



**ASESORAMIENTO ECONOMICO**

**Y**

**CONSULTORIA EMPRESARIAL**

**La gobernanza en las pymes y en las empresas familiares**

**13 de enero de 2021**

# INTRODUCCIÓN

La buena gobernanza y su mejora continua es un asunto que adquiere cada vez mayor importancia en la comunidad empresarial.

Además del evidente impulso institucional encaminado a promover la mejora de la gobernanza, los empresarios han ido tomando conciencia de la importancia del Buen Gobierno para asegurar la pervivencia de sus negocios a largo plazo.

Debemos ser conscientes de que **nos encontramos inmersos en una realidad económica absolutamente cambiante**, con irrupción y desaparición constante de operadores; con una intensa renovación de la clientela, o de su modo de operar, muy diferente a la que conocíamos hace solo unos años (entre otras cosas, ahora es mucho más “digital”); con nuevas necesidades de la humanidad, que provocan la aparición de nuevos negocios para darles cobertura.

Por todo ello, los administradores deben **realizar una supervisión adecuada de la gestión**, encaminada a prevenir posibles problemas futuros, consecuencia de decisiones erróneas, falta de competencias o incluso realización de malas prácticas por parte de los ejecutivos, cuyas consecuencias puedan llegar a comprometer el capital de las compañías. Pero, adicionalmente, y en aras a contar con las capacidades necesarias para afrontar los cambios a los que hemos hecho referencia, los órganos de gobierno de las compañías deberían tratar de **adaptar su composición, para que la misma refleje una realidad similar a la del territorio en el que operan**.

En algunos países se hacen grandes esfuerzos para que los Consejos de Administración reflejen, por ejemplo, la diversidad racial del país. Y lo hacen no solo vía recomendaciones, sino también por medio disposiciones legales.

En el caso concreto de España lo que se está buscando es la paridad entre sexos, de forma tal que la CNMV, en su guía de buenas prácticas, recomienda ya que al menos un 40% de los puestos sean del sexo menos representado (normalmente mujeres), elevando en 10 puntos la recomendación anterior del 30%.

En paralelo, se fomenta de forma creciente la inclusión en los Consejos de Administración de los llamados consejeros independientes (es decir, sin conexión con

el capital ni con la gestión ejecutiva de la compañía), en detrimento de consejeros dominicales y ejecutivos.

Las grandes empresas, y sobre todo las cotizadas, se han movido en esta línea, ya sea por convicción o por la propia presión de los mercados, dado que ya potenciales inversores tanto en capital como en deuda (fundamentalmente grandes fondos), han anunciado su intención de no invertir en compañías cuya gobernanza presente puntos débiles.

## EL CASO DE LAS PYMES Y LAS EMPRESAS FAMILIARES

Es el nuestro un país mayoritariamente de pequeñas y medianas empresas, y no de grandes corporaciones, aunque algunas de las existentes se codean con los líderes mundiales de sus sectores de actividad.

Las cifras son elocuentes: **las Pymes representan más del 80% del sector empresarial del país**, y hay un gran número de empresas familiares, de todos los tamaños.

Son estas empresas, **fundamentalmente dirigidas y administradas por una sola persona o por un pequeño grupo familiar**, las que más dificultades tienen para aproximarse a lo que podríamos denominar como “*buena gobernanza*”, ya que **el empresario, en solitario, debe afrontar la toma de decisiones de todo tipo** (comerciales, financieras, tecnológicas, de inversión, de recursos humanos, etc.), **sin poder tener conocimientos en todos estos ámbitos, y en un entorno cada vez más cambiante**, cambio que la crisis del COVID está acelerando hasta extremos que, seguramente, aún hoy no podemos vislumbrar.

Sin embargo, y a pesar de los relevantes retos a los que deben enfrentarse, las pequeñas y medianas empresas no pueden replicar el sistema de funcionamiento de las grandes empresas cotizadas, y ello por múltiples razones:

- Por su propia idiosincrasia, forjada a la medida de su fundador y gestor, o de la familia fundadora.
- Por la sensación que el administrador individual podría tener de pérdida de control de SU PROYECTO.

- Por los costes que supone la creación de un Consejo de Administración y sus comisiones delegadas, tanto desde el punto de vista administrativo como remuneratorio.

