

COORDINADO POR  
SUSANA QUINTÁS,  
PATXI BARCELÓ  
Y MYRIAM ALCAIDE

# CÓMO TRANSFORMAR DESDE EL CONSEJO

GOBERNANZA  
Y ESTRATEGIA  
PARA LIDERAR  
CON EFICACIA



# Índice

<b>Prólogo</b> .....	7
<b>Introducción. Cómo transformar desde el Consejo</b> .....	9
<b>1. Con GPS corporativo: cartografía para un gobierno empresarial efectivo.</b> Susana Quintás .....	15
1. Descubriendo el gobierno corporativo .....	15
2. Si no eres una empresa cotizada, ¿por qué debería interesarte? .....	18
3. ¿Cuándo es el momento adecuado? .....	27
4. El ABC del gobierno corporativo efectivo: buenas prácticas fáciles de implementar .....	31
5. El <i>check-up</i> empresarial: la hoja de ruta para el despliegue .....	43
Conclusiones .....	45
<b>2. Formación: palanca estratégica para el gobierno del capital intelectual.</b> Inmaculada Sánchez Ramos .....	47
1. Introducción .....	47
2. Principios estratégicos de la política de formación en una organización .....	48
3. Formación de los consejeros .....	53
Conclusiones .....	62
<b>3. Cruzando fronteras: las claves para la expansión internacional de medianas empresas.</b>	
Joaquina Garrido-Arroquia .....	65
1. El porqué de la internacionalización .....	65

2. Relevancia de la exportación y negocio exterior en España .....	66
3. Pasos y elementos clave para la internacionalización: la teoría.....	68
4. Conocimiento cultural en la internacionalización: un factor crucial .....	72
5. Afrontando la internacionalización: de la teoría a la práctica.....	74
6. El Consejo y la expansión internacional .....	93
Conclusiones.....	94
<b>4. TravesIA digital: transformación y creación de valor a través de la tecnología.</b> Marga García .....	97
1. Transformando presente, construyendo futuro.....	97
2. Estrategia y tecnología .....	98
3. IA, explorando el cerebro digital.....	108
4. Luces y sombras de la IA.....	116
5. IA, ética y regulación .....	118
6. El Consejo y la tecnología.....	122
Conclusiones.....	125
<b>5. El consejo de administración, protagonista de la ciberresiliencia.</b> Manuel Monterrubio.....	127
1. La ciberseguridad llegó al Consejo para quedarse.....	128
2. Controla el impacto de la ciberseguridad en el negocio	134
3. Cumpliendo legislación y estándares de ciberseguridad de tu sector.....	140
4. Roles clave en ciberseguridad según tu sector y tamaño	145
5. El marco de ciberseguridad NIST v2 .....	147
6. Conceptos fundamentales de ciberseguridad para consejeros .....	149
Conclusiones.....	154
<b>6. La gestión de riesgos: asegurando un crecimiento sano.</b> Patxi Barceló.....	157
1. Algunos datos de referencia.....	157
2. Crecimiento sostenible: estrategia y control de riesgos	158
3. Los instrumentos clave para el control de riesgos.....	160

4. Breve repaso de la taxonomía de riesgos.....	175
Conclusiones.....	179
<b>7. El impacto transformador de la sostenibilidad social en la mediana empresa.</b> Myriam Alcaide.....	181
1. Introducción .....	181
2. Explorando el concepto de sostenibilidad social .....	182
3. La salud de las comunidades: en el corazón de la sostenibilidad social .....	190
4. Igualdad en el trabajo: cómo las medianas empresas pueden liderar el cambio social.....	192
5. Planes de igualdad al servicio del buen gobierno corporativo .....	205
Conclusiones.....	207
<b>8. Operaciones corporativas: el dilema de crecer o vender.</b>	
Amaya Aragón.....	209
1. Introducción.....	209
2. El dilema del crecimiento: orgánico vs. inorgánico.....	212
3. ¿Venta parcial o venta total? Esa es la cuestión .....	216
4. Otros aspectos que considerar en una operación de venta .....	220
5. Descubriendo el perfil del inversor ideal: claves para una elección acertada.....	223
6. La importancia del gobierno corporativo en la toma de decisiones .....	226
7. Recomendaciones para las <i>mid cap</i> , líderes y propietarios de empresas familiares en el proceso de decisión entre crecer o vender .....	228
Conclusiones.....	236
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	239
<b>Notas .....</b>	244
<b>Los autores.....</b>	254

# Prólogo

Transformar, cambiar la forma en su origen etimológico, se refiere al proceso de la alteración de la apariencia, estructura o naturaleza de algo.

Las empresas, a medida que crecen y se desarrollan, necesitan de continuas adaptaciones para poder competir en mercados en constante cambio. La transformación es un viaje esencial para cualquier organización que aspire a ser sostenible.

Los consejos de administración, determinantes del rumbo de las empresas, deben contar con herramientas y procesos efectivos para identificar los cambios que se producen en el entorno y sus posibles efectos sobre la organización.

Este libro, *Cómo transformar desde el Consejo*, proporciona herramientas y estrategias probadas para abordar los desafíos que se plantean a los consejos de administración como auténticos protagonistas del impulso a la transformación. Desde la ciberresiliencia hasta la gestión de riesgos inherentes al capital intelectual, pasando por la expansión internacional y el aprovechamiento de la inteligencia artificial, *Cómo transformar desde el Consejo* cubre todos los aspectos cruciales que las empresas deben considerar para asegurar un crecimiento sostenido y sostenible.

