



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Grado en ADE

Influencia de la experiencia del consejo en la internacionalización de la empresa

Presentado por:

Sergio Anel Vázquez

Tutelado por:

D. Fernando Tejerina Gaité

Valladolid, 28 de Julio de 2015

ÍNDICE

1. Introducción	2
2. El consejo de administración	3
2.1. Misión y tareas	
2.2. Estructura del consejo	
2.3. Funcionamiento del consejo	
3. La experiencia de los consejeros como factor determinante de la internacionalización empresarial	9
4. Análisis de la influencia de la experiencia de los consejeros sobre la internacionalización de las empresas	15
4.1. Muestra	
4.2. Variables	
4.3. Resultados	
5. Conclusiones	25
Referencias bibliográficas	26

1. INTRODUCCIÓN

El estudio del consejo de administración ha tomado relevancia en los últimos años debido a la regulación que ha surgido al respecto. Su consideración como el principal órgano de gobierno de las empresas, con capacidad para supervisar y aprobar los grandes proyectos estratégicos, ha propiciado un incremento de la literatura y de las normas que lo regulan. En España, esta regulación se ha reflejado en una serie de recomendaciones de aplicación voluntaria y que vienen recogidas en el Código Unificado de Buen Gobierno.

En relación con la capacidad del consejo para aprobar los grandes proyectos estratégicos, es importante mencionar el proceso de internacionalización. La voluntad de las compañías de expandirse hacia otros mercados ha sido la principal estrategia durante los últimos años, ya que la crisis ha hecho mella en las empresas y una de las maneras de sobrevivir ha sido centrar la actividad en el mercado exterior.

La decisión de abrir nuevos mercados será competencia del consejo, debido a su importancia y a la cantidad de recursos que se van a comprometer. Por ello, sería recomendable que el consejo que decida seguir esta estrategia cuente con miembros experimentados y que posean los conocimientos necesarios para que la compañía no fracase y tenga que cesar su actividad.

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo será analizar cómo la experiencia de los consejeros en puestos similares afecta al grado de internacionalización de las empresas. Para ello, procederemos a revisar los aspectos generales que definen el consejo y a establecer una serie de proposiciones que nos permitan relacionar la experiencia con el proceso de internacionalización.

Tras esta parte, llevaremos a cabo un análisis empírico que nos permita relacionar ambos conceptos a través de distintas variables. Para realizar este análisis, tomaremos como referencia una muestra de 81 empresas españolas, las cuales estudiaremos para un periodo comprendido entre los años 2010 y 2013.

2. EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El consejo de administración es el órgano de gobierno que tiene la capacidad de gestionar y supervisar el funcionamiento de la organización. En España, los consejos de administración siguen un sistema monista que implica la existencia de un único órgano de gestión, de ahí que se puedan delegar las tareas a una serie de comisiones que actuarán con similares o inferiores funciones a las del consejo.

Además, es importante tener presente las recomendaciones que establece el Código Unificado de Buen Gobierno (en adelante, CUBG) español respecto del consejo. Aunque dicho código tenga un carácter voluntario dentro de nuestro ordenamiento, sus recomendaciones permitirán que este órgano funcione de manera más eficaz. De entre las más importantes, podemos destacar que el tamaño del consejo varíe entre 5 y 15 consejeros o que la proporción de consejeros independientes represente al menos un tercio del total con el fin de que prime la objetividad y no los intereses a la hora de tomar decisiones.

A continuación, procederemos a analizar desde una perspectiva teórica distintos aspectos que merecen importancia en relación al consejo de administración.

2.1 MISIÓN Y TAREAS

Los términos misión y tareas pretenden hacer referencia a los objetivos que debe perseguir y los medios o vías de actuación que se van a utilizar para conseguir un correcto funcionamiento del órgano de mayor responsabilidad dentro de la organización empresarial.

Además, es importante destacar que las misiones y tareas que definen el consejo deben ser conocidas por todos y cada uno de sus miembros, favoreciendo así el mejor conocimiento de la empresa a todos los consejeros que no desempeñen una actividad dentro de la organización.

2.1.1 Misión. El objetivo último que debe perseguir el consejo es la maximización, de forma sostenida, del valor económico de la empresa (CUBG, 2013). Esto quiere decir que los intereses de los accionistas no se pueden conseguir de cualquier manera, por lo que dicho órgano deberá supervisar todas las actuaciones de la empresa con el fin de que no se

hagan en contra de la Ley o que sean perjudiciales para el resto de partícipes (*stakeholders*) que interactúan con la empresa.

Además de lograr que la compañía persiga el interés social, al consejo se le pueden atribuir otra serie de funciones como son la plena capacidad para dirigir y gestionar la organización; pudiendo delegar sin dejar de cumplir la función general de supervisión. Esta última, a su vez, se desglosa en tres responsabilidades: estratégica, de vigilancia y de comunicación. (CUBG, 2013)

2.1.2 Tareas. Las actuaciones que llevará a cabo el consejo de administración son aquellas que no pueden delegar a la alta dirección, ya que uno de los objetivos es asegurarse que la compañía esté bien dirigida, es decir, que se están consiguiendo los resultados de manera eficiente y sin perjudicar al resto de partícipes que interactúan con la organización. Dentro de las tareas que se pueden asignar al consejo, podemos destacar las siguientes: (De Urquijo y Crespo, 1998)

- Establecer las políticas, estrategias, planes, programas y presupuestos.
- Elegir y dirigir la dirección
- Ser motor de la expansión, de la evolución y del cambio
- Establecer los cauces y normas para su buen funcionamiento y configuración
- Autocontrolarse

2.2 ESTRUCTURA DEL CONSEJO.

En líneas generales, podemos decir que el consejo de administración está formado por el presidente, el secretario y los consejeros; siendo estos últimos ejecutivos y no ejecutivos. Además, cabe destacar una figura novedosa dentro de la normativa de sociedades como es la del Consejero Independiente Coordinador y la existencia de comisiones en las que el consejo pueda delegar aspectos relativos a la gestión y representación debido al carácter monista que define a este tipo de órganos en nuestro país (Martínez-Echevarría y García de Dueñas, 2014).

2.2.1 El Presidente del Consejo de Administración. Se puede definir como la persona responsable de velar por el normal funcionamiento del consejo. Teniendo en cuenta el art. 529 del Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital dicha figura será nombrada por este órgano de entre sus miembros, siguiendo las recomendaciones que haya elaborado la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

Entre sus tareas, podemos destacar que el presidente se encarga de convocar y presidir las reuniones del consejo, de asegurarse que los consejeros reciban la información necesaria con carácter previo o de estimular el debate y que se respete la opinión de todos los individuos que participen en dichas reuniones.