## LA ALTERNATIVA PARA LAS PYMES: EL CONSEJO ASESOR

Aunque se trata de una figura poco extendida en España, posiblemente por falta de conocimiento, las pequeñas y medianas empresas (y también las empresas familiares) cuentan con una valiosa alternativa para mejorar su gobernanza: La creación de un consejo asesor.

Parece que, en la actualidad, no llegan al centenar las compañías que tienen un consejo asesor.

No solo las compañías, sino también todo tipo de asociaciones u organismos públicos o privados podrían mejorar de forma muy sustancial su gobernanza a través de la creación de consejos asesores.

Buena prueba de ello podría ser el caso de Alemania: **Doña Angela Merkel**, quizá la más reputada de entre los dirigentes políticos a nivel mundial, y que dirige los destinos de los alemanes, y en gran medida también del resto de los europeos, desde los últimos 15 años, **dispone**, al margen del Consejo de Ministros, **de un Consejo Asesor**.

Obviamente, las decisiones se toman en el Consejo de Ministros, pero Doña Angela tiene un comité de expertos en diversas materias que la asesoran a ella directamente y en exclusiva.

Este Comité se ha mantenido tanto cuando su partido ha gobernado en coalición como cuando lo ha hecho en solitario.

En mayo de 2020, **el alcalde de la ciudad de Nueva York**, Bill de Blasio, anunció que contaría con **comités de asesoría para analizar cómo recuperar la economía de la Gran Manzana** en diferentes industrias y sectores afectados por la pandemia del COVID-19.

Recientemente, también **el alcalde Madrid, D. José Luis Martínez-Almeida ha creado un comité asesor para el desarrollo futuro de la ciudad de Madrid**, con expertos de diversa índole, y sin adscripción política a los partidos que conforman el consistorio.

### ✓ Definición

Un consejo asesor, es un órgano no regulado y, por tanto, sin requerimientos de trámites formales, formado por personas de prestigio, conocimientos diversos y experiencia que asesora a la compañía, aunque sus opiniones no son, lógicamente, vinculantes.

El consejo asesor, por tanto, **no podría sustituir a los órganos de administración establecidos en la normativa legal**, en ningún caso. Pueden ayudar y asesorar en la deliberación, pero **no tienen voto**.

Se trata de un grupo de opinión independiente que ayuda en la toma de decisiones o en la preparación de propuestas, y la empresa/organismo decide a quién se dirige el asesoramiento: Al administrador/es, al director/Comité de Dirección, etc. Lo más habitual es el asesoramiento al primer ejecutivo.

### ✓ Propósito

El propósito del consejo asesor es proporcionar información sobre temas específicos que, normalmente, requiere la compañía, a solicitud de ésta.

### ✓ Asuntos a tratar por el consejo asesor

No existe ninguna restricción. Los asuntos serán aquellos que, en cada caso, puedan interesar a la empresa, ya sea de manera puntual o permanente.

Normalmente se tratan temas más bien de carácter estratégico, no siendo habitual que se consulte al consejo asesor sobre cuestiones de carácter operativo.

Algunos ejemplos:

- En relación con el negocio: compras o desinversiones, desarrollo productivo, nuevos mercados, nuevos productos.
- Innovación y tecnología.
- Recursos humanos: perfiles, políticas remuneratorias, cultura empresarial.
- Control económico y financiero.
- Control de riesgos.
- Cumplimiento normativo.

### ✓ ¿Quiénes pueden formar parte de un consejo asesor?

Cualquier persona con experiencia profesional suficiente y específica, reputación acreditada y reconocimiento profesional, sin conflicto de intereses con la compañía a asesorar.

### ✓ Ventajas de contar con un consejo asesor

- Se trata de un órgano ágil y flexible, que actúa a demanda de la persona asesorada.
- Su creación requiere mucha menor burocracia que la necesaria para formar un Consejo de Administración (regulado por normativa legal).
- El empresario o el administrador no pierden poder decisional, como sí lo haría en el caso de crear un Consejo de Administración.
- Facilita a la empresa la posibilidad de ir adaptándose a las nuevas tendencias de manera paulatina: independientes, diversidad, paridad, etc.
- El empresario puede acceder al conocimiento de expertos profesionales a un coste razonable, ya que la retribución es, siempre, inferior a la de los miembros de un Consejo de Administración, teniendo en cuenta que estos últimos asumen responsabilidades patrimoniales, e incluso penales, de las que carecen los miembros del consejo asesor.
- **“Ojos frescos, ojos libres”** (Traducción del término anglosajón *fresh eyes, free eyes*): El consejo asesor llega a la compañía sin prejuicios previos y con libertad para expresar sus opiniones. No está condicionado ni por la propiedad ni tampoco por la gestión y la jerarquía.

### CUESTIONES A TENER EN CUENTA

- Es fundamental que el empresario tenga claro los motivos para crearlo.
- Hay que establecer unos objetivos.
- Se debe designar un “líder” en la empresa asesorada (normalmente será el administrador) que será el interlocutor del Consejo Asesor.

## **TIPOLOGÍA DE EMPRESAS EN LAS QUE ES MAS UTIL LA EXISTENCIA DE UN CONSEJO ASESOR**

- Empresas familiares con administrador único o solidario.
- Empresas con órganos de gobierno muy reducidos o con pocos consejeros independientes.
- Compañías pequeñas, filiales de otras, cuyos órganos de gobierno son más formales que reales.
- Empresas que, por su actividad, necesitan una orientación específica desde la experiencia.
- Empresas de reciente creación o que hayan abierto un nuevo mercado (sobre todo si sus accionistas son, mayoritariamente, fondos de inversión).
- Empresas de capital riesgo que abordan un proyecto para el que carecen de experiencia suficiente.
- Startups.

## **LAS SITUACIONES DE CRISIS PUEDEN TRANSFORMARSE EN UNA OPORTUNIDAD**

La crisis financiera iniciada en 2007 se ha enlazado con la crisis sanitaria de 2020, provocada por la COVID, de profundas consecuencias económicas.

Por un lado, esta realidad ha provocado una reducción muy importante de cuadros directivos con madurez y experiencia en las empresas. Esta tipología de personas puede poner sus conocimientos a disposición de las empresas que se lo pudieran solicitar.

En muchos casos, para estas personas el motivo económico es secundario pues, por trayectoria vital, su situación económica no es, ni mucho menos acuciante.

Por otra parte, la COVID ha trastocado muchos planes de las compañías, teniendo que enfrentarse a retos que en la planificación para el año 2020 ni imaginaban.

Las empresas tienen que buscar nuevos mercados, implantar nuevas formas de comercializar, reestructurar la empresa, renegociar las deudas.

En este caso, la conveniencia de contar con un Consejo Asesor se incrementa de forma considerable.

## CONCLUSIÓN

Nos encontramos en momentos cruciales para la sociedad en su conjunto y para la economía en particular.

Los impactos negativos de la crisis de la COVID obligan a tomar decisiones trascendentales en la compañía.

Pero, al mismo tiempo, se abren nuevas oportunidades de negocio, poniendo en valor la sostenibilidad, la digitalización o el autoabastecimiento de productos esenciales.

Todas las empresas se enfrentan a este tipo de decisiones, particularmente difíciles para las empresas con administrador único o solidario o empresas familiares, que pueden sentir como nunca la “soledad del mando”.

El Consejo Asesor es una herramienta muy útil para Pymes y empresas familiares.

- Carece de rigideces regulatorias.
- Su coste, por ello, es muy asequible
- Pone a disposición de la compañía profesionales ya contrastados que pueden asesorar al empresario o primer ejecutivo a tomar sus decisiones sin condicionarlas ni intervenir en la gestión.
- Permite transitar de forma paulatina a los crecientes requerimientos regulatorios y del mercado a las empresas: consejeros independientes o paridad.

**En CASTRILLO podemos acompañarle en el diseño e implantación, a su medida, del modelo que mejor se adapte a su estrategia, optimizando su estructura, sin dejar de lado los aspectos legales y fiscales, así como los incentivos a los que pueda acceder en forma de subvención o de financiación de las diferentes administraciones, empezando por la Unión Europea, a través del Instrumento Europeo de Recuperación “*Next Generation EU*”, puesto en marcha como consecuencia de la pandemia.**

**Como siempre, estamos a su disposición. No dude en consultarnos.**