El lector descubrirá que no solo está ante una guía práctica, también es una invitación a embarcarse en un recorrido profundo y enriquecedor que fortalecerá la esencia de su empresa desde su núcleo de liderazgo.

A través de sus capítulos, descubriremos cómo implementar un gobierno corporativo efectivo que vaya más allá del mero cumplimiento legal, para alcanzar la gobernanza necesaria para impulsar la organización.

El manual nos ofrece una visión teórica y práctica, así como casos de éxito, lo que hace que sea una obra imprescindible para cualquier consejo o empresario que se plantee el reto de transformación de su organización.

Además, *Cómo transformar desde el Consejo* se centra en el fortalecimiento corporativo de empresas medianas y grandes no cotizadas, haciendo hincapié en las empresas familiares, por lo que se separa de otros manuales que únicamente se refieren a aquellas que cotizan y que, por tanto, responden a requerimientos y necesidades distintos.

Los diferentes capítulos ofrecen una visión global para la mejora de la estrategia en cuanto a gestión de riesgos, expansión internacional, formación, transformación digital, operaciones corporativas o ciberresiliencia. Además, se aborda en detalle la importancia de los criterios ESG, como creadores de valor y condicionantes de cualquier decisión de los consejos de administración.



**Mario Alonso**  
Presidente de Auren

# Introducción

## Cómo transformar desde el Consejo



Cuando planteamos este libro, nuestro objetivo era claro: ayudar a transformar a las empresas *mid cap* no cotizadas, es decir, aquellas medianas y grandes empresas con una facturación anual superior a 10 millones de euros.

Curiosamente, y a diferencia del mundo anglosajón, no existe una definición normativa sobre lo que es el *upper middle market* español. En el marco de esta publicación, vemos este segmento como la suma de las medianas empresas (unas 26 500 compañías) cuya facturación oscila entre 10 y 50 millones y de muchas de las grandes empresas españolas.

¿Por qué? Porque están en ese momento trascendental en toda compañía en el que una ayuda a tiempo, una inspiración adecuada, le ayuda a dar el salto.

¿Cómo lo vamos a hacer? *Cómo transformar desde el Consejo* es una invitación a embarcarse en un viaje en el que no estarás solo.

A lo largo de los siguientes capítulos, descubrirás estrategias y enfoques probados en los temas esenciales de cualquier empresa para que puedas situar tu empresa en el siguiente nivel y desde el núcleo mismo de su liderazgo: el consejo de administración.

Olvídate de un gobierno corporativo por imperativo legal y descubre una hoja de ruta esencial para alcanzar una gobernanza efectiva, desde la mirada del consejero y con una vocación práctica.

Asimismo, descubrirás cómo cruzar fronteras para la expansión internacional y a potenciar el foco en la IA desde el manejo pragmático de la ciberresiliencia y el aprendizaje de la gestión de los riesgos inherentes al capital intelectual, preparándote para los retos y oportunidades del mañana que ya están aquí.

Además, las lecciones en la gestión de los riesgos y la sostenibilidad desde las personas te dotarán de la perspectiva necesaria para construir un negocio que no solo sobreviva, sino que prospere en el dinámico entorno empresarial actual.

Arrancamos el libro planteando la transformación de la empresa desde las mejores prácticas del gobierno corporativo. El capítulo «Con GPS corporativo: cartografía para un gobierno empresarial efectivo», de Susana Quintás, te guiará a través del proceso de despliegue de un gobierno corporativo de calidad adaptado a la realidad de la empresa no cotizada, que también tiene en cuenta los retos específicos que afrontan las empresas familiares, las *scale-ups* o aquellas empresas que pretenden dar sus primeros pasos hacia los entornos cotizados.

Entenderás cuándo es el momento oportuno, aprenderás las claves prácticas del funcionamiento de un consejo de administración efectivo y descubrirás cuál es la hoja de ruta más adecuada para ti en función del momento vital de tu empresa y cómo la oficina de transformación de gobierno corporativo puede ser esa herramienta que te ayude a dar el salto a partir de un diagnóstico inicial.

En «Formación: palanca estratégica para el gobierno del capital intelectual de la organización y de su consejo de administración» de Inmaculada Sánchez Ramos, descubrirás un disruptivo modelo para el gobierno del capital intelectual de la organización con un enfoque de gestión de riesgos.

Actualmente, el conocimiento se ha convertido en la piedra angular de las organizaciones: el capital intelectual de una organización es, quizá, el activo más estratégico de la misma. Por lo tanto, es necesario que el consejo de administración supervise de forma exhaustiva y continua el estado de dicho capital intelectual.

Asimismo, en este capítulo descubrirás la importancia de la formación continua para los consejeros. En concreto, nos hemos

centrado en el cambio de *mindset* necesario para enfrentar los grandes desafíos actuales, incluidos, entre otros, los asociados a los profundos retos tecnológicos, la ciberseguridad, la geoestrategia y el nuevo corpus normativo del ámbito ESG.

El tercer capítulo, «Cruzando fronteras: las claves para la expansión internacional de medianas empresas» de Joaquina Garrido-Arroquia plantea un tema que siempre está encima de la mesa de las *mid cap*. Conocerás las claves que las empresas pueden emplear para acceder con éxito a nuevos mercados globales: dar el salto internacional como fórmula de crecimiento es una gran oportunidad que hay que gestionar con cuidado.

Joaquina comparte ejemplos reales y lecciones aprendidas de empresas que han culminado con éxito este camino. Tres empresarios nos ofrecen sus consejos desde su experiencia. A su lado, aprenderás a comprender los mercados objetivo y a adaptarte a las diferencias culturales y normativas de cada país, preparándote para enfrentar los desafíos del mercado global.