Además, cabe resaltar la polémica existente respecto a que la figura del presidente recaiga sobre un consejero ejecutivo puesto que dicha persona pasa a ser el primer ejecutivo de la compañía y, a su vez, debe presidir un órgano social. Por ello se recomienda la creación de la figura del consejero independiente coordinador, con similares funciones a las del presidente y elegido con la abstención de los consejeros ejecutivos.

2.2.2 El Secretario del Consejo de Administración. Es aquel individuo, consejero o no, que se encarga de que las reuniones del consejo se desarrollen de manera correcta, de poner a disposición de los consejeros toda la información necesaria y de conservar todos aquellos documentos relativos a dicho órgano de gobierno. Su elección correrá a cargo del consejo previo informe del Comité de Nombramientos y Retribuciones, siendo competencia del mismo informar sobre su nombramiento y cese.

2.2.3 Clases de consejeros. Dentro del sistema monista en el que se integra el consejo de administración de las empresas españolas podemos diferenciar entre consejeros ejecutivos y no ejecutivos. Además, dentro de la última categoría se pueden diferenciar tres tipos de consejeros: dominicales, independientes y otros consejeros externos.

- Consejeros ejecutivos. Los consejeros ejecutivos son aquellas personas que cuentan con un puesto de dirección dentro de la compañía. Por otra parte, también se incluyen a los altos directivos que sean o representen a un accionista mayoritario.

- Consejeros dominicales. Serán considerados consejeros dominicales aquellas personas que cuenten con una participación significativa en el capital de la empresa y los accionistas o sus representantes aunque no cumplan con dicha exigencia.
- Consejeros independientes. Se definen como los individuos que forman parte del consejo de administración y que no tienen ningún tipo de relación con la empresa, de ahí su importancia como supervisores imparciales de las actuaciones del consejo. Dichos consejeros serán elegidos por la Junta General de Accionistas tras las propuestas realizadas por la Comisión de Nombramientos al consejo, valorándose tanto sus características personales y profesionales como su trayectoria y prestigio.
- Otros consejeros externos. Dentro de esta categoría puede incluirse a todos aquellos consejeros que en algún momento formaron parte del consejo de administración y que por alguna causa perdieron la categoría a la que pertenecían (ejecutivo, dominical o independiente). Los principales argumentos para mantener a estos consejeros son su experiencia y conocimientos.

2.2.4 Las comisiones del consejo. La falta de flexibilidad del consejo no se puede compaginar con las exigencias derivadas de la gestión normal de la compañía, de ahí que hayan surgido una serie de órganos en los que el consejo pueda delegar parte de sus facultades o en los que se pueda apoyar para tomar decisiones. Dichos órganos son:

- Comisión Ejecutiva. Se trata de un órgano delegado y subordinado al consejo de administración; en el cual, se tratan aspectos relativos a la gestión de la compañía con el fin de acelerar el proceso de toma de decisiones. Este órgano está formado por consejeros no ejecutivos y por directivos de la compañía y su funcionamiento se recoge en el reglamento del consejo de administración o en las normas relativas a este último.
- Comisiones de Supervisión y Control. Estas comisiones hacen referencia a una serie de órganos auxiliares que funcionan como instrumentos de apoyo y control del consejo. Están formadas en su

mayoría por consejeros no ejecutivos y suelen contar con un reglamento propio en el que se regula su actividad. Dentro de este tipo de comisiones podemos destacar tres variantes:

1. Comisión de Nombramientos. Su cometido será evaluar y proponer a posibles candidatos al consejo con el fin de que no se creen conflictos de intereses. Estará compuesto por consejeros no ejecutivos, pudiendo consultar al Presidente y primer ejecutivo acerca de los posibles candidatos a consejeros ejecutivos.
2. Comisión de Retribuciones. Se encargará de proponer al consejo los aspectos relacionados con las retribuciones y los contratos tanto de consejeros como de altos directivos, siendo recomendable la consulta al Presidente y primer ejecutivo en el caso de consejeros ejecutivos y altos directivos.
3. Comisión de Auditoría y Cumplimiento. Se centrará en gestionar todo lo relacionado con la información financiera, riesgos y relaciones con auditores externos con el fin de promover la transparencia de la empresa. Además, esta comisión tiene la obligación de vigilar el correcto funcionamiento del resto de comisiones y que se cumplen las normas de buen gobierno.

2.3 FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO (CUBG, 2013)

El consejo deberá reunirse con frecuencia y supervisar que la actividad empresarial se está desarrollando de forma eficaz. Para ello, deberá establecerse un programa al inicio del ejercicio en el que se recojan las reuniones y los asuntos a tratar, debiendo dejar constancia en el acta de los problemas que detecten los consejeros y no hayan quedado resueltos. Además, el absentismo de los consejeros deberá recogerse en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

Por otra parte, es necesario resaltar el deber de información que tiene el consejo hacia sus miembros, ya que ésta será necesaria para el desarrollo de las reuniones. También se debe destacar la obligación de la sociedad de

asesorar a los consejeros, tanto a los nuevos como a los ya existentes, así como establecer programas de reciclaje si fueran necesarios.

En cuanto a la evaluación del consejo, es necesario que se valore que su actividad se está desarrollando de manera adecuada, ya sea con sus propios medios o a través de expertos externos. Por ello, debe realizarse como mínimo una evaluación anual en la que se analice el funcionamiento del consejo y de sus comisiones, así como la actividad que realizan tanto el Presidente como el primer ejecutivo.

3. LA EXPERIENCIA DE LOS CONSEJEROS COMO FACTOR DETERMINANTE DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

Según la Real Academia Española, la experiencia se puede definir como “*el conocimiento de la vida adquirido por las circunstancias o situaciones vividas*”. Dentro del mundo empresarial, dichos conocimientos pueden ayudar a que las organizaciones se anticipen ante hechos tanto positivos como negativos; es decir, ser beneficiosos a la hora de aprovechar ciertas oportunidades o, en el supuesto de que existan amenazas, poder posicionarse de manera que no se ponga en peligro a la organización.

Además la experiencia y los conocimientos derivados de la misma son mucho más difíciles de imitar que otro tipo de recursos que puedan tener las empresas, de ahí que puedan llegar a considerarse una fuente de poder a la hora de crear una ventaja competitiva sostenible (Ortiz, Aragón y Gómez, 2009).

