

Fondo Editorial Premium La Asociación para el Desarrollo de la Empresa Familiar de Madrid analiza en un estudio la figura de los Consejos de Administración en...



La Asociación para el Desarrollo de la Empresa Familiar de Madrid analiza en un estudio la figura de los Consejos de Administración en el seno de las empresas familiares y llega a la conclusión de que constituyen un factor clave para el crecimiento y la armonía familiar en el son de estas organizaciones.

Una encuesta realizada entre el casi centenar de empresas familiares integradas en la Asociación para el Desarrollo de la Empresa Familiar de Madrid (ADEFAM) para determinar la presencia de Consejos de Administración en sus estructuras de gobierno arroja como resultado que un 67% dispone de este órgano colegiado para la toma de decisiones. La fotografía tipo de las organizaciones que disponen de esta figura en su organigrama describe una empresa de tamaño medio-grande, con una facturación superior a los 20 millones de euros, principalmente perteneciente al sector servicios, y que se encuentra principalmente en segunda y tercera generación. De hecho, más de la mitad de las empresas encuestadas (el 62,5%) instauró este órgano de gobierno en ese momento de su ciclo vital.

Según los resultados del estudio, en cuya realización ha participado el profesor del IESE Business School Juan Roure, uno de los mayores expertos en España en el Gobierno de la Empresa Familiar, el tamaño medio de los consejos de administración de las empresas familiares se sitúa en los 6 miembros, con una presencia amplia de los componentes de la familia propietaria (en el 81% de los casos) y de los directivos de la empresa (57%). Por su parte, la presencia de consejeros independientes queda limitada al 36% de la composición total de los consejos de administración.

Motores de crecimiento

Las empresas que declaran contar con Consejos de Administración aseguran que este órgano les ha dotado de un mayor grado de profesionalización (37,1%) y les ha ayudado a

La Empresa Familiar

Los Consejos de Administración en Empresas Familiares se instauran en segunda y tercera generación y cuentan con una media de 6 miembros

impulsar la actividad empresarial y a alcanzar una mayor cuota de mercado (25,7%). También es significativo el número de empresas que subrayan su incidencia positiva en lo que se refiere a mejorar la convivencia en el seno de la familia propietaria. De esta manera, un 20% cree que los Consejos de Administración aseguran la sucesión en la empresa y garantiza su continuidad en el tiempo, y un 17% opina que ha contribuido a mejorar las relaciones entre la familia y la empresa.

Las empresas que disponen de Consejo de Administración valoran como muy efectivo el papel de este órgano en lo que atañe al seguimiento económico financiero (28,2%) y la orientación de la estrategia de la empresa (21,1%). Sin embargo, apuntan también que desearían incrementar como mínimo en un 25% el tiempo que dedican a la supervisión de estrategias y riesgos (26,2%) y al estudio de las fórmulas para el desarrollo profesional del equipo de dirección (16,9%).

De cara a mejorar aún más la efectividad de estos órganos, las empresas familiares se decantan por instituir en el Consejo una cultura de contraste continuo, en vez de asentimiento continuo (24,6%); configurar agendas consensuadas y más efectivas (19,3%) y fomentar una comunicación e interacción abierta con la Dirección (17,5%).

Del mismo modo, subrayan que los principales problemas que encuentran los Consejos para su correcto funcionamiento son, por este orden, la ausencia de una cultura del consenso (27%); la carencia de protocolos o procedimientos que permitan reaccionar ante imprevistos y tomar decisiones (19,2%) y la falta de preparación de los consejeros en materia empresarial y financiera.

Problemas de tamaño y costes

El estudio pone de manifiesto que las empresas familiares que aún no disponen de Consejos de Administración en sus estructuras (el 33,3% de la muestra) descartan esta opción por diferentes razones. Un 41,7% lo hace por considerar que su empresa es muy pequeña y que no tendría sentido crear esta figura, mientras que un 33,3% cree que el Consejo de Administración implica una limitación al poder de decisión del Presidente, lo que conllevaría una pérdida real de soberanía. Asimismo, el 25% considera que incrementaría los costes de gestión de la sociedad, y otro 16,7% opina que su existencia generaría suspicacias y tensiones con la familia. A pesar de todo, el grupo de empresas que no cuenta con Consejos de Administración si admite en su inmensa mayoría (83,2%) que alguna vez ha pensado en constituirlo.

Finalmente, planteada a este grupo la hipótesis de constituir en un futuro un Consejo de Administración en sus empresas, el 83,3% se declara partidario de incorporar al mismo consejeros externos independientes.

La visión del experto

La Empresa Familiar

Los Consejos de Administración en Empresas Familiares se instauran en segunda y tercera generación y cuentan con una media de 6 miembros

Para el profesor Roure, el papel de los consejos de administración es crítico en empresas que aspiran al crecimiento. Desde su punto de vista, aportan una ventaja competitiva a la organización y constituyen un factor muy importante en una situación económica compleja como la actual, en la que es más necesario que nunca dotar de una mayor eficiencia a los órganos de gobierno empresariales.

El profesor del IESE cree que no hay un modelo único de consejo de administración, y aconseja ajustar sus características a la situación particular que viva cada empresa y a los retos que se plantee en cada momento la propiedad. «El consejo de administración puede ser muy simple o muy complejo, dependiendo de las circunstancias, y su instauración no tiene por qué representar un proceso caro desde el punto de vista económico», declara el experto.

Para mejorar la eficacia de los consejos de administración, el profesor Roure aconseja la adopción de lo que él llama el Plan Anual del Consejo (PAC), una hoja de ruta para identificar los retos de gobierno en los siguientes dos o tres años, establecer los objetivos, configurar su composición, evaluar el desempeño en función de las metas establecidas y determinar los retos a nivel de familia, empresa y propiedad.

La Empresa Familiar

Los Consejos de Administración en Empresas Familiares se instauran en segunda y tercera generación y cuentan con una media de 6 miembros