El poder transformador de la inteligencia artificial se aborda en el capítulo 4 «TravesIA digital: transformación y creación de valor a través de la tecnología», en el que Marga García nos ofrece su reflexión con una mirada general y pragmática de la transformación digital en el contexto de las *mid cap*, dejando claro que la inteligencia artificial empieza a ser una necesidad para seguir su senda de crecimiento.

La autora explora la naturaleza de adoptar y fomentar iniciativas de digitalización a largo plazo, alineadas con la estrategia de negocio, impulsando no solo la eficiencia, sino también la creación de valor e incluso nuevos modelos de negocio. Esto subraya la importancia de entender las capacidades de la tecnología, su impacto en la estrategia de la compañía, qué retornos ofrece y qué riesgos conlleva.

Además, analiza los beneficios y los riesgos de la transformación del negocio a través de la tecnología, con un foco específico en la inteligencia artificial, y qué normativas y directivas le afectan.

García destaca la importancia de las mejores prácticas, la cooperación y la creación de ecosistemas colaborativos para llevar a buen puerto la transformación del negocio a través de la tecnología. Asimismo, guía al lector a través de marcos estratégicos y operativos para saber cómo impulsar un cambio revolucionario sostenible desde el Consejo.

Un libro sobre la transformación desde el Consejo debe situar el seguimiento de la ciberseguridad en primera línea. En «El consejo de administración, protagonista de la ciberresiliencia», Manuel Monterrubio adopta un enfoque pragmático y equilibrado, teniendo en cuenta el impacto que la ciberseguridad está empezando a suponer para los consejos de administración. Esto es especialmente relevante en el contexto de la legislación reciente de la UE para empresas financieras (DORA) y la directiva para empresas de sectores críticos (NIS2) que han elevado los estándares de exigencia en materia de ciberseguridad para compañías de todos los tamaños y sectores.

Este capítulo es una guía esencial para los consejos que deseen liderar, con un entendimiento completo, la gestión del riesgo derivado de las amenazas de ciberseguridad a nivel operativo y estratégico. Monterrubio enfatiza la necesidad de reforzar la protección en la era de la inteligencia artificial y delinea planes, políticas y procedimientos para prevenir y reaccionar ante incidentes.

Con una orientación clara hacia la protección real, el cumplimiento normativo y la optimización de recursos, el autor proporciona una ruta detallada para fortalecer la prevención y la resiliencia operativa. El capítulo termina con un glosario de conceptos fundamentales que todo consejero debe conocer.

El sexto capítulo, «La gestión de riesgos: asegurando un crecimiento sano» de Patxi Barceló, ofrece una visión clara sobre esta temática central para el Consejo. Descubrirás, desde la experiencia del autor, que la gestión de riesgos no es sino la existencia de mecanismos que ayudan a mitigar los impactos de eventos no deseados, pero que ocurren continuamente.

Nadie puede evitar que unos días llueva y otros granice, pero sí podemos estar preparados para ello y evitar las consecuencias más graves. Veremos las herramientas clave a este respecto y cómo el coste de su implantación es muy bajo, incluso en empresas de tamaño más reducido, aportando un valor significativo en la supervivencia de las empresas.

Más allá de la sostenibilidad medioambiental, hay que hablar de la sostenibilidad humana: el séptimo capítulo, «El impacto transformador de la sostenibilidad social en la mediana empresa» de Myriam Alcaide, te descubre el inmenso mundo de la sostenibilidad social.

A través de sus palabras, descubrirás por qué la S de ESG es crucial y cómo puede ser un auténtico creador de valor.

Alcaide profundiza sobre los beneficios de promover la sostenibilidad social en las empresas y cómo la salud de las comunidades debe situarse en el centro de este esfuerzo. Además, ofrece una visión detallada de cómo las empresas pueden utilizar los planes de igualdad como un instrumento a su favor.

Cierra el libro un capítulo que revisa un tema esencial para cualquier empresa no cotizada, especialmente para las familiares «Operaciones corporativas: el dilema de crecer o vender». Amaya Aragón nos hace un recorrido por los momentos decisivos con preguntas que nos hacen pensar: ¿debería abordarse y acelerarse el crecimiento mediante la adquisición o fusión con otras empresas del mercado? ¿Debería la empresa plantearse la posibilidad de vender parte o la totalidad de sus negocios dando entrada en el capital a otros posibles socios estratégicos?

Amaya nos facilita una guía práctica para afrontar estos momentos cruciales desde la perspectiva del Consejo. La autora analiza cómo impulsar la empresa familiar hacia una nueva era con un análisis riguroso tanto de sus pros y contras, como de los factores financieros, estratégicos y familiares que afectan estas decisiones.

1

# Con GPS corporativo: cartografía para un gobierno empresarial efectivo

Susana Quintás



---

Adoptar buenas prácticas de gobierno corporativo en la empresa es asumir una liturgia moderna de transparencia y ética que transforma buenos negocios en empresas extraordinarias.

## 1. Descubriendo el gobierno corporativo

En el pasado, la relevancia de los mercados de valores impulsaba los códigos de gobierno corporativo orientados a las empresas cotizadas; hoy, el auge del interés sobre la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo hace que, cada vez más, un gobierno corporativo efectivo se extienda a todo tipo de empresas no cotizadas.

El propósito de este capítulo es describir las ventajas que aporta, ayudar a identificar el momento adecuado para su despliegue, describir cómo se configura un gobierno corporativo efectivo y, finalmente, facilitar una hoja de ruta para llevar a cabo el desarrollo e implementación de las mejores prácticas de gobernanza adaptadas a la realidad empresarial no cotizada, combinando, de esta manera, lo mejor de los dos mundos.