En relación con el consejo de administración, es importante hacer referencia a este término ya que desde este órgano se tiene una visión general de la situación de la compañía y, en el caso de que los consejeros hayan o estén ocupando otros asientos, su experiencia sobre ciertas cuestiones podrá ser beneficioso a la hora de tomar decisiones que más tarde se ejecutarán en el seno de la empresa.

También es importante mencionar que la experiencia forma el pensamiento y marco de referencias de los consejeros que posteriormente servirán a la hora de tomar decisiones de carácter estratégico. (Kroll, Walters y Wright, 2008; Pugliese y Wenstop, 2007; Westphal y Fredrickson, 2001).

Por otra parte la internacionalización se refiere al proceso por el cual las empresas salen fuera de las fronteras de su país con el objetivo de poder competir a nivel global y así poder incrementar sus ventas y, por consiguiente, su valor (Guerras y Navas, 2012).

En cuanto a las razones para que una organización amplíe mercados, podemos diferenciarlas en dos categorías: internas y externas.

- Internas: relacionadas con la capacidad de la empresa para decidir con la finalidad de mejorar su competitividad. Podemos destacar las siguientes:
 - o Reducción de los costes
 - o Búsqueda de recursos
 - o Disminución del riesgo global
 - o Explotación de recursos y capacidades
- Externas: refiriéndose a aquellas que son independientes a la voluntad de la empresa. Entre estas, nos encontramos con las siguientes:
 - o Ciclo de vida de la industria
 - o Demanda externa
 - o Seguir al cliente
 - o Globalización de la industria

A parte de las razones, podemos destacar una serie de ventajas e inconvenientes derivadas de la internacionalización, como son:

- Ventajas. En relación con los beneficios derivados, podemos mencionar la mejora de la imagen empresarial, el acceso a finanzas internacionales, el aprendizaje o la posibilidad de utilizar toda la capacidad productiva.
- Inconvenientes. Son varias las barreras que pueden dificultar la llegada a nuevos mercados; como, por ejemplo, el idioma, el desconocimiento del público objetivo y sus gustos o la existencia de altos controles sobre los productos a comercializar.

Todo lo anterior, tanto las razones como las ventajas e inconvenientes, se debe tener en cuenta a la hora de definir la estrategia de entrada en mercados exteriores. Dicha estrategia consta de dos fases:

- Selección del país destino. Será la decisión que hará que la internacionalización tenga éxito o fracase. A la hora de elegir un país, se deberá tener en cuenta su situación económica actual, perspectivas de futuro y los posibles efectos negativos que puedan afectar a la actividad de la empresa (situación política, legal, social y cultural). Además, será

importante conocer las diferencias culturales y las condiciones de actuación ante la necesidad de adaptar el producto al nuevo mercado.

- Elección de la estrategia de entrada. En esta fase se decidirá la forma en la que la empresa desarrollará su actividad internacional. Existen tres tipos de estrategias:
 - o Exportación. Se suele utilizar en los inicios de la internacionalización debido a su sencillez y puede realizarse tanto de forma directa como a través de intermediarios. Con la exportación se ahorran los costes que supondrían establecerse en el país de destino y es lo más recomendable para pequeñas y medianas empresas.
 - o Sistemas contractuales. Al igual que en el anterior caso, a través del desarrollo cooperativo no es necesario costear el establecimiento en el país al que se quiera acudir, ya que la introducción de los productos o servicios se realizará a través de empresas locales a las que habremos transferido una serie de derechos. Las ventajas de este tipo de estrategias se derivan del conocimiento del socio local del mercado, redes de distribución, etc.
 - o Inversión directa en el exterior. Es la opción más arriesgada ya que supone la inversión en el país de destino, pero a su vez supone un mayor control de la actividad. Dicha inversión puede realizarse de forma compartida o de manera solitaria, ya sea adquiriendo parte o la totalidad de una empresa o mediante el establecimiento de filiales.

Aunque a primera vista la internacionalización pueda suponer una estrategia arriesgada por el desconocimiento del mercado al que se pretende abastecer y los riesgos que dicho proceso conllevan, la existencia de recursos y capacidades dentro de la compañía pueden hacer que ésta se desarrolle de forma fructífera.

Dentro de esos recursos y capacidades cabe mencionar el conocimiento derivado de la experiencia, ya que si en el órgano de gobierno que estamos estudiando existen miembros que hayan pertenecido a los consejos de

empresas que cuenten con actividad en el exterior, dicho conocimiento podrá ser utilizado en favor de la empresa en la que ocupen un cargo de consejero.

Por esta razón, continuaremos el análisis partiendo de la siguiente hipótesis:

La experiencia de los consejeros afectará positivamente a la internacionalización de las empresas de cuyos consejos formen parte.

En relación con esta hipótesis, podemos extraer una serie de argumentos que nos permitan poder justificarla. Estos argumentos, tanto a favor como en contra, derivan del estudio de las variables que justifican la experiencia de los consejeros y que afectarán de forma significativa al grado de internacionalización de las empresas. Estas variables son las siguientes:

- Número de consejos en los que han estado presentes hasta la fecha (por término medio)

Esta variable es la que claramente determina la experiencia de los consejeros y el conocimiento que hayan podido adquirir a lo largo de los años. En relación con la misma podemos decir que, a un mayor número de consejos por los que hayan pasado los consejeros, mayor será la probabilidad de haber experimentado el desarrollo de la estrategia internacional. De ser así, su conocimiento al respecto será mayor y las aportaciones que pueda realizar en los consejos de los que forme parte en la actualidad serán bien aprovechados por las empresas. Además, este conocimiento servirá tanto para aprovechar oportunidades como para detectar posibles amenazas que nos plantea la internacionalización.

En base a estos argumentos, se puede llegar a la siguiente proposición:

P.1: El número de consejos en los que los miembros del consejo hayan estado presentes afectará positivamente al grado de internacionalización de las empresas.

- Número de consejos en los que están actualmente (por término medio)
La influencia de esta variable sobre el grado de internacionalización puede considerarse negativa ya que la dedicación a otros consejos puede provocar un conflicto de intereses que termine afectando a una o

todas las empresas de cuyos consejos forme parte. Que las empresas pertenezcan al mismo sector de actividad o que éstas estén en proceso de abrir nuevos mercados pueden provocar que las aportaciones de los consejeros ocupados no sean objetivas debido a la voluntad de intentar favorecer a todas o a unas en detrimento de otras.

Por estas razones, podemos suponer que:

P.2: El número de consejos en los que estén presentes actualmente los miembros del consejo afectará de manera negativa al grado de internacionalización de las empresas.

– Número medio de años en el consejo

Diversos estudios han mostrado que los efectos de esta variable sobre las experiencias a nivel internacional son totalmente opuestos a lo que se esperaría, es decir, que esta variable afecta negativamente a la internacionalización. Entre las razones que lo justifican encontramos que un mayor número de años en el consejo está asociado con una mayor resistencia hacia los cambios (Musteen, Barker y Beaten, 2006; Wiersema y Bantel, 1992) o que dicha trayectoria provoque que la comunicación dentro del consejo se reduzca y, como resultado, se formen grupos aislados que cuenten con información relevante (Katz, 1982).

Además, es importante mencionar la recomendación que establece la Asociación Nacional de Consejeros Corporativos (NACD, 1996) en relación con este aspecto. Este órgano recomienda que la estancia de los consejeros no sea mayor a 10 o 15 años, ya que la entrada de ideas nuevas favorecerá la internacionalización.

Por todo ello, podemos suponer lo siguiente:

P.3: El número medio de años que los miembros del consejo hayan estado en el cargo afectará de manera negativa al grado de internacionalización de las empresas.

– Edad media

La edad es una variable a tener en cuenta ya que su efecto puede ser tanto positivo como negativo. Es decir, una mayor experiencia es significado de un largo recorrido que se adquiere con el paso de los años; por eso, a mayor edad de los consejeros, mayor habrá podido ser su trayectoria por distintos consejos y mayores conocimientos (fruto de dicha experiencia) podrá poner a disposición del consejo a la hora de que la empresa se embarque en una experiencia internacional.

Por el contrario, pueden existir causas que provoquen que los consejeros de mayor edad sean reticentes a estrategias de internacionalización. Falta de trayectoria internacional de los consejos de los que haya formado parte o falta de motivación ante la proximidad del final de su carrera pueden ser cuestiones a tener en cuenta.

A primera vista son mayores las ventajas que los inconvenientes y por lo tanto podemos llegar a la siguiente conclusión:

P.4: La edad media de los miembros del consejo afectará de manera positiva al grado de internacionalización de las empresas.

– Por término medio, el número de títulos de grado superior que posean los miembros del consejo

La formación es vital para desarrollar el conocimiento y las habilidades, de ahí que las personas con un alto capital humano deban considerarse como un activo para las compañías (Barroso, Villegas y Pérez-Calero, 2011). Además, son numerosos los estudiosos que afirman que los consejeros con mayores niveles de cualificación son más propensos a participar en las estrategias de internacionalización debido a su capacidad para usar la información del exterior o para encontrar soluciones creativas debido a su compromiso con la innovación.

Es por esto por lo que podemos considerar que:

P.5: El número de títulos de grado superior que posean los miembros del consejo afectará positivamente al grado de internacionalización de las empresas.

4. ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LA EXPERIENCIA DE LOS CONSEJEROS SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

Tras un análisis teórico del consejo de administración y de cómo la experiencia de los consejeros afecta a la internacionalización de las empresas, procederemos a estudiar con datos numéricos dicha influencia.

4.1 MUESTRA

Para realizar el análisis contamos con una muestra representativa de empresas que suponen el 90% de la capitalización del mercado español. Dicha muestra está formada por 81 empresas no financieras y pertenecientes a distintos sectores que cotizan en el mercado continuo (Anexo I).

El periodo de estudio será el comprendido entre los años 2010 y 2013.

4.2 VARIABLES

Las variables utilizadas para hacer el análisis se pueden dividir en dos grupos: las relativas a la experiencia de los consejeros y las que nos explican el grado de internacionalización de las empresas estudiadas. Estas variables provienen de dos fuentes distintas: las primeras se han obtenido de la base de datos Board Ex y las segundas de la web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (en adelante, CNMV).

En cuanto a las variables definidas para los dos tipos de consejeros, podemos decir que son las mismas tanto para los consejeros ejecutivos (E) como para los supervisores (S), englobando dentro de éste último grupo a los consejeros dominicales e independientes. Además, es importante resaltar que todas están valoradas en términos medios.

La nomenclatura se realizará de la siguiente forma: establecer una letra E o S en el caso de que se refieran a consejeros ejecutivos o supervisores respectivamente. A dicha letra, le acompañará un número del 1 al 5 para referirse a las variables, establecidas en el siguiente orden:

1. Quoted boards to date. Por término medio, el número de consejos en los que ha estado hasta la fecha.
2. Quoted boards currently. Por término medio, el número de consejos en los que está en la actualidad (será menor que el anterior).

3. Years on board. Por término medio, los años en el cargo de los consejeros
4. Age. Edad media de los consejeros
5. Education – No. of Qualifications. Por término medio, el nº de títulos de grado superior de los consejeros

Por otra parte, contamos con otra serie de variables que representan la cifra de negocios de cada una de las empresas tanto a nivel nacional como internacional y que nos permitirá calcular el grado de internacionalización. Los datos extraídos de la web de la CNMV hacen referencia a las siguientes variables (valoradas en miles de €):

- Mercado interior. Volumen de ventas realizadas dentro de las fronteras de un país, en este caso, España.
- Exportaciones. Volumen de ventas realizadas fuera de las fronteras de un país. Para este análisis, diferenciaremos entre:
 - o Exportaciones realizadas a los países miembros de la UE
 - o Exportaciones realizadas a los países miembros de la OCDE
 - o Exportaciones realizadas al resto de países
- Grado de internacionalización. Calculado como el cociente entre el volumen de ventas relativo a las exportaciones y el volumen de ventas totales (suma de la cifra de negocios del mercado interior y la cifra de negocios relativa a las exportaciones totales). Dicho cociente variará entre 0 (cuando una empresa ha centrado todos sus esfuerzos comerciales en el mercado nacional) y 1 (para el caso de una empresa que haya decidido abandonar el mercado nacional y centrarse en el exterior).

4.3 RESULTADOS

Una vez definidas todas las variables procederemos a analizar una serie de estadísticos descriptivos y un contraste de medias (Prueba T para muestras independientes) con el fin de estudiar si existe influencia de las variables definidas para los consejeros sobre en el grado de internacionalización de las empresas.

4.3.1 Análisis descriptivo

Para el análisis descriptivo hemos seleccionado la media, la mediana y los puntos máximos y mínimos de cada una de las variables, cuyos resultados se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 1. Estadísticos descriptivos

	Media	Mediana	Mínimo	Máximo
S1	2,765	2,5	1,0	7,8
S2	1,643	1,5	1,0	3,0
S3	6,69	6,0	0,1	20,0
S4	59,786	59,85	44,5	78,0
S5	1,51	1,5	0,0	3,3
E1	2,681	2,0	1,0	11,0
E2	1,46	1,0	1,0	6,0
E3	9,39	7,35	0,1	46,5
E4	57,771	58,0	38,0	79,0
E5	1,504	1,5	0,0	5,0
Mercado Interior	2011811	297029,5	0,0	29652000,0
Exportaciones UE	9677223,03	233609,0	0,0	15545726,0
Exportaciones OCDE	913727,87	94265,0	0,0	23514257,0
Exportaciones Resto	1381857	97919,0	0,0	27272469,0
Total Exportaciones	2813672	440453,0	0,0	47333098,0
Total Ventas	4825484	814003,0	5514,0	62837064,0
Grado de Internacionalización	0,51134	0,53082	0,0	1,0

Elaboración propia

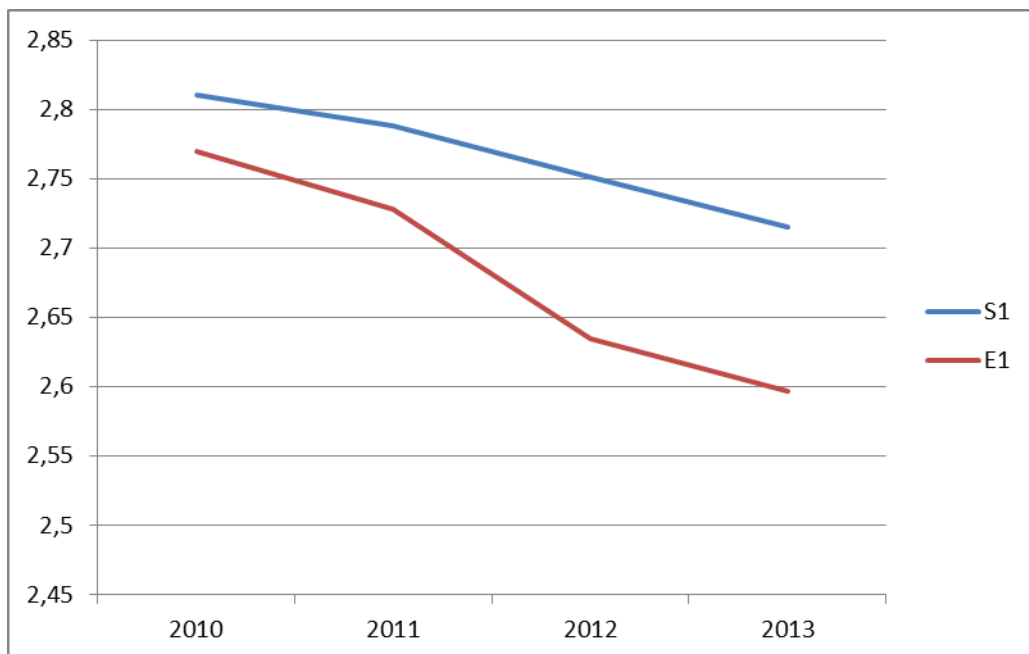
En general, las variables que definen la experiencia de los consejeros son muy similares en ambos casos. De media, ambos tipos de consejeros han tenido presencia hasta la fecha en más de dos consejos (S1 y E1) y también cuentan con más de una titulación de grado superior (S5 y E5), siendo claro en este último que la(s) empresa(s) que cuentan con consejeros más cualificados son ejecutivos.

Cabe resaltar que la mayor diferencia la podemos encontrar en la variable que nos define, por término medio, los años que llevan en el cargo los consejeros (S3 y E3). Es ahí donde se denota una clara diferencia entre los consejeros ejecutivos y los supervisores, ya que por término medio los primeros forman parte del consejo durante casi 3 años más que los segundos. A la hora de comprobar dicha afirmación, el punto máximo nos lo

corroborando mostrando que existe alguna empresa cuyos consejeros ejecutivos permanecen en el cargo el doble de años que los consejeros supervisores que más años permanecen en otra empresa (puede que sea la misma o no).

Al realizar una comparación por años podemos ver que el número medio de consejos a los que han pertenecido los consejeros ha ido disminuyendo en ambos casos, siendo más relevante en el caso de los ejecutivos (ver gráfico). De ahí podemos deducir la exigencia de las empresas para que sus directivos dedicaran mucho más tiempo a la empresa en la que trabajaban.

Gráfico 1. Nº medio de consejos a los que han pertenecido



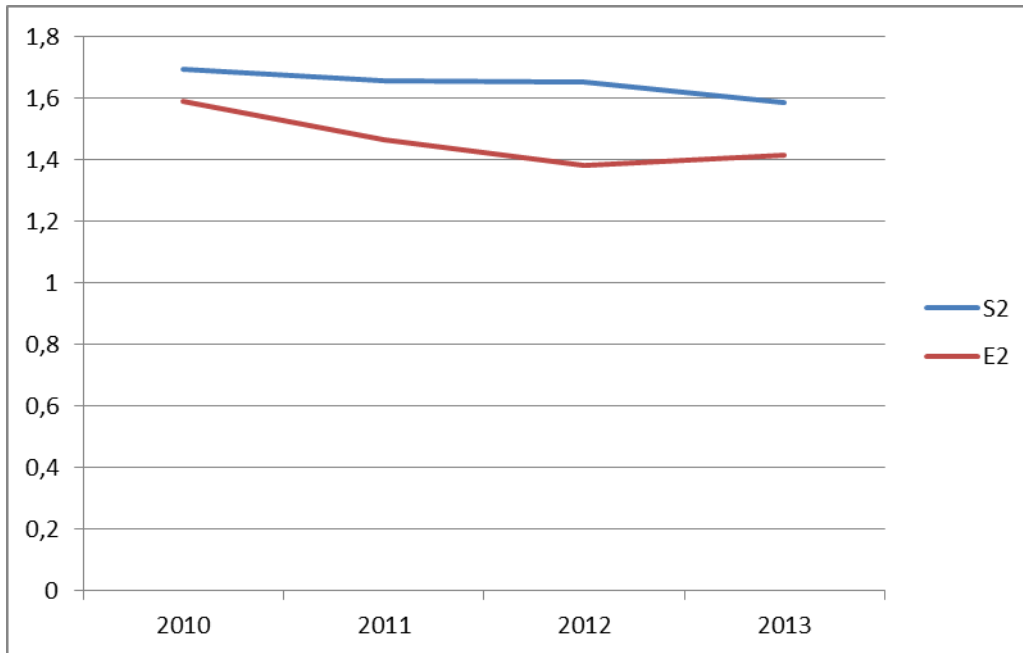
Elaboración propia

En relación al número de consejos a los que pertenecen en la actualidad, podemos decir que la media se ha ido reduciendo a lo largo de los años en ambos casos. Es decir, si en el año 2010 por término medio los consejeros supervisores ocupaban 1,694 consejos, para el año 2013 esa cifra se ha reducido hasta un valor de 1,586.

Es importante mencionar que para ambos tipos de consejeros, su ocupación actual suponía más de la mitad de los consejos en los que se

asentaban. Por ejemplo, hasta el año 2010 los consejeros ejecutivos ocupaban por término medio 2,77 consejos, siendo 1,59 el número de consejos en los que se sentaban en ese año.

Gráfico 2. N° medio de consejos a los que pertenece actualmente

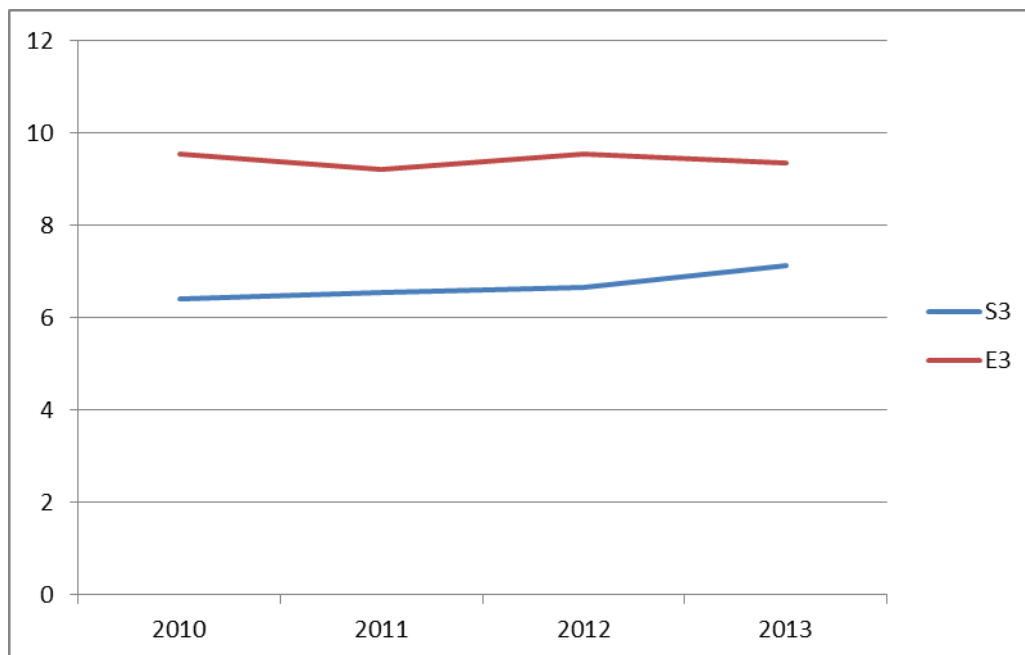


Elaboración propia

A la hora de hablar del número medio de años en el cargo, se puede decir que los consejeros ejecutivos permanecen más tiempo en el cargo de consejero que los supervisores. El tiempo de permanencia de los consejeros ejecutivos no varía de forma significativa, oscilando en torno a 9 años. Este suceso podría relacionarse con llegada de nuevos ejecutivos que sustituyan a los anteriores tanto en sus puestos directivos como en el consejo.

Por el contrario, si hablamos de los consejeros supervisores, esta variable ha experimentado un leve ascenso. Dicho aumento parece estar relacionado con la voluntad de las compañías por mantener un recurso tan importante como es el capital humano, ya que en la actualidad puede ser aquel que genere la ventaja competitiva de las empresas.

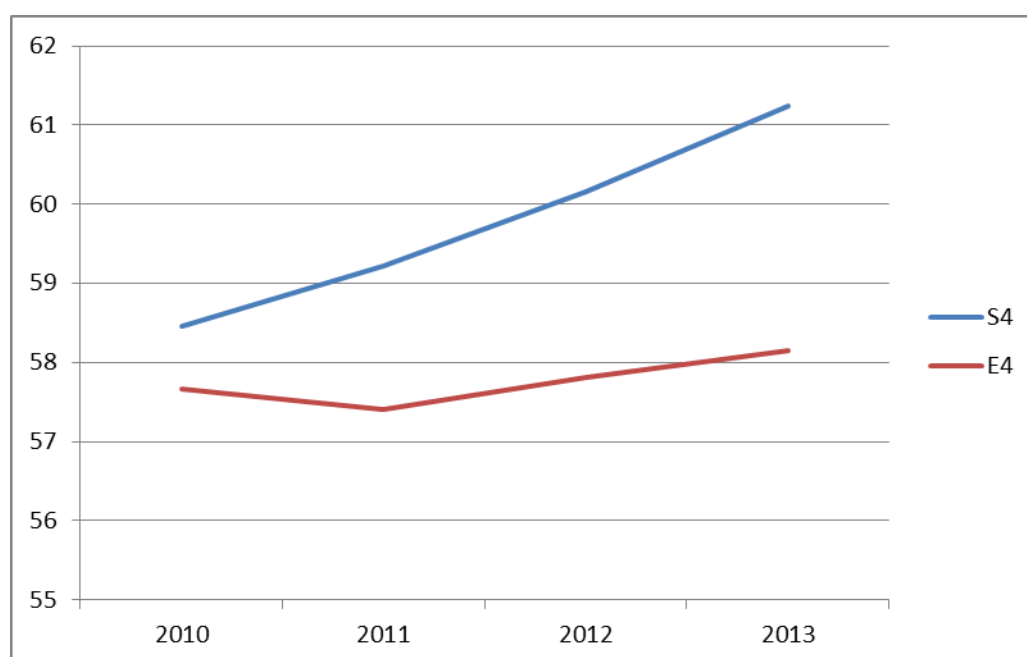
Gráfico 3. Nº medio de años en el cargo



Elaboración propia

También podemos observar que la edad media de los consejeros ha ido aumentando, siendo de manera considerable en el caso de los supervisores (ver gráfico). Esto puede deberse a la existencia de accionistas que se hayan jubilado y gracias a su trayectoria y experiencia hayan pasado a formar parte del consejo de administración.

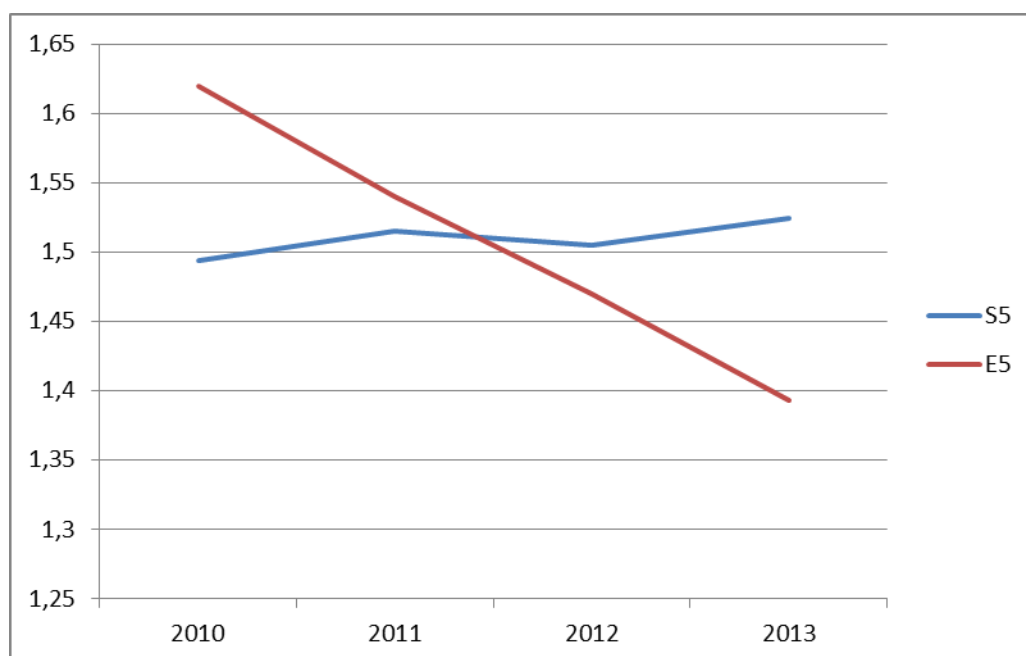
Gráfico 4. Edad media



Elaboración propia

Además, es importante destacar un descenso del número medio de títulos de grado superior de los consejeros ejecutivos (ver gráfico). Este hecho no tiene mucho sentido, ya que un punto importante a la hora de valorar a los individuos que van a formar parte del consejo son sus conocimientos y trayectoria. La única explicación posible es que durante el periodo analizado se hayan incorporado personas jóvenes a los consejos que, a pesar de no contar con más de un título de grado superior, su trayectoria y experiencia dentro de la compañía les hayan permitido escalar puestos rápidamente.

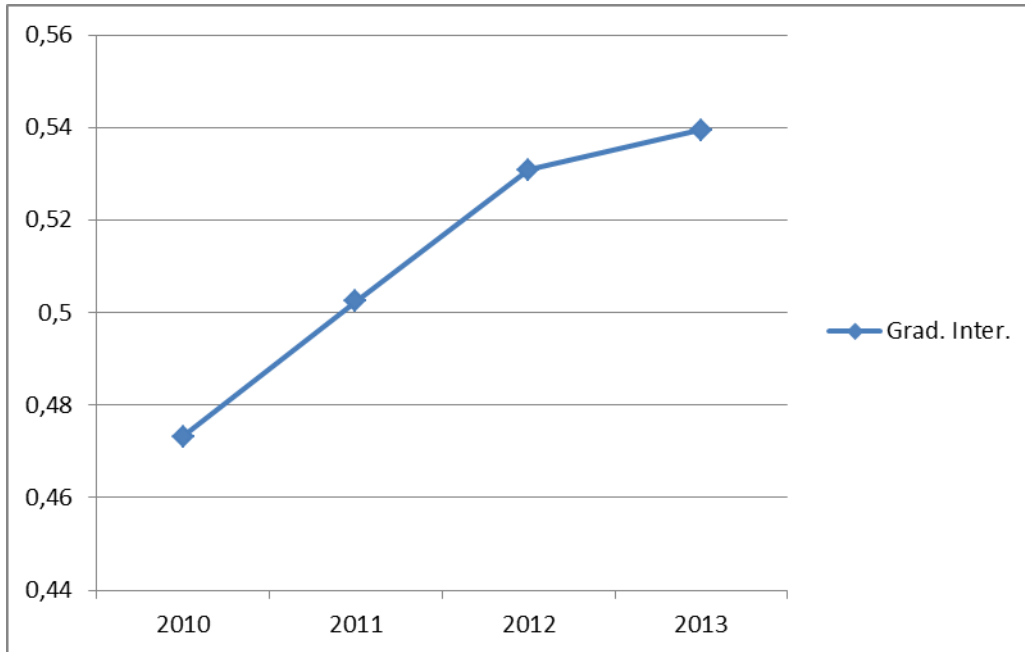
Gráfico 5. Nº medio de títulos de grado superior



Elaboración propia

Por último cabe destacar que, por término medio, el grado de internacionalización de las empresas ha ido aumentando durante los últimos años (ver gráfico). Este aumento se ha producido debido a la crisis económica, que ha provocado una disminución de la cifra de negocios en el mercado nacional y la obligación de establecerse en nuevos mercados si querían continuar con el mismo nivel de actividad.

Gráfico 6. Grado de Internacionalización



Elaboración propia

4.3.2 Análisis de contraste de medias

Continuando con el análisis, procederemos a interpretar los datos obtenidos con el programa estadístico SPSS sobre la Prueba T para muestras independientes. Para ello hemos utilizado la variable “Grado de Internacionalización” con el objetivo de dividir la muestra en dos grupos:

- 1er grupo → grado de internacionalización menor que la media
- 2º grupo → grado de internacionalización mayor o igual que la media

Tras esta división, estudiaremos la relevancia de cada una de las variables relativas a la experiencia de cada tipo de consejero sobre el grado de internacionalización.

En el caso de los consejeros supervisores, los resultados son los siguientes:

Tabla 2. Resultados prueba T para consejeros supervisores

	Grado de Internacionalización		p-valor
	< Media	> = Media	
S1	2,714	2,790	0,619
S2	1,652	1,646	0,924
S3	7,151	6,875	0,483
S4	59,49	60,515	0,134
S5	1,386	1,535	0,072

Elaboración propia

De todas las variables, la única que es estadísticamente significativa es la que define el número de títulos de grado superior (S5). Es decir, a mayor nivel de formación de los consejeros mayor grado de internacionalización de las empresas. Otra variable que se podría considerar significativa sería la edad de los consejeros (S4), aunque no la consideramos puesto que se encuentra en el límite.

Es importante destacar que existen dos variables cuyos valores nos indican todo lo contrario a pesar de que no sean significativas: el número de consejos en los que están en la actualidad (S2) y los años en el consejo (S3). Estas variables explican que a mayor número de consejos en los que se encuentren o a mayor número de años en el consejo, menor será el grado de internacionalización. Esta relación negativa ya se estableció en las proposiciones 2 y 3 y podría deberse al conflicto de intereses que generarían dichos aumentos, es decir, cuanto mayor sea el número de consejos en los que esté un consejero menor será la dedicación a cada uno de ellos o que cuantos más años se permanezcan en el consejo menos propensos serán a mirar hacia el exterior si ya se encuentran acomodados y su situación es idónea.

Para el caso de la influencia de la experiencia de los consejeros ejecutivos sobre el grado de internacionalización, contamos con los siguientes resultados:

Tabla 3. Resultados prueba T para consejeros ejecutivos

	Grado de Internacionalización		p-valor
	< Media	> = Media	
E1	2,648	2,809	0,643
E2	1,474	1,434	0,677
E3	10,252	8,785	0,074
E4	56,938	58,941	0,072
E5	1,262	1,555	0,023

Elaboración propia

La principal diferencia con el caso de los consejeros supervisores es que para esta situación existen tres variables significativas. Para la variable edad (E4) y número medio de títulos de grado superior (E5) podemos afirmar que existe una relación positiva con el grado de internacionalización, tal y como se estableció en las proposiciones 4 y 5. Es decir, a mayor edad o número de títulos de grado superior, mayor será el grado de internacionalización.

Por el contrario, para la variable años en el cargo (E3) sucede lo mismo que en el caso de los supervisores: a mayor número de años en el cargo, menor será el grado de internacionalización.

5. CONCLUSIONES

El análisis realizado tenía como objetivo estudiar la influencia de la experiencia de los consejeros en el mayor o menor grado de internacionalización de las empresas. Tras la elección de la muestra, hemos definido una serie de variables que pudieran explicar ambos fenómenos con el fin de demostrar la existencia de una relación empírica entre ambos fenómenos. De este análisis podemos extraer las siguientes conclusiones:

- La experiencia de los consejeros ejecutivos influye en mayor medida que la experiencia de los consejeros supervisores. Esto se puede justificar si atendemos al número de variables estadísticamente significativas, ya que en el caso de los consejeros ejecutivos son tres las variables que podemos decir que permiten relacionar la experiencia con el grado de internacionalización. Por el contrario, si hablamos de los consejeros supervisores, solo existe una variable significativa que permita explicar dicha relación.
- La variable de experiencia que más influye en el grado de internacionalización de las empresas es aquella que define el número medio de títulos de grado superior que poseen los consejeros. Esto se debe a que es la única variable significativa tanto en el caso de los consejeros supervisores como en el caso de los consejeros ejecutivos.
- Además, es importante mencionar la existencia de otras dos variables significativas a la hora de hablar de los consejeros ejecutivos: la edad y el número de años en el cargo. La única diferencia entre ambas es que una mayor edad influye de manera positiva en el grado de internacionalización mientras que un mayor número de años en el consejo tiene el efecto inverso.

En cuanto a las implicaciones derivadas del análisis realizado, podemos decir que sería recomendable el fomento de la cualificación de los consejeros ejecutivos ante la reducción que han experimentado estos últimos años. También sería aconsejable que existiera una mayor rotación de los consejeros debido a que un mayor número de años en el consejo perjudica las estrategias de internacionalización y, con la entrada de nuevos consejeros, se favorece la llegada de nuevas ideas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- De Urquijo, José Luis y Crespo, Antonio (1998): “*El consejo de administración. Conducta, funciones y responsabilidad financiera de los consejeros*”. Deusto, Bilbao.
- Martínez-Echevarría y García de Dueñas, Alfonso (2015): “*Gobierno Corporativo: la Estructura del Órgano de Gobierno y la Responsabilidad de los Administradores*”. Aranzadi, Navarra.
- Navas López, José Emilio y Guerras Martín, Luis Ángel (2012): “*Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*”. Aranzadi, Navarra.
- Barroso, Carmen; Villegas, M^a Mar y Pérez-Calero, Leticia (2011): “Board Influence on a Firm’s Internationalization”, *Corporate Governance: An International Review*, 19 (4), pp. 351-367.
- Katz, R. 1982. The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Review*, 27: 81-104.
- Kroll, M., Walters, B.A. & Wright, P. 2008. Board vigilance, director experience, and corporate outcomes. *Strategic Management Journal*, 89: 797-832.
- Musteen, M., Baker, V. & Baeten, V. 2006. CEO attributes associated with attitude toward change: The direct and moderating effects of CEO tenure. *Journal of Business Research*, 59: 613-621.
- Ortiz, N., Aragón, J.A. y Gómez, S. 2009. *La relación entre la rentabilidad y la presencia de consejeros compartidos. Un análisis desde la teoría de recursos y capacidades*. Paper presented at the annual meeting of AEDEM, Spain.
- Pugliese, A. & Wenstop, P.Z. 2007. Board members’ contribution to strategic decision-making in small firms. *Journal of Management Governance*, 11: 383-404.
- Westphal, J.D. & Fredrickson, J.W. 2001. Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy. *Strategic Management Journal*, 22: 1113-1137.

- Comisión Nacional del Mercado de Valores: Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (Junio 2013). Online: http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CUBGrefundido_JUNIO2013.pdf
- Comisión Nacional del Mercado de Valores: Informes XBRL. Online: <http://www.cnmv.es/ipps/default.aspx>

ANEXO I

Abengoa	Ence	Pescanova
Abertis	Endesa	Prim
Acciona	Ercros	Prisa
Acerinox	Europac	Prosegur
ACS	Ezentis	Quabit
Adolfo Domínguez	Faes	Realia
Almirall	FCC	REE
Amadeus IT	Fergo	Renta Corporación
Amper	Fersa	Repsol
Atresmedia	Fluidra	Reyal
Azkoyen	GAM	Rovi
Baron de Ley	Gamesa	Sacyr
Biosearch	Gas Natural	Service Point
CAF	Grifols	Sniace
Campofrío	IAG	Solaria
Cementos Molins	Iberdrola	Tecnicas
Cementos Portland	Inditex	Tecnocom
Cemex	Indra	Telefónica
Cie	Inmobiliaria Colonial	Tubacex
Codere	La seda	Tubos
Damm	Mediaset	Uralita
Deoleo	Melia	Urbas
Dia	Miquel	Vidrala
Duro Felguera	Natra	Viscofan
Ebro	Natraceutical	Vocento
EDP	NH	Zardoya
Enagas	OHL	Zeltia