están gestionadas por un empresario fundador, o por las siguientes generaciones, en mayor o menor número de accionistas según las circunstancias vitales que hayan acontecido en las familias.

Nos hemos centrado solo en empresas que tienen un Consejo de Administración que funciona siguiendo las reglas de la Ley de Sociedades de Capital, y de las recomendaciones de la CNMV. Aunque adelantamos que en algún caso hemos admitido a empresas que tienen un Consejo que funciona con esas reglas, pero que formalmente no es un Consejo de Administración, sino un Consejo Asesor. Merece la pena la excepción porque consideramos que tienen un buen gobierno de la empresa y además son líderes en sus sectores de actividad.

FACTURACIONES ANUALES ENTRE
45 y 5.700mio€ (datos 2022)

NIVELES DE EBITDA ENTRE
7 y 600mio€

SECTORES DE ACTIVIDAD

alimentación, hoteles, industria,
auxiliar construcción, automoción,
minería, asegurador, inmobiliario,
ingeniería y bienes de equipo.

NÚMERO DE EMPLEADOS ENTRE
160 y 6.000

SEDES CENTRALES



¿CUÁNDO TIENE UNA EMPRESA UN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN?

El Instituto de Consejeros y Administradores (IC-A), describe tres fases en el proceso de maduración del gobierno de la empresa familiar, hasta llegar a un funcionamiento idóneo del Consejo de Administración.

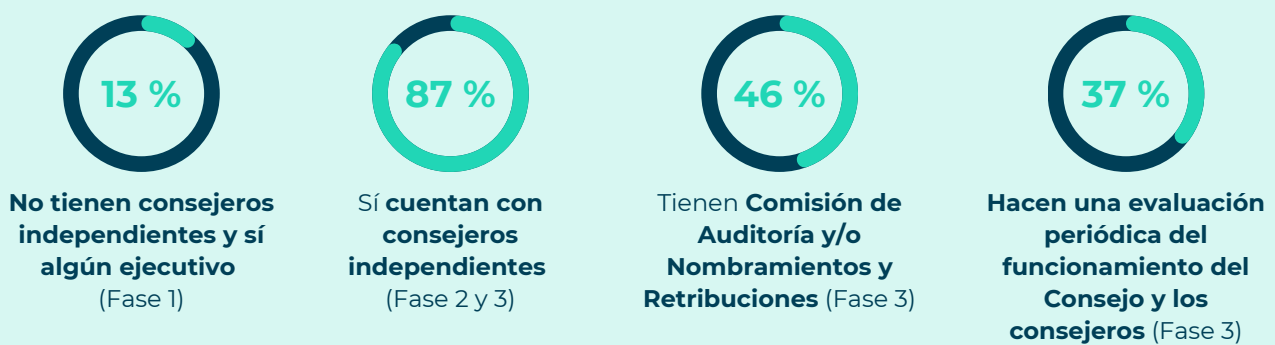
La **Fase Primera** implica la creación de un Consejo Asesor como paso previo a un Consejo de Administración, formado por consejeros dominicales y ejecutivos. Todavía no hay consejeros independientes.

La **Fase Segunda** supone la exclusión del Consejo de los consejeros ejecutivos y la entrada de consejeros independientes.

Y en la **Fase Tercera** empiezan a funcionar a pleno rendimiento las comisiones del Consejo, se separan las funciones de Presidente y CEO y se realiza periódicamente la evaluación del funcionamiento del Consejo.

La mayor parte de las empresas participantes en este estudio están entre la Fase 2 y la Fase 3, atendiendo a esos hitos, y que son los siguientes por este orden, de menos a más avanzado.

PORCENTAJE DE EMPRESAS SEGÚN LOS CONSEJEROS



AÑO DE FUNDACIÓN DE LAS EMPRESAS

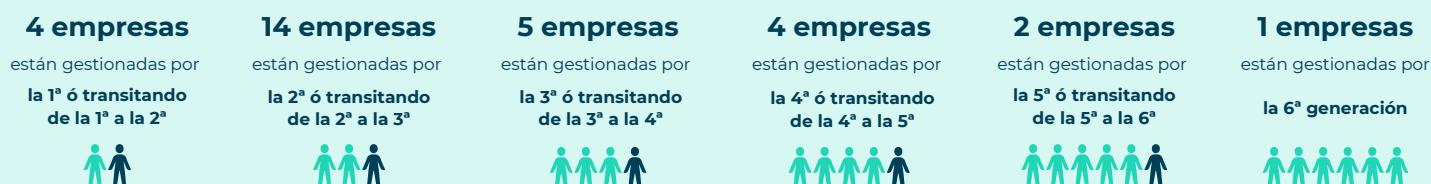
Antes del siglo XX se fundaron 3 empresas, 10 entre 1900 y 1960, 4 en los años 70 y el resto posteriormente. La fecha media es 1943, que cuadra con el dato de que 19 empresas están gestionadas por accionistas de la segunda y la tercera generación, nacidos aproximadamente entre 1940 y 1970.

GENERACIÓN AL MANDO

Hemos preguntado qué generación está al mando del consejo, y en muchos casos están en la transición de una a otra. La mayoría de las empresas participantes están entre la 2ª y la 3ª generación.

En cuanto a este punto, el resultado refleja la estadística de supervivencia de una Empresa Familiar.

NÚMERO DE EMPRESAS POR GENERACIÓN EN LA GESTIÓN DEL CONSEJO



La muestra ha sido elegida al azar y es seguramente el reflejo de la realidad, que indica que a partir de la 3ª generación un alto porcentaje de empresas desaparecen, o se venden a terceros, o salen a los mercados financieros.

CONTROL FAMILIAR

En dos tercios de las empresas el 100% está en manos de la familia. Y otro tercio han cedido entre un 10% y un 40% de las acciones a otros grupos o fondos de capital riesgo.

GRUPO DE CONTROL

16 de las 30 empresas tienen una persona o un grupo de accionistas que controlan la mayoría del capital, por delante de otros familiares minoritarios.



NIVELES DE FACTURACIÓN, EBITDA Y DIVIDENDOS

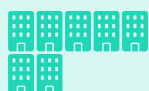
Hay una fuerte dispersión en tamaño de los negocios.

NÚMERO DE EMPRESAS POR NIVELES DE FACTURACIÓN



5 COMPAÑÍAS

<100mio€



7 COMPAÑÍAS

100mio€ - 200mio€



8 COMPAÑÍAS

200mio€ - 600mio€



10 COMPAÑÍAS

>600mio€

La mediana de facturación de todas ellas es de 690mio€ (media 710mio€) con 3.090 empleados en media. Y casi un 40% de su negocio proviene de mercados internacionales.

Podríamos hablar mucho sobre qué parámetro financiero define mejor una empresa, si el ebitda, el ebit o el beneficio neto después de impuestos. No es fácil, por lo que hemos estudiado el ebitda y el dividendo que se reparte, porque la combinación de ambos nos da una mejor idea de la situación de la empresa y la capacidad de remunerar al Consejo.

En cuanto a los niveles de ebitda de la muestra:

NÚMERO DE EMPRESAS POR NIVELES DE EBITDA



7 COMPAÑÍAS

<20mio€



7 COMPAÑÍAS

20mio€ - 30mio€



8 COMPAÑÍAS

30mio€ - 60mio€



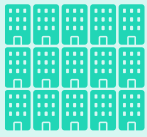
8 COMPAÑÍAS

> 60mio€

El ebitda medio es de 70 mio€ con una dispersión muy fuerte, entre 5 y 575mio€.

Respecto al dividendo que reparten, hay una amplia casuística, que tiene que ver con la rentabilidad de empresa, el número de accionistas y el momento en el que se encuentra.

NÚMERO DE EMPRESAS POR DIVIDENDOS



15 COMPAÑÍAS

<6mio€



5 COMPAÑÍAS

6mio€ - 10mio€



6 COMPAÑÍAS

10mio€ - 20mio€



4 COMPAÑÍAS

>20mio€

NÚMERO DE ACCIONISTAS

Este es un punto muy importante para entender el papel de los consejeros, que pueden representarse a sí mismos en una empresa en 2ª generación con pocos hermanos, o por el contrario ser los representantes de sus ramas familiares en empresas en 3ª, 4ª y siguientes generaciones.

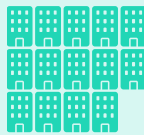
No tenemos el dato preciso, pero si nos remitimos a qué generación está al mando podríamos estimar el número de accionistas.

NÚMERO DE EMPRESAS POR ACCIONISTAS



4 COMPAÑÍAS

tienen en torno a **6 accionistas**



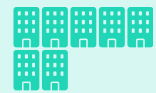
14 COMPAÑÍAS

tienen entre **15 y 25 accionistas**



5 COMPAÑÍAS

tienen entre **25 y 35 accionistas**



7 COMPAÑÍAS

tienen por encima de **50 accionistas**

CEO EXTERNO A LA FAMILIA

Este dato también refleja el grado de maduración de la empresa, y del funcionamiento del Consejo. Cuando el CEO no es familiar el Consejo tiene un papel fundamental a la hora de supervisar, guiar y controlar al primer ejecutivo, separando bien las funciones ejecutivas de las del gobierno de la empresa.

De todas las empresas analizadas, 12 tienen un CEO externo y 18 tienen un CEO familiar.

La teoría dice que es mejor tener un CEO no familiar, pero hay ejemplos de empresas y familias muy exitosas que tienen un CEO familiar.

¿Qué es lo correcto? Pues depende de las circunstancias familiares, de la situación de la empresa, del número de accionistas, de la relación de confianza que tengan entre ellos. Y de muchas cosas más.

Los beneficios de tener un CEO no familiar son claros:

- Puedes buscar en el mercado al mejor para cada momento. Y no siempre tienes el mejor talento en la familia.
- Despedirlo si no lo hace bien, o se necesitan otro tipo de capacidades para liderar la siguiente etapa.
- Dirige pensando en el futuro de la empresa, incluso si eso puede incomodar a una parte de los accionistas.

Pero también puede tener inconvenientes:

- Pensar más en los directivos que en los accionistas.
- Plantear decisiones pensando más en el corto que en el medio plazo para cobrar los incentivos.
- Falta de transparencia con los accionistas y Consejo sobre la situación real de la empresa.

OTROS ACCIONISTAS NO FAMILIARES

Solamente 8 empresas de las 30 han tenido en algún momento un accionista no familiar, bien un fondo de capital riesgo u otro grupo de accionistas. Estas presentan niveles más avanzados de transparencia y gestión, por haber tenido que rendir cuentas a terceros en esos periodos, lo que los llevó a cambiar hábitos internos.

PROTOCOLO FAMILIAR, CONSEJO DE FAMILIA Y FAMILY OFFICE

El 90% de las empresas declaran tener un Protocolo Familiar, de una u otra forma, más o menos actualizado, pero, en cualquier caso, en algún momento sentaron las bases de la relación de la Familia y la Empresa.

Las 3 que no lo tienen se debe a que se ciñen a los Estatutos Sociales, o tienen pactos similares al Protocolo, pero no formalizado, o no lo han planteado por el momento.

De las 27 con Protocolo, 10 tienen Consejo de Familia y 9 tienen un Family Office. Pero no todas las que tienen Consejo de Familia tienen Family Office y viceversa.

Y en ningún caso se tiene Consejo de Familia o Family Office sin un Protocolo previo.



LISTADO DE EMPRESAS PARTICIPANTES

CALIDAD PASCUAL
CALVO
CHOCOLATES VALOR
ELAY
ENCOFRADOS ALSINA
ENHOL
EUROPASTRY
GONZALEZ BYASS
GREFUSA
GRUPO BARCELO
GRUPO CRIMIDESA
GRUPO GMP
GRUPO LANTERO
GRUPO VARMA
HIJOS DE RIVERA
IDILIA FOODS
INQUIBA
LA FARGA
LA RIOJA ALTA
MTORRES
OSBORNE
PÉREZ RUMBAO
RISI
SAICA
SENER
TEKNIA
VELATIA
VICKY FOODS

Otras dos empresas de Madrid y País Vasco han aportado sus datos, pero prefieren no hacer pública su participación.

*Gracias por todo vuestro apoyo y
participación*

CONTACTO

TRANSEARCH ESPAÑA

Calle Padilla 1
28006, Madrid

915 627 585

www.transearch.com