## ¿Qué es el gobierno corporativo?

Es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. Se articula en torno a cuatro ejes:

- La dirección estratégica, la formulación de las políticas corporativas y las reglas que aplican en el proceso de toma de decisiones.
- La supervisión de la primera línea directiva y la gestión de la empresa.
- El cumplimiento normativo que garantiza que tanto la empresa como sus profesionales cumplen con la normativa legal aplicable.
- Como nexo que regula las relaciones entre los directivos, los accionistas y el consejo de administración.

Las dos referencias más destacadas en este ámbito las tenemos en la Ley de Sociedades de Capital y en el Código de Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), sin perjuicio de otra normativa de obligado cumplimiento (como la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas).

Aparece en un contexto de grandes escándalos corporativos con el *Informe Cadbury* (Reino Unido, 1992), que marcó un antes y un después al poner sobre la mesa recomendaciones referidas al funcionamiento del Consejo, la necesidad de tener consejeros no ejecutivos en número suficiente e independientes o estándares de conducta e información y controles, entre otros. A España llega unos años después, cuando se publica el *Código Olivencia* (1998).

Desde entonces y hasta ahora, los códigos de gobierno han evolucionado para acompañar las diferentes necesidades de mercado.

## Principios y estándares de gobierno corporativo

En España, el Código de Buen Gobierno Corporativo de las Sociedades Cotizadas<sup>1</sup> (CBGSC) consta de tres apartados que incluyen 25 principios, los cuales se detallan en 64 recomendaciones:

- Aspectos generales (recomendaciones 1 a 5): habla de directrices generales sobre el funcionamiento y estructura del Consejo y la junta general de accionistas en temas como transparencia y comunicación con el mercado.
- Junta general de accionistas (recomendaciones 6 a 11): aborda su organización y funcionamiento.
- Consejo de administración (recomendaciones 12 a 64): es el bloque más extenso y trata sobre la composición, funciones y responsabilidades del consejo de administración, detallando su modelo operativo.

### ¿A quién se aplica?

En España, su implementación en las sociedades cotizadas se realiza de forma voluntaria y se basa en el enfoque de «cumplir o explicar», es decir, la empresa debe cumplir con las recomendaciones y, en el caso de no hacerlo, explicar la causa que lo justifica en su informe anual de gobierno corporativo.

### ¿Cómo se cumplen estas recomendaciones voluntarias en la práctica?<sup>2</sup>

A nivel agregado, el seguimiento es elevado, el 93.8 % de las sociedades cotizadas las sigue total o parcialmente, mejorando persistentemente cada año.

A continuación, enumeramos las recomendaciones que cumplen todas las empresas:

- Recomendación 12: el consejo de administración debe buscar el interés social, desempeñando sus funciones con unidad de propósito e independencia de criterio.

- Recomendación 21: se debe evitar proponer la separación de un consejero independiente antes del término de su mandato, excepto si existe justa causa.
- Recomendación 23: todos los consejeros deben expresar su oposición si creen que una propuesta es contraria al interés social.
- Recomendación 28: si los consejeros tienen preocupaciones sobre propuestas que no se resuelven, estas deben registrarse en el acta de la reunión.
- Recomendación 43: la comisión de auditoría tiene la facultad de convocar a cualquier empleado o directivo.
- Recomendación 49: la comisión de nombramientos debe consultar al presidente del consejo de administración y al primer ejecutivo, especialmente, cuando se trate de consejeros ejecutivos. Se cuenta con la colaboración de cualquier consejero para proponer candidaturas para las vacantes.

En el otro extremo, las menos seguidas tienen que ver con que las sociedades de elevada capitalización desdoblen la CNRE en dos: la comisión de nombramientos y la de retribuciones (recomendación 48), y la relativa a que un porcentaje relevante de la remuneración variable de los consejeros ejecutivos esté vinculado a la entrega de acciones (recomendación 61).

## 2. Si no eres una empresa cotizada, ¿por qué debería interesarte?

Respondiendo a la pregunta del título, sin duda para beneficiarte de las indudables ventajas que aporta un gobierno corporativo eficaz y que se apuntan a continuación.

### Impactos positivos de un gobierno corporativo efectivo

- **Confianza y reputación.** Es una palanca crítica para la confianza de los inversores, clientes y proveedores en la empresa y

para preservar la licencia social para operar. Según el estudio *La reputación en los consejos de administración*, casi el 90 % de los consultados consideran que la reputación es una variable clave en la definición de la estrategia, tanto a corto como a medio y largo plazo.

La reputación corporativa se consolida como prioridad estratégica para las organizaciones<sup>3</sup> por su capacidad de generación y de protección del valor en la agenda empresarial.

- **Acceso a financiación.** Refuerza la credibilidad de la empresa frente a terceros, como bancos, inversores y socios comerciales.
- **Gestión eficaz de riesgos.** Mejora la calidad de la gestión de los riesgos empresariales, de los clásicos y de los más recientes (ciberriesgo, geoestratégico, climático, etc.).

«Previene y cura»: una buena gestión de los riesgos previene, sin duda, los problemas que, cuando ocurren, tienen una gestión más eficaz.

- **Atracción y retención de talento.** Un ambiente de trabajo transparente y ético es más atractivo para los empleados.
- **Sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.** Una empresa con buena praxis de gobierno corporativo, *a priori*, cuenta con procesos de toma de decisiones sólidos y estructurados que, en condiciones normales, facilitan una toma de decisiones de más calidad, mayor capacidad de resistencia y reacción en un contexto de permacrisis como en el que vivimos. Esto, a su vez, se complementa con la visión a largo plazo que, en definitiva, redundará en una mayor sostenibilidad de la empresa.

## El as bajo la manga del *upper middle market* español: cómo pasar de un consejo informativo a uno eficaz

Las *mid cap*, especialmente las medianas empresas que están a punto de dar el salto a otro nivel y las empresas en el tramo bajo de las grandes (aprox. 30-250 millones de facturación), pueden aunar complejidad en la gestión y ambición de crecimiento empresarial y,

por ello, son, sin duda, claras candidatas a beneficiarse de la aplicación de una buena gobernanza corporativa.

Según la realidad de la experiencia, la cifra de 30 millones de facturación a menudo conlleva la necesidad de desplegar una gobernanza corporativa más madura en el entorno del consejo de administración. En este punto, la gestión de la compañía experimenta dificultades si todo sigue concentrado en el dueño/fundador.

En las empresas donde el gobierno corporativo aún no está plenamente desarrollado, es común encontrar un consejo de administración que funciona, sobre todo, como un órgano informativo. Las sesiones de estos consejos suelen centrarse en escuchar las exposiciones y explicaciones del consejero delegado o del director general, junto con su equipo directivo.

En estos escenarios, el papel del Consejo se limita a escuchar con una actitud más bien reactiva, orientada a estar bien informados de lo que ocurre, pero sin asumir el liderazgo de los temas propios del Consejo. Esta situación refleja una etapa temprana en la maduración del gobierno corporativo, donde la función del Consejo todavía no ha evolucionado hacia un rol más activo y crítico —en el buen sentido—, esencial para el buen funcionamiento y la responsabilidad en la gestión de la empresa. A ser un buen consejero también se aprende.

A pesar de que «nos acordamos de Santa Bárbara cuando llueve», es decir, que la importancia de los consejos de administración sale a relucir cuando se produce un escándalo, la realidad es que un consejo efectivo es una herramienta tremendamente potente para preservar y aumentar el patrimonio de los accionistas.

¿Para qué sirve un Consejo eficaz? Para detectar oportunidades, advertir riesgos, diseñar estrategias, seleccionar al líder más apto para guiar la organización, entre otros aspectos igual de relevantes. También da a los consejeros y a los dueños una opinión crítica sobre el desempeño y futuro del negocio, en el marco de la supervisión de la gestión. Asimismo, refuerza a aquellos consejeros-directivos que están inmersos en el día a día y a los que puede costar más tener esa visión.

El reto estará en dejar atrás los consejos informativos para evolucionar hacia un consejo de administración que favorezca el crecimiento y un entorno propicio para que los desafíos de la empresa

se detecten y anticipen internamente, a través del análisis y de la reflexión de sus miembros.

## La empresa familiar: ordenar la familia, ¿profesionalizar? la empresa

Al referirme a la empresa familiar a lo largo de este capítulo, me refiero a aquellas compañías cuya propiedad se mantiene, básicamente, en el seno de la familia, y esta participa en la gestión o gobierno de la empresa, la cual no está cotizada.

Además de los beneficios más generales comentados anteriormente, para la empresa familiar una cultura de responsabilidad y claridad es algo que puede ser especialmente valioso en un contexto donde las relaciones personales y emocionales, a menudo, se entrelazan con las decisiones empresariales.

Es un paso hacia una gestión más madura. A través de prácticas como la creación de un consejo de administración con miembros independientes, la implementación de políticas de sucesión claras y la adopción de sistemas de control interno, se establecen límites y estructuras que pueden prevenir los conflictos de interés y asegurar la equidad entre los miembros de la familia y otras partes interesadas.

Sin olvidar que, también, proporciona un sistema claro y sólido de supervisión y rendición de cuentas.

En la actualidad, existe una tendencia generalizada a avanzar hacia organizaciones orientadas a los datos, lo que quiere decir que las decisiones se toman basadas en información y fruto de las conclusiones derivadas del análisis de dichos datos. También aquí el gobierno corporativo puede ser de ayuda, protegiendo la toma de decisiones sobre activos de la empresa, reforzando el componente aséptico y racional, alejado de preferencias personales o tradiciones familiares.

No se oculta al lector la importancia de este extremo en lo referente a la sostenibilidad a largo plazo de la empresa y de la capacidad de adaptación a entornos de mercado en constante cambio.

La comunicación también mejora: al tener políticas y procedimientos claramente definidos, se reducen malentendidos y conflictos.

## **El punto crítico de las empresas familiares: la sucesión**

Finalmente, un gobierno corporativo efectivo siempre ayudará a tener una sucesión planificada. Las empresas familiares se asoman a la incertidumbre durante las transiciones generacionales y la sucesión merecería tener su propio capítulo.

Así, la gobernanza refuerza disponer de protocolos claros para asegurar la supervivencia y el éxito de la empresa más allá de sus fundadores, conservando el legado familiar.

## **La encrucijada de roles**

En las empresas familiares, la superposición de roles entre directivos, dueños y consejeros puede generar conflictos y desafíos significativos. Esta situación, en ocasiones, deriva en problemas de gobernanza, liderazgo y sucesión.

¿Cuándo se produce? En el momento en el que una misma persona asume múltiples responsabilidades o tiene varios gorros como directivo, dueño y consejero. La visión directiva prima el día a día y la ejecución, la del consejero, la visión a largo plazo de la empresa y la de los accionistas, la remuneración del capital y la creación de valor.

No es extraño pensar que esta concurrencia de roles con distintos objetivos pueda acabar afectando la toma de decisiones y sea una fuente de conflictos, de manera que, a la postre, las decisiones estratégicas pueden verse influenciadas por la dinámica familiar, lo que no siempre va a asegurar decisiones óptimas para el conjunto de la empresa.

No es un problema insuperable. Es posible establecer un equilibrio entre los intereses familiares y los corporativos, ordenando tanto la familia como la empresa.

## **Ordenar la familia: de la empresa familiar a la familia emprendedora**

La transición generacional es un asunto determinante en la supervivencia de la compañía. Solo un 50 % de las empresas familiares sobreviven a su fundador y menos del 30 % llega a la tercera

generación<sup>4</sup>. Curiosamente, esta mortandad tiene más que ver con motivos familiares que con económicos.

Por tanto, las reflexiones expuestas en el apartado anterior son de aplicación también en el caso de las empresas familiares, aunque estas tienen casuísticas propias que tratar para abordar una buena gobernanza.

En 2022, escribí para *La Voz de Galicia* el artículo «Cómo evitar la muerte por sucesión», del que he rescatado algunas ideas para este apartado. Es necesario ordenar dos ámbitos: la familia y la empresa, pasando de una familia que posee una empresa a una familia emprendedora.

No hay dos empresas familiares iguales, pero sí hay un consenso sobre lo que funciona para su gobierno: dos estructuras separadas y comunicadas entre sí por cauces establecidos.

El gobierno de la familia se apoya en tres pilares:

- El consejo de familia, que actúa como enlace entre la familia y la empresa, transmitiendo valores y visiones, mientras supervisa la disciplina y la transición generacional, similar al consejo de administración.
- La asamblea familiar, recomendada para la tercera y cuarta generación, es un espacio para compartir ideas entre accionistas familiares, comparable a la junta de accionistas.
- El protocolo familiar, que establece las normas de interacción y gestión de conflictos entre la familia y la empresa, asegurando la continuidad y el control familiar de la compañía, funcionando como su constitución.

Con la visión de la familia clara y compartida, el siguiente paso es ordenar la empresa para avanzar en el negocio.

## **Ordenar la empresa: la ¿profesionalización? como paso previo**

Recientemente, en una jornada sobre gobierno corporativo donde se debatía sobre los desafíos y soluciones para el buen gobierno en la empresa no cotizada, se trató el concepto de profesionalización de la empresa familiar.

La queja por parte de líderes de exitosas empresas familiares era que parecía que los que estaban, por ser de la familia, no eran profesionales, y no les faltaba razón: se hace un mal uso del término *profesionalización* de la empresa familiar cuando *maduración* puede tener mucho más sentido.

Por tanto, a la hora de hablar de ordenar la empresa, me inclino por una alternativa más adecuada como «fortalecimiento del gobierno corporativo» o incluso «evolución hacia un gobierno corporativo maduro», enfatizando la adopción de prácticas de buen gobierno y la formalización de procesos, capturando la idea de que la empresa está avanzando hacia una etapa más desarrollada de su ciclo de vida y requiere la adopción de estructuras de gobernanza más sólidas y sistemáticas coherentes con un mayor nivel de complejidad, desafíos y ambiciones en la trayectoria de la empresa familiar.

Previamente a avanzar en un Consejo eficaz, se requiere una base de partida robusta a nivel ejecutivo, por ejemplo, contar con una estructura organizativa establecida, con roles y responsabilidades definidos, políticas y procedimientos claros y ágiles a la hora de operar, así como con una robusta gestión financiera y de riesgos.

Según un estudio de KPMG<sup>5</sup>, «el 67 % de las empresas familiares españolas cuenta con un consejo de administración, frente al 59 % a nivel global».

## Gobernanza con estilo para *start-ups* y *scale-ups*

El ecosistema español ha tenido un fuerte crecimiento en los últimos años, rozando los 100 000 millones de euros. Las *start-ups* son empresas de tamaño pequeño, tremendamente diferentes a lo que pueda ser una pyme, ya que suelen ser empresas jóvenes e innovadoras que tratan de desarrollar un modelo de negocio viable, normalmente de alta tecnología y crecimiento rápido. Cuando ya ha dado con dicho modelo y su foco pasa a ser el crecimiento, hablamos entonces de una *scale-up*.

¿Por qué necesitan buenas prácticas de gobierno corporativo? Por dos razones: la primera es proporcionar transparencia a los inversores que están financiando la compañía; la segunda razón es incorporar profesionales al Consejo que aporten competencias

de conocimiento que no siempre poseen los líderes internos y que suelen estar más asociadas a las clásicas financieras, control de riesgo y gestión del talento, así como experiencia en ecosistemas de emprendimiento.

## ¡Listos para el escenario bursátil! El gobierno corporativo que impulsa a las empresas hacia la cotización

¿Qué mejor que las palabras de Cristina Bajo, vicesecretaria del Consejo de Administración de Bolsas y Mercados Españoles (BME), el operador de todos los mercados de valores y sistemas financieros de nuestro país, para visibilizar su importancia? «En ocasiones, el cumplimiento de las normas de gobierno corporativo es considerado como una obligación e, incluso, como una carga. Por el contrario, la transparencia, que está en el trasfondo de los principios básicos del buen gobierno corporativo, es una oportunidad para todo tipo de sociedades por cuanto las hace más confiables y, en consecuencia, más atractivas para sus potenciales accionistas e inversores. Es evidente que asumir estos principios conlleva para las sociedades esfuerzos adicionales, pero también promueve el establecimiento de procedimientos internos que colaboran en la mejora de su gestión».

Cuando una empresa privada está pensando en empezar a cotizar, aunque la decisión no esté tomada todavía, es un buen ejercicio comenzar a explorar la implantación de estructuras de gobierno corporativo, o practicar antes de salir a jugar. No solamente va a ser una exigencia si finalmente sale a cotizar, sino que, cuando lo haga con un *track record* de sólida gobernanza, motivará una mayor confianza de los potenciales inversores, lo que podría indicar mayores posibilidades de éxito en la salida a bolsa, o para dar los primeros pasos en mercado a través del BME Growth, conocido por ser el mercado para las pymes de BME.

El BME Growth está dirigido a empresas de reducida capitalización en busca de financiación, liquidez y notoriedad. Actualmente, cotizan más de 130 empresas y la mayor parte (77 %) capitalizan en un rango de entre 10 y 250 millones de euros.

Existe también un proceso de premercado, el BME Scaleup, que puede ser un primer escalón para tener en cuenta: dirigido,

principalmente, a empresas en una fase de desarrollo temprano con un modelo de negocio probado y escalable de cualquier sector. Según datos de BME, en España, se han identificado unas 450<sup>6</sup> pequeñas y medianas empresas de alto crecimiento como posibles candidatas.

Autorizado por la CNMV, es una etapa formativa y de *networking* que prepara a las empresas para los mercados de valores con costes ajustados, sin requerir difusión accionarial inicial. Implica un aumento de transparencia y compromiso con la divulgación financiera, apoyado por asesores registrados para cumplir los requisitos de incorporación.

## Otro tipo de entidades que se podrían beneficiar

Las organizaciones sin ánimo de lucro y fundaciones —para garantizar que se gestionen de manera eficiente y ética—, las entidades públicas en un ejercicio de transparencia y rendición de cuentas, y los fondos de inversión y empresas de capital privado por la responsabilidad fiduciaria de los mismos.

## Las barreras a la implantación del gobierno corporativo

A pesar de sus indudables ventajas, el inicio de su despliegue en empresas no cotizadas no siempre es fácil. Las razones son variadas y van desde no disponer de los recursos necesarios hasta que la falta de una cultura corporativa alineada genere la falsa sensación de que las prácticas de gobierno corporativo son procedimientos administrativos que reducen la agilidad de la compañía.

No es infrecuente encontrar resistencia de algunos miembros de la organización que prefieren mantener el *statu quo* o una cultura empresarial alejada de las mejores prácticas de gobierno.

Para combatir estas barreras hay tres acciones que pueden utilizarse: una buena comunicación, una mejor formación y transparencia. Cabría añadir un cuarto elemento: la paciencia y la resiliencia del que quiere promover el cambio. Así que, sobre todo, no hay que rendirse cuando las cosas no salgan bien a la primera.

En resumen, el gobierno corporativo es relevante para cualquier tipo de organización que busque operar de manera efectiva,

transparente y ética, y es especialmente crítico en aquellas entidades que manejan inversiones y recursos de terceros.

### 3. ¿Cuándo es el momento adecuado?

Esta es una gran pregunta. El momento adecuado (más allá de lo que marque la regulación) para crear un consejo de administración o mejorar el gobierno corporativo para conseguir un Consejo verdaderamente efectivo puede variar según las circunstancias específicas de la empresa, pero generalmente se consideran algunos factores clave, como los que se detallan a continuación.

- **Crecimiento y complejidad.** Cuando la empresa crece y se vuelve más compleja, es útil tener un consejo de administración para proporcionar dirección estratégica y supervisión. Si tuviésemos que poner una referencia cuantitativa, una facturación superior a los 30 millones de euros ya apunta a una empresa con cierta complejidad.

El crecimiento genera tensiones en la empresa familiar, especialmente, entre los miembros que no trabajan dentro y cuyo interés se centra en los dividendos, frente a directivos miembros de la familia, cuyo foco estará más en el desarrollo de la compañía.

- **Transición generacional.** En el caso de la empresa familiar, si la empresa está en proceso de transición de una generación a otra, un Consejo puede ayudar a gestionar este cambio y asegurar la continuidad del negocio.

La tercera generación es, normalmente, la crítica, por lo que va a ser crucial llegar a ella con los deberes hechos. Se puede arrancar el proceso en la segunda generación, de manera que la incorporación de la tercera generación sea una oportunidad para evolucionar en la empresa familiar hacia un mayor nivel de maduración en la gestión.

- **Gestión de conflictos.** En casos donde existen conflictos internos o potenciales en la familia o entre los socios, un Consejo

puede actuar como un mediador objetivo y ayudar en la toma de decisiones equilibrada.

- **Nivel de madurez de la compañía.** Las empresas tienen diferentes necesidades a lo largo de su vida. En el momento en el que la propiedad cada vez se diluye más en la familia o se produce una incorporación significativa de profesionales ajenos a la misma, puede ser el momento de empezar a avanzar en la separación de las decisiones de negocio de las relaciones familiares.
- **Financiación de la *start-up* o *scale-up*.** La creación de un consejo de administración en una *start-up* generalmente tiene más sentido en torno a la etapa de financiación Serie A o Serie B.

En la fase de la Serie A, la empresa ya genera ingresos, pero no beneficios. En esta ronda de inversión se busca una cantidad superior a la fase *seed*, entre 1 y 5 millones de euros<sup>7</sup>, para contratar talento, generar ingresos y perfilar la empresa para atraer futuros inversores.

La incorporación de los inversores al Consejo se enmarca en la intención de influir en la dirección estratégica de la empresa y proteger su inversión.

Con la Serie B, la empresa busca expandirse significativamente. Un Consejo efectivo puede ofrecer experiencia en expansión de mercados, desarrollo de infraestructura, gestión de recursos humanos a gran escala y otras áreas críticas para el crecimiento. Para ello, se deben buscar consejeros que aporten habilidades complementarias, experiencia relevante y una red de contactos beneficiosa para la *start-up*. Además, puede proporcionar credibilidad adicional a la empresa frente a futuros inversores y socios estratégicos.

En el caso de futuras salidas a Bolsa, la creación de un consejo de administración se debe realizar como mínimo un año antes de la fecha de salida.

Existen otras dos circunstancias en las que puede ser interesante crear un consejo de administración, recurrir a la creación de un consejo asesor o la incorporación de varios consejeros asesores:

- **Necesidad de experiencia externa.** Si la empresa necesita habilidades y experiencias que no están presentes en la familia, un consejo asesor con miembros externos puede aportar nuevas perspectivas y conocimientos.
- **Planificación estratégica.** Se necesita refuerzo para ayudar en la estrategia a largo plazo y en la toma de decisiones clave para el futuro de la empresa.

Hay una pregunta que nos debemos plantear antes de dar un paso al frente: ¿está la empresa en disposición de aceptar supervisión externa? ¿Está dispuesta a dedicarle el tiempo y la atención que merece?

Si la respuesta es afirmativa, veamos cómo podríamos acompañar el gobierno corporativo a las diferentes fases de madurez de la compañía.

## Explorando el ciclo de vida empresarial: fases del gobierno corporativo

Por supuesto, a medida que una empresa madura y crece, puede atravesar diferentes fases en su proceso de implantación del buen gobierno corporativo. A continuación, se describen algunas de estas fases en función de la madurez de las empresas *mid cap*:

1. **Fase inicial: sentar las bases.** En esta etapa, la empresa está en la antesala de dar el salto y puede no haber prestado mucha atención al gobierno corporativo. Los elementos para tener en cuenta incluyen:
  - Constituir una estructura básica de gobierno: creando el Consejo o, si ya existe, sumando a los fundadores y miembros de la familia (en su caso) algunos ejecutivos clave. Es conveniente, además, dotarse de un reglamento que defina claramente las reglas del juego y es recomendable alinear el papel del presidente y del secretario del Consejo al máximo posible con el CBGSC.
  - La estrategia es una responsabilidad indelegable y, en esta etapa inicial, se deben formular o revisar los elementos clave

de esta: propósito, misión, visión y valores. Serán el marco de fondo del que partirán el resto de las iniciativas.

- Impulsar el código de conducta y políticas básicas que aborden aspectos éticos, medioambientales y de seguridad, asegurando también el cumplimiento normativo.
- Implantar la comisión de auditoría.

**2. Fase de crecimiento: reforzar la estructura.** A medida que la empresa crece, se requiere una mayor formalización de las prácticas de gobierno corporativo para respaldar la expansión. En esta etapa, las acciones que se deben tomar son:

- Mejorar la diversidad de experiencias del Consejo a través de la incorporación de consejeros externos. De ser posible, deberían ser independientes con experiencia y conocimientos específicos que complementen los que ya existen en el Consejo.
- Ampliar la estructura de comisiones especializadas como, por ejemplo, la de nombramientos y retribuciones para disponer de comités especializados que aborden asuntos clave y asesorar al Consejo.
- Mejorar la transparencia con informes de mayor calidad evitando la muerte por PowerPoint.
- Fortalecer el sistema de supervisión de los riesgos empresariales y el de conflictos de interés.

**3. Fase de madurez: profesionalización del gobierno corporativo.** En esta etapa, la empresa se ha consolidado y busca mantener un gobierno corporativo sólido y profesional. Las acciones clave en esta etapa son:

- Las evaluaciones de la efectividad del Consejo y los comités resultan imprescindibles, con planes de acción de mejora asociados a los resultados que muestren potencial de mejora.
- La sucesión siempre es un reto relevante, toca establecer planes que aseguren una transición sin problemas en la alta dirección y el Consejo.

- Reforzar la formación y capacitación de consejeros, directivos y empleados.
- Alinear la compensación de los directivos con el desempeño a largo plazo y los objetivos estratégicos.

**4. Fase de expansión internacional: desafíos globales.** En esta etapa, la empresa se encontrará con otros retos, empezando por una legislación local en los nuevos países que puede ser desconocida para ella, la diversidad cultural del propio Consejo y, por supuesto, la gestión de los riesgos inherentes a cualquier expansión.

Para un análisis más exhaustivo, sugiero la lectura del capítulo de Joaquina Garrido «Cruzando fronteras: las claves para la expansión internacional de medianas empresas».

## **4. El ABC del gobierno corporativo efectivo: buenas prácticas fáciles de implementar**

Es fundamental reconocer que una aplicación directa y literal del Código de Buen Gobierno a una empresa no cotizada puede dar como resultado un enfoque inadecuado.

Para evitarlo, es más acertado concebir el gobierno corporativo para estas empresas como si fuera un bufé variado de opciones y la elección de las que se adoptan debe basarse en lo que mejor se adecúe o resulte más atractivo para la organización específica. Esta flexibilidad es clave para el éxito del gobierno corporativo de las empresas no cotizadas.

Además, hay dos figuras muy relevantes para tener en cuenta: el presidente, que es el responsable de este funcionamiento eficaz, y el secretario, que apoya y facilita dicho funcionamiento.

### **Elementos clave de un gobierno corporativo efectivo**

Lo primero es una buena estructura de organización de las sesiones que combine tres elementos: la frecuencia, la duración de las reuniones y la agenda.