

esade

Center for Corporate
Governance

boyden

Ascri
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA
DE CAPITAL, CRECIMIENTO
E INVERSIÓN

ATREVIATM

Informe

Talento femenino en puestos de liderazgo El papel de la mujer en el sector de Capital Privado en España

Do Good. Do Better.

esade

Center for Corporate
Governance

boyden

Ascri
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA
DE CAPITAL, CRECIMIENTO
E INVERSIÓN

ATREVIATM

DISCLAIMER

Este documento ha sido elaborado por Esade, Boyden, Ascri y Atrevia. La información o comentarios contenidos en el mismo no constituyen asesoramiento alguno.

Los derechos de propiedad intelectual son titularidad de Esade, Boyden, Ascri y Atrevia. Queda prohibida su reproducción en cualquier medio, ya sea en su totalidad, o de manera parcial, sin la previa autorización o citación de los autores.

Marzo 2022

Informe

Talento femenino en puestos de liderazgo
El papel de la mujer en el sector
de Capital Privado en España

Creado en abril de 2020 con el fin de convertirse en un centro integral de referencia en su ámbito, el Centro de Gobierno Corporativo de Esade tiene por objeto aportar conocimiento e influir de forma relevante en el impulso del buen gobierno en el mercado español, contribuyendo a mejorar el buen gobierno de las empresas y de las instituciones.

A tal efecto, aborda de forma holística los nuevos retos a que se enfrenta el gobierno corporativo, **actuando a través de la investigación, el debate social y la influencia a los *policy makers*, proporcionando formación** a los consejeros en las mejores prácticas y tendencias y **creando comunidad** con los antiguos alumnos de sus programas.

En concreto, desarrolla su actividad de gobierno corporativo en torno a los siguientes ámbitos: impulso del buen gobierno y de las mejores prácticas; ética y cumplimiento; sostenibilidad e inversión socialmente responsable; diversidad, nombramientos y retribuciones; inversores, *proxy advisors & stakeholders*; tecnología, transformación digital e innovación.

El buen gobierno constituye una base fundamental para el funcionamiento correcto de los mercados desde una perspectiva global. Promoviendo la credibilidad y la estabilidad, el CGC de Esade contribuye a impulsar el crecimiento y la generación de riqueza de las empresas a largo plazo, con el objetivo de conciliar y salvaguardar los intereses de todos los grupos de interés implicados (*stakeholders*).

El Centro de Gobierno Corporativo de Esade es una iniciativa desarrollada con el apoyo y la colaboración de PwC, Esade Alumni, Georgeson y Diligent.



Mario Lara Sanz

Director de Esade Center for Corporate Governance
Director de Esade Madrid

mario.lara@esade.edu

Paula M. Infantes

Investigadora Postdoctoral de Esade Center for
Corporate Governance

paulamaria.infantes@esade.edu



MADRID

Esade Business School
Mateo Inurria, 25-27
28036 Madrid

+34 91 359 77 14
esadeccg@esade.edu

Fundada en 1946, actualmente estamos entre las mayores firmas mundiales de búsqueda de ejecutivos, con **presencia en más de 43 países y una red que supera las 75 oficinas**.

Creamos el negocio de la búsqueda internacional de ejecutivos hace **más de 75 años** y seguimos **impulsando la innovación** en el sector. Somos la firma líder mundial de búsqueda de ejecutivos orientada a organizaciones **en crecimiento y con enfoque global**.

Nuestros servicios están centrados en la búsqueda de ejecutivos orientada a organizaciones en crecimiento y organizaciones emergentes, así como en proyectos de consultoría de liderazgo, y en proyectos de *Interim Management*.

Búsqueda de Ejecutivos

Creamos la búsqueda de ejecutivos en 1946, y seguimos adheriéndonos a los valores fundamentales sobre los que hemos forjado nuestra reputación: ética y políticas inquebrantables, con un enfoque de colaboración, que nos define como una firma verdaderamente global.

Estamos centrados en la búsqueda y evaluación de talento en el ámbito del gobierno corporativo con especial foco en todo lo relacionado con la búsqueda de mujeres para ocupar puestos en los Consejos de Administración.

Leadership Consulting

Proporcionamos una amplia gama de soluciones que permiten a nuestros clientes atraer, evaluar y desarrollar líderes y formar equipos:

- Evaluación del liderazgo
- Formación de equipos
- Consejos de Administración
- Planes sucesión

Interim Management

Nuestros equipos proporcionan soluciones estratégicas, para las compañías, y especialmente para firmas de servicios financieros y de inversión, que requieren apoyo durante los períodos de cambio, en momentos específicos:

- Fusiones y adquisiciones
- Transformación digital
- Gestión de crisis
- Reestructuración
- Desinversiones

Miguel Ángel Zuñil

Managing Partner de Boyden

miguel.zuñil@boyden.com

Isabel Linares

Senior Advisor de Boyden

isabel.linares@boyden.com



MADRID

Boyden
Serrano, 16 – 6ºC
28001 Madrid

+34 91 577 06 97
madrid@boyden.es

Ascri es la asociación que agrupa a las entidades de **Venture Capital & Private Equity en España**, así como a sus inversores, incluyendo aseguradoras y fondos de pensiones. Los miembros de Ascri invierten a medio y largo plazo en compañías no cotizadas, desde *startups* a empresas consolidadas, aportando no solo financiación estable a través de capital, sino también innovación y apoyo en la gestión.

La misión de la patronal es **conectar a todos los actores de la industria en España**, representando sus intereses ante la Administración, medios de comunicación y opinión pública, tanto a nivel nacional como internacional, a través de alianzas y sinergias en Europa y Latinoamérica.

Entre sus objetivos está **establecer un marco regulatorio adecuado para el sector y comunicar el impacto positivo de su actividad sobre el tejido industrial y la creación de empleo que genera**. Adscrita al Pacto Mundial de la ONU, una de las principales misiones de Ascri es impulsar la sostenibilidad entre sus socios y en las empresas en las que invierten. También promover el desarrollo

profesional a través de programas de formación e impulsar activamente el conocimiento a través de la publicación de informes estadísticos y estudios de impacto económico y social, que demuestran el valor añadido que aporta este sector.

Aquilino Peña

Presidente de Ascri

José Zudaire

Director General de Ascri

Elena Rico

Managing Partner en Impact Partners
Presidenta del Club Ascri Diversidad



MADRID

Ascri
Príncipe de Vergara, 55 – 4ºD
28006 Madrid

+34 91 411 96 17
info@ascri.org

Atrevia es una empresa global de comunicación y posicionamiento estratégico. Actualmente, cuenta con oficinas propias en 15 países y con una red de *partners* y colaboradores, lo que permite ofrecer una cobertura global a todos nuestros clientes.

Con casi 400 profesionales, de 30 nacionalidades y perfiles multidisciplinarios, aportamos soluciones en más de 20 áreas de especialización a través de sus divisiones de Marketing y Comunicación, *Corporate Affairs*, Cultura y *People Engagement* y Vigilancia.

Desde su fundación, Atrevia se ha caracterizado por su activismo en favor de la mujer y de la igualdad. Y así lo ponen de relieve dos hechos relevantes como ser una empresa liderada históricamente por mujeres o el impulso de estudios sobre Mujeres y Consejos de Administración del IBEX y empresas cotizadas y otras múltiples iniciativas.

También forman parte de su activismo social sus apuestas por la diversidad generacional, la empresa familiar y su impacto social o el desarrollo sostenible, siendo pionera en formar parte del grupo de primeros firmantes en la Red Española del Pacto de la ONU.

La implicación con Iberoamérica y la digitalización humanista con su Fundación Alianza 2030 son otros dos de sus compromisos con la sociedad.

Núria Vilanova

Fundadora y presidenta de Atrevia

Susana Graupera

Directora de Comunicación de Sectores Regulados de Atrevia



MADRID

Atrevia
Arturo Soria, 99
28043 Madrid

+34 91 564 07 25
atrevia@atrevia.com

esade

Center for Corporate
Governance

boyden

Ascri
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA
DE CAPITAL, CRECIMIENTO
E INVERSIÓN

ATREVIA



Carta de presentación

La presencia de la mujer en posiciones de gobierno y dirección en el sector de Capital Privado (Private Equity & Venture Capital) en España aún está muy lejos de equipararse a la situación que se vive en otros sectores, donde, en los últimos años, la representatividad de las mujeres en los roles de liderazgo se ha incrementado de forma exitosa. Las cifras hablan por sí solas: solo un 22% de las gestoras analizadas en este estudio cuenta con alguna mujer entre sus Consejos y Comités de Dirección y solo un 31% de éstas tiene a una mujer en el puesto de “primer ejecutivo”. Y esto no solo afecta a las propias gestoras; en las compañías donde participan también hay una elevada escasez de mujeres en posiciones de liderazgo.

Este estudio, fruto de la colaboración entre Esade Center for Corporate Governance, Boyden, Ascric y Atrevia, ha permitido unir las capacidades de las cuatro instituciones para dar respuesta a un tema de interés general y de actualidad como es la diversidad en este sector. Ascric, como asociación que agrupa a las entidades de Private Equity & Venture Capital en España y a sus inversores, adscrita al Pacto Mundial de la ONU, tiene como una de sus principales misiones impulsar la sostenibilidad entre sus socios y en las empresas en las que invierten. Boyden cuenta con años de *expertise* en la búsqueda de consejeros y directivos, con especial énfasis en la promoción de la mujer a este tipo de posiciones. Esade Center for Corporate Governance tiene como principal objetivo aportar conocimiento e influir en el impulso y la mejora del buen gobierno de las empresas españolas y desarrolla su actividad de gobierno corporativo en torno a diferentes ámbitos, entre los que destacan la sostenibilidad y la apuesta por la diversidad. Desde su experiencia en el ámbito de la comunicación, Atrevia viene impulsando la diversidad en las empresas y su activismo en favor de la mujer a través de iniciativas como el informe anual sobre la presencia femenina en los Consejos del IBEX.

Pensamos que este estudio resulta fundamental para mostrar la fotografía actual de cómo se sitúa el sector español de Private Equity & Venture Capital en relación a la presencia de mujeres en las firmas de las gestoras y sus participadas. Además, las recomendaciones que se incluyen pueden servir como punto de partida para implementar medidas oportunas en cuanto a diversidad de género y así conseguir que todos los agentes del sector puedan promoverla en cada uno de sus niveles de actuación: gestora, participada y sector. Confiamos en que, gracias a iniciativas como esta, se impulsarán mejores prácticas y se conseguirán alcanzar cuotas de género más igualitarias en el sector de Capital Privado.

Por último, nos gustaría destacar que el presente estudio se enmarca dentro del ámbito de actuación y constituye una de las primeras acciones del Club Ascric Diversidad, creado el año pasado por Ascric para promover la igualdad de género y la multiculturalidad en el sector de Capital Privado.

Mario Lara
Esade Center for
Corporate Governance

Miguel Ángel Zuñil
Boyden

Aquilino Peña
Ascric

Núria Vilanova
Atrevia

esade

Center for Corporate
Governance

boyden

Ascri
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA
DE CAPITAL, CRECIMIENTO
E INVERSIÓN

ATREVIÁ



Índice

1
Resumen
ejecutivo

2
Introducción

3
Radiografía
sobre la
diversidad de
género actual
en el sector de
Capital Privado
(Private Equity &
Venture Capital)
en España

4
Recomendaciones

5
Conclusiones

- 3.1. Diversidad actual en las gestoras de fondos
- 3.2. Diversidad actual en las compañías en las que invierten las gestoras
- 3.3. Cómo aborda el sector de Capital Privado el debate sobre la diversidad en los puestos de liderazgo

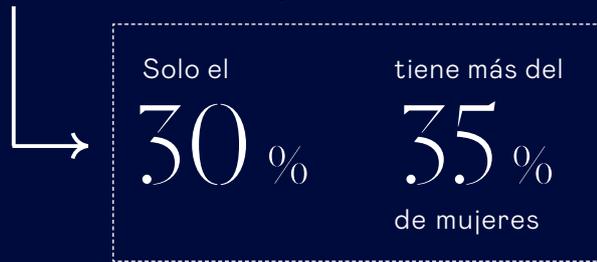
6
Bibliografía

7
Anexo
metodológico

1. Resumen ejecutivo

Diversidad de género en las gestoras

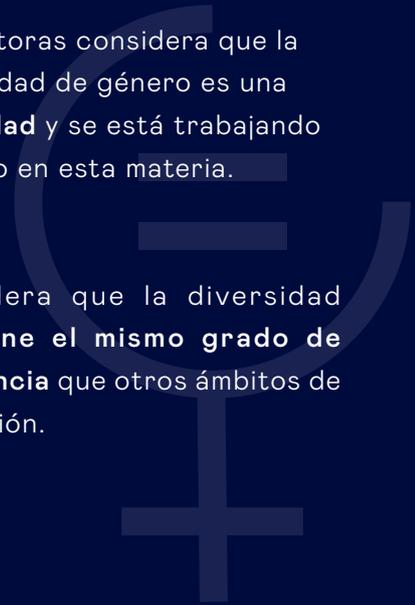
78 % de gestoras de fondos cuenta con alguna **mujer en sus puestos de liderazgo**



El tamaño de la gestora (en términos de volumen de activos gestionados) y el subsector, Private Equity (PE) & Venture Capital (VC), impactan en este hecho.

48 % de gestoras considera que la diversidad de género es una **prioridad** y se está trabajando a fondo en esta materia.

38 % considera que la diversidad **no tiene el mismo grado de relevancia** que otros ámbitos de la gestión.



Diferencia PE y VC

35 % de gestoras de PE no tiene aún mujeres en los Comités de Dirección y/o Consejos

9 % de gestoras en el caso de VC

Diferencia PE y VC

41 % de gestoras de PE no considera la diversidad un tema prioritario

35 % de gestoras en el caso de VC



59 % de gestoras tiene **dificultades para identificar el talento** necesario para avanzar en materia de diversidad.

Solo **31 %** de gestoras tiene a una **mujer** en el puesto de **"primer ejecutivo"**, es decir, en funciones de director general, *managing partner* o similar.

Diferencia PE y VC

De las 15 gestoras con mujeres como "primer ejecutivo"

13 VC **2 PE**

Diversidad de género en las participadas

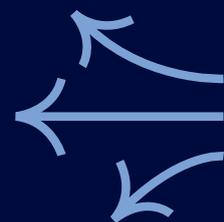
Solo

21 % de gestoras considera que sus **participadas cumplen con las recomendaciones de equilibrio** en materia de diversidad de género en los Consejos de sus participadas.

Solo

20 % de gestoras está trabajando activamente para **impulsar la diversidad** de género en los puestos de liderazgo de sus participadas.

58 % opina que aún hay que **avanzar** más rápido en este ámbito.



+ **Mayor** presencia de mujeres en las áreas de **soporte a negocio** (marketing, recursos humanos, etc.),

- **Poca** presencia de mujeres en la **alta dirección** o en las áreas de **negocio** (ventas y producción).

La fuente habitual de reclutamiento en las participadas son los **headhunters**

→ **49 %**

También tienen un peso relevante otras vías como las **recomendaciones de los miembros del Consejo**

→ **46 %**

y las **de inversores y accionistas**

→ **43 %**



Cómo aborda el sector de Capital Privado el debate sobre la diversidad en los puestos de liderazgo

En materia de diversidad, la más relevante para el sector es la **funcional** (valoración media de 3.33), seguida de la diversidad por **nacionalidad** (valoración media de 3.08). La diversidad de **género** ocupa el tercer puesto (valoración media de 3.07).

Sobre el criterio que debe prevalecer en los puestos de liderazgo



6 de cada **10** gestoras opinan que tiene que haber una proporción equilibrada por **género** para garantizar la diversidad en los Consejos y los Comités de Dirección.

35% de los encuestados/as afirman que los **profesionales mejor preparados y capacitados**, con independencia de su género, deben ocupar los puestos de liderazgo.

En relación a las cuotas de género

Para casi la mitad de gestoras pueden ser útiles si son **voluntarias** y si se adaptan a las circunstancias de cada compañía, pero no deberían ser obligatorias.

31%

considera que deberían ser **obligatorias, pero con excepciones** de circunstancia y tiempo.

15%

considera las **cuotas obligatorias determinantes** si se pretende avanzar en diversidad de género.



Recomendaciones. Medidas en torno a las siguientes palancas de cambio en cada nivel

· NIVEL GESTORA

Bloque I. La diversidad en el propósito, misión y visión	Orientación estratégica en torno a la diversidad
	Transformación de la cultura corporativa
Bloque II. La diversidad integrada en la gestión	Medición y seguimiento
	Retribución con objetivos de diversidad de género
	Flexibilidad en los modelos de trabajo para la conciliación personal y/o familiar
Bloque III. Visibilidad del liderazgo femenino	Generación de <i>pool</i> de talento femenino
	Modelos de roles femeninos

· NIVEL PARTICIPADA

Bloque I. Órganos de gobierno y gestión	Nombramiento de consejeras
	Mujeres en los Comités de Dirección
Bloque II. Políticas orientadas hacia la diversidad de género	Planes de diversidad e inclusión
	<i>Reporting</i> en materia de diversidad
	Planes retributivos

· NIVEL SECTOR

Bloque I. La diversidad en el propósito, misión y visión	Impulso del liderazgo femenino entre inversores y gestores de fondos
	Generación de <i>pool</i> de talento femenino
Bloque II. El Capital Privado, <i>diversity-friendly</i>	Incremento del atractivo del sector como empleador de talento femenino
Bloque III. La transparencia como catalizador de la diversidad	Reconocimiento sectorial a buenas prácticas
	Recomendaciones o creación de un marco de adhesión voluntaria

2. Introducción

“¿Por qué diversidad? ¿Por qué tener mujeres en los Consejos?”, se preguntaba el pasado 20 de enero la actual presidenta de la Comisión Europea, Ursula von der Leyen, durante su discurso en el European Women on Boards' Gender Diversity Award. Su respuesta fue contundente: “la diversidad aporta valor”. No obstante, la máxima responsable de la Comisión añadía que, con demasiada frecuencia, cuando se buscan candidatas para puestos de liderazgo, aún se alega como principal barrera que no es posible encontrar mujeres con el perfil adecuado. Su posición sobre la supuesta falta de perfiles es igualmente clara: “si las buscas seriamente, las encontrarás”¹.

La falta de *pool* de talento femenino y la ampliación de las fuentes de reclutamiento en el sector de Capital Privado son solo algunas de las numerosas palancas de cambio sobre las que hay que ejercer acción para revertir la baja representación de la mujer en un sector poco equilibrado en términos de diversidad de género. Por contextualizar, en Europa y en el periodo entre 2016 y 2020, el porcentaje de gestoras de Venture Capital con un equipo de gestión mixto ha sido del 10% (The Venture City)². No obstante, según datos de Morningstar, el 21% de los fondos de inversión españoles están gestionados por mujeres (*El Confidencial*, 2021). En comparación con los países del entorno, como Reino Unido, Italia o Francia, España se sitúa por delante en cuanto a representación femenina en el sector de los fondos de inversión, donde también existe una clara hegemonía masculina³. Aunque no son sectores directamente comparables, sí que comparten ciertas similitudes y este escenario podría servir como referente o modelo aspiracional para las gestoras del sector de Capital Privado.

En este estudio se analiza la presencia de mujeres en puestos de liderazgo en el sector de Capital Privado en España (Private Equity & Venture Capital), tanto en las gestoras de fondos como en las participadas donde invierten. A través de un cuestionario online enviado a las principales gestoras de fondos que operan en nuestro país en el último trimestre de 2021, hemos recogido la opinión de 50 entidades acerca de la representación del talento femenino en los Comités de Dirección y los Consejos de Administración en la propia gestora. Además, se ha tenido en cuenta la situación de la mujer en puestos de liderazgo en las compañías en las que invierten. El sondeo nos ha permitido contar con una radiografía sobre el estado actual en materia de diversidad en puestos de liderazgo, así como tener una visión general sobre la posición de España con respecto a los países de nuestro entorno.

Además, y con el fin de pulsar directamente la opinión de profesionales y líderes del sector, se mantuvieron entrevistas con algunos de los responsables de las gestoras participantes. Complementando la visión de los entrevistados con el conocimiento aportado por el grupo de trabajo interno (Esade, Boyden, Ascric y Atrevia), así como con las aportaciones identificadas en informes anteriores (Nina Capital & Level 20, 2021), este estudio tiene como objetivo conocer el punto en el que se encuentra el sector de Capital Privado español en materia de diversidad en los puestos de liderazgo pero, sobre todo, tiene como meta ahondar en el aspecto propositivo a través de recomendaciones dirigidas a dos ámbitos o “líneas de actuación”: por una parte, formula propuestas para que sean materializadas por las gestoras y su participadas y, por otra, plantea varias recomendaciones a nivel sectorial.

¹ Ursula von der Leyen, 20 de enero de 2022. Speech at the European Women on Boards' Gender Diversity Award. Disponible para su consulta en el siguiente [enlace](#)

² Según The Venture City, un VC liderado/co-liderado por mujeres es aquel en el que las mujeres representan al menos el 30% de los socios generales.

³ En Reino Unido el 7,7% del total de fondos son gestionados por mujeres, en Italia un 12,8%, y en Francia un 18,1%.



En lo referente a la primera línea de actuación, nuestras recomendaciones se dirigen a cómo conseguir que la mujer tenga más presencia en los puestos de liderazgo en general, tanto en los Consejos como en los Comités Ejecutivos, pero ponemos el foco en los Comités de Inversiones de las gestoras, verdadero punto central para lograr que éstas aumenten su compromiso con la diversidad. Además, también destacamos que los fondos deberían actuar como motor de cambio para acelerar la presencia de mujeres en los Consejos y Comités de Dirección de sus participadas.

En cuanto a la segunda línea de actuación, las empresas del sector deben encontrar respaldo en las asociaciones de referencia, las cuales pueden actuar como impulsoras de la presencia de talento femenino en los puestos de liderazgo del sector de Capital Privado. Tal y como ha ocurrido en otros sectores, es clave que las compañías avancen de manera coordinada y con el apoyo de un tejido asociativo que aporte coherencia, capacidad de movilización y visión para presentar propuestas realistas.

La metodología aplicada, la explotación de datos de carácter cualitativo y la línea propositiva a través de recomendaciones a dos niveles suponen que este estudio sea uno de los primeros en presentar una radiografía fruto del testimonio de los principales actores del sector. Este trabajo aporta una visión complementaria a iniciativas anteriores llevadas a cabo por otras instituciones, basadas principalmente en datos públicos⁴. En cualquier caso, la mejora de la presencia de la mujer en posiciones de liderazgo en el sector de Capital Privado requiere de colaboración entre los distintos actores y es fundamental que este tipo de iniciativas cuenten con el respaldo de asociaciones como Ascri, la cual a través de su Club de Diversidad favorece la visibilidad de la mujer en el sector y destaca entre sus valores el apoyo a “la diversidad en todos los ámbitos integrando las diferentes cualidades, condiciones y capacidades de cada persona”⁵.

⁴ Como por ejemplo, la iniciativa de Nina Capital & Level 20 en su informe “Gender Diversity in Private Equity and Venture Capital in Spain” publicado en agosto de 2021.

⁵ Documento Propósito, Misión y Valores de Ascri, aprobado en noviembre de 2021.

3. Radiografía sobre la diversidad de género actual en el sector de Capital Privado (Private Equity & Venture Capital) en España

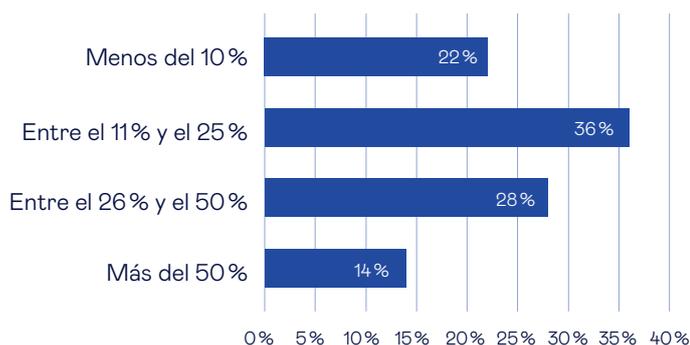
3.1 Diversidad actual en las gestoras de fondos

En este apartado se presenta la situación de la mujer en los órganos de gobierno y gestión de las gestoras que forman parte del sector de Capital Privado (Private Equity & Venture Capital). Los resultados se basan en un cuestionario online que se envió a los responsables de 167 gestoras que operan en España y del que se obtuvo una tasa de participación del 30%, es decir, una participación de 50 gestoras⁶. Más detalles acerca del enfoque metodológico de la encuesta se encuentran en el anexo metodológico de este estudio.

De media, las 50 gestoras participantes cuentan con un 32% de mujeres en sus plantillas de empleados. Observamos en el gráfico 1 que un 58% tiene menos de un 25% de mujeres en las plantillas y solo un 14% de ellas tiene más del 50% de mujeres empleadas.

Gráfico 1

Porcentaje de mujeres en la plantilla de empleados (N = 50 gestoras)



Situación diferente a la expuesta en el gráfico 1 la encontramos en el gráfico 2, donde se presentan el porcentaje de mujeres que ocupan puestos en los Comités de Dirección y/o en los Consejos de Administración. En el gráfico 2 se puede ver que un 22% de las gestoras no tiene a ninguna mujer en un puesto de liderazgo, mientras que, como se observaba en el gráfico 1, sí que cuentan con alguna mujer en la plantilla de empleados. En el gráfico 2 también se observa que un 33% de gestoras tiene entre el 16% y el 35% de mujeres en los Comités y Consejos. Solo el 16% de gestoras tiene mayoría de mujeres en los órganos de gobierno y gestión.

“El sector de Capital Privado continúa estando dominado por socios masculinos: cambiaremos poco a poco”

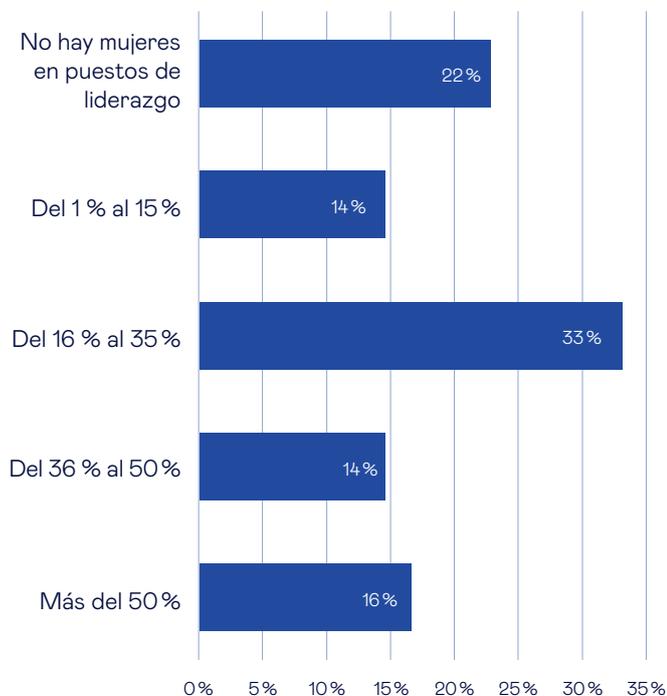
Maite Ballesteros, Nexxus

Si diferenciamos entre gestoras de Private Equity & Venture Capital observamos dos realidades muy distintas. Mientras que en el caso de las primeras las gestoras con más de un 50% de mujeres en sus puestos de liderazgo solo llegan al 8%, este porcentaje asciende hasta un 26% en el caso de Venture Capital. Por el contrario, un 35% de gestoras de Private Equity no tienen aún mujeres en los Comités de Dirección y/o Consejos y en el caso de Venture Capital este porcentaje es del 9%.

⁶ El cuestionario se envió a un total de 167 gestoras agrupadas en Ascri (Asociación Española de Capital, Crecimiento e Inversión).

Gráfico 2

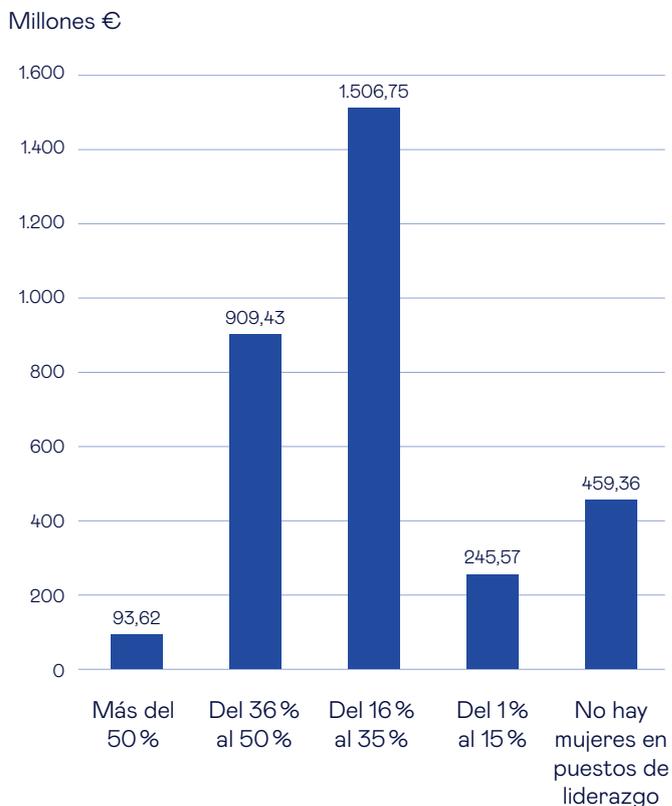
Presencia de mujeres en los puestos de liderazgo (Comité de Dirección y/o Consejo de Administración) (N = 49 gestoras)⁷



En cuanto a la relación entre el volumen de fondos gestionados y la presencia de mujeres en puestos de liderazgo, los datos ponen de manifiesto que el grupo de gestoras con entre 16% y 35% de mujeres tiene un tamaño medio de 1.500 millones de euros y es claramente el grupo más relevante. A continuación, se sitúa la categoría de las gestoras que cuentan con entre el 36% y 50% de mujeres en puestos de liderazgo, cuyo tamaño de medio de fondos gestionados roza los 910 millones de euros. Aquellos fondos en los que no hay presencia femenina en puestos clave gestionan un volumen significativamente más bajo que se sitúa en los 460 millones de euros. Estos datos podrían interpretarse como una reducción del porcentaje de mujeres a medida que crece el volumen de fondos, pero, en realidad, ponen de manifiesto que hay una tendencia a incorporar mujeres a medida que crecen los activos gestionados y que en los grupos de fondos con más relevancia en materia de activos las mujeres ya ocupan puestos de liderazgo.

Gráfico 3

Volumen medio de los fondos gestionados [AUM] según el porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo (N = 49 gestoras)⁸



⁷ En algunos gráficos y tablas el tamaño muestral oscila en función del número de respuestas de la encuesta.

⁸ Datos aportados por las gestoras participantes en la encuesta.

En la tabla siguiente se observa que del total de gestoras donde la mayoría de los puestos de liderazgo están ocupados por mujeres, el 50% son pequeñas y el otro 50% son medianas, en términos de volumen de fondos gestionados. Conforme la presencia de mujeres en los roles de liderazgo disminuye, hasta la categoría del 16% al 35%, aumenta la importancia relativa de las gestoras de mayor tamaño, pasando de un peso del 0% al 25%.



Tabla 1

Distribución de gestoras por tamaño y presencia de mujeres en puestos de liderazgo (N = 49 gestoras)

Presencia de mujeres en puestos de liderazgo (Comité de Dirección y/o Consejo de Administración)	Tamaño de la gestora (por volumen gestionado)			N=49
	Pequeño (%)	Mediano (%)	Grande (%)	
Más del 50%	50%	50%	0%	8
Del 36% al 50%	43%	43%	14%	7
Del 16% al 35%	25%	50%	25%	16
Del 1% al 15%	29%	71%	0%	7
No hay mujeres en puestos de liderazgo	18%	73%	9%	11

Tabla 2

Distribución de gestoras por alcance geográfico, ámbito de actividad y presencia de mujeres en puestos de liderazgo (N = 49 gestoras)

Presencia de mujeres en puestos de liderazgo (Comité de Dirección y/o Consejo de Administración)	Alcance geográfico		Ámbito de actividad	
	Nacional (%)	Internacional (%)	Sectorial (%)	Generalista (%)
Más del 50%	88%	12%	75%	25%
Del 36% al 50%	86%	14%	29%	71%
Del 16% al 35%	75%	25%	25%	75%
Del 1% al 15%	57%	43%	14%	86%
No hay mujeres en puestos de liderazgo	100%	0%	18%	82%

Además, según la distribución de las gestoras por alcance geográfico y presencia de mujeres, la tabla 2 pone de manifiesto que el peso de las gestoras nacionales va disminuyendo conforme disminuye también la presencia de mujeres en los puestos de liderazgo. En cuanto al ámbito de actividad, un 75% de las gestoras con mayoría de mujeres son de tipo sectorial versus un 25% generalistas.

A pesar de estas cifras, las gestoras participantes sí manifiestan un fuerte compromiso con la diversidad de género. Se preguntó a los encuestados si la diversidad de género y la incorporación de mujeres a puestos de liderazgo era una cuestión relevante. Los resultados de esta pregunta se presentan en el gráfico 4. En primer lugar, se aprecia que para un 48% de las gestoras participantes en la encuesta

la diversidad de género es una prioridad y se está trabajando a fondo en esta materia. No obstante, y al mismo tiempo, cabe destacar que para un 38% de las gestoras encuestadas la diversidad puede ser una cuestión importante, pero no tiene el mismo grado de relevancia que otros ámbitos de la gestión.

Si diferenciamos entre gestoras de Private Equity & Venture Capital observamos que para un 41% de las gestoras de Private Equity la diversidad no supone un tema prioritario versus un 35% de Venture Capital, lo que pone de manifiesto que la diversidad de género es un asunto más prioritario para Venture Capital que para Private Equity.

“Tenemos que dar más visibilidad al Venture Capital para atraer a más mujeres. Es una carrera profesional que combina propósito e impacto positivo con innovación, crecimiento, además de ser multidisciplinar. Como cualquier producto hay que venderlo y comunicarlo bien y nos queda mucho por mejorar”

Beatriz González, Seaya Ventures

“Una compañía diversa vale más y este negocio va de generar valor”

Juan Luis Ramírez, Portobello Capital

En numerosas organizaciones se asume que es preciso aumentar el porcentaje de mujeres en los Comités de Dirección y en los Consejos y, para ello, han puesto en marcha programas y directrices en esa línea que incluirían la búsqueda activa de perfiles para cubrir puestos de liderazgo. No obstante, hasta un 41% de los encuestados contestaron que en sus gestoras ese no es el caso y en solo el 31% de las gestoras encuestadas se han puesto en marcha procesos de búsqueda de mujeres, las cuales, finalmente, se han incorporado a las gestoras con normalidad, siendo este porcentaje superior en el caso de Venture Capital (39%) que de Private Equity (22%) (Gráfico 5).

El restante 28% de encuestados señalan que, a pesar de los intentos que se han hecho para incorporar talento femenino, sigue siendo muy difícil incorporar mujeres en sus órganos de gobierno y

Gráfico 4

Importancia de la diversidad de género en los puestos de liderazgo (N = 50 gestoras)



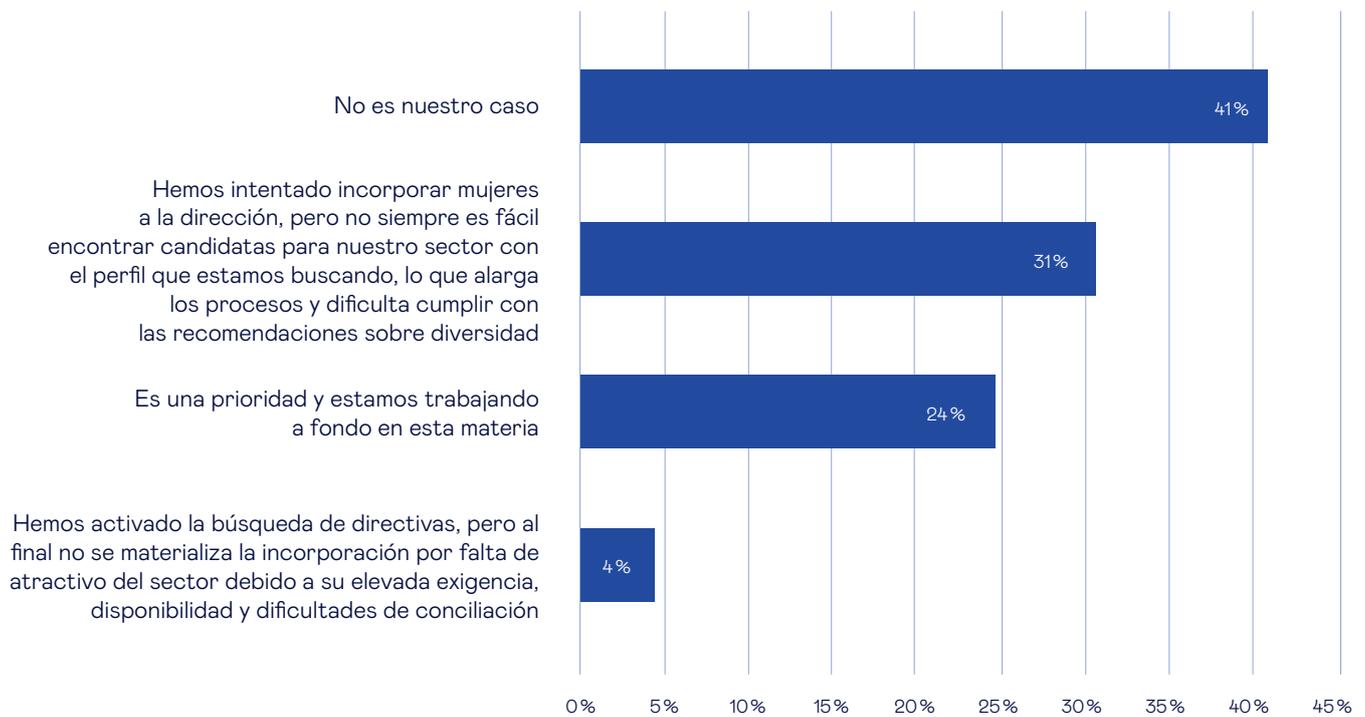
dirección. Entre algunas de las barreras que se preguntaban estaba la falta de mujeres con el perfil que se busca por parte de gestoras o la falta de atractivo del sector para ellas, básicamente por la elevada exigencia y dificultades de conciliación que supone el sector de capital privado. En general, si el 41% no han puesto en marcha procesos de búsqueda para reforzar la diversidad y el 28% considera que no han encontrado los perfiles que buscaban, se pone de manifiesto que una gran

parte de los encuestados tiene dificultades para identificar el talento necesario para avanzar en materia de diversidad. Estos aspectos y barreras de entrada de la mujer y sobre los yacimientos de talento son abordados en la siguiente sección del estudio.

Gráfico 5

Proceso de búsqueda de mujeres en puestos de liderazgo (N = 49 gestoras)

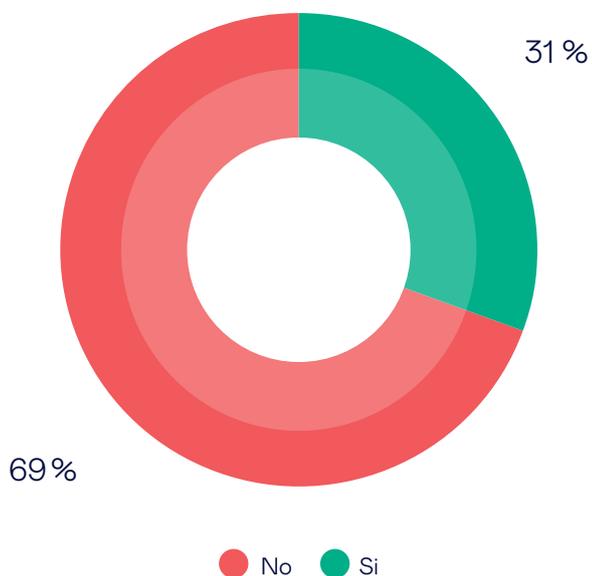
Experiencia de su organización en cuanto al proceso de búsqueda de mujeres para puestos de liderazgo



Como quizás se presumía antes de la elaboración de este estudio, se confirma que solo un 31% de las gestoras encuestadas tienen a una mujer en el puesto de “primer ejecutivo”, es decir, en funciones como director general, *managing partner* o similar (Gráfico 6). De las 15 gestoras con mujeres como primer ejecutivo, 13 son Venture Capital y solo 2 son Private Equity.

“En 35 años que lleva el sector de la inversión no ha cambiado significativamente en términos de diversidad, desgraciadamente”
Laura González-Estefani, The Venture City

Gráfico 6
 Mujeres en el puesto de primer ejecutivo
 (N = 49 gestoras)



3.2 Diversidad actual en las compañías en las que invierten las gestoras

En este apartado se presenta la situación de la mujer en los órganos de gobierno y dirección de las participadas en las que invierten las 50 gestoras encuestadas.

En primer lugar, en cuanto a las estructuras de gobierno y dirección en las participadas, observamos que 48 de las 50 gestoras encuestadas invierten en participadas que cuentan con Consejo de Administración (ver Gráfico A.11 del anexo metodológico).

En el gráfico 7 se muestran los resultados cuando se pregunta a las gestoras sobre el nivel de diversidad de los Consejos de Administración de las compañías en las que invierten. Un 35% de las 48 gestoras que han contestado a esta cuestión opina que en algunas de sus participadas sería necesario avanzar más deprisa, pero para un 21% todas sus participadas cumplen o se acercan a las recomendaciones sobre equilibrio de género en los Consejos. Llama la atención que un 21% de estas 48 gestoras no tiene conocimiento sobre

materia de diversidad de género en sus participadas y hasta un 23% señala que, aunque las empresas ya están trabajando en esta materia, queda mucho por hacer y habría que acelerar.

Analizando los datos en su conjunto, se aprecia que casi el 80% de las respuestas indican que las gestoras creen que se podría mejorar, ya sea en términos de diversidad o de información disponible, para conocer en qué punto se encuentran en esta materia.

En cuanto al impulso que dan las gestoras a la diversidad de género en las participadas donde invierten, concretamente en sus Comités de Dirección y Consejos, en el gráfico 8 se aprecia que un 27% no entra en dicha cuestión. Aunque "intelectualmente" un 53% de las gestoras encuestadas afirma que es una cuestión relevante que plantean a las compañías y que intentan que se trate de mejorar donde es necesario, solo un 20% de gestoras está actuando para impulsar la diversidad de género en los puestos de liderazgo.

Gráfico 7

Diversidad de género en los Consejos de Administración de las participadas (N = 48 gestoras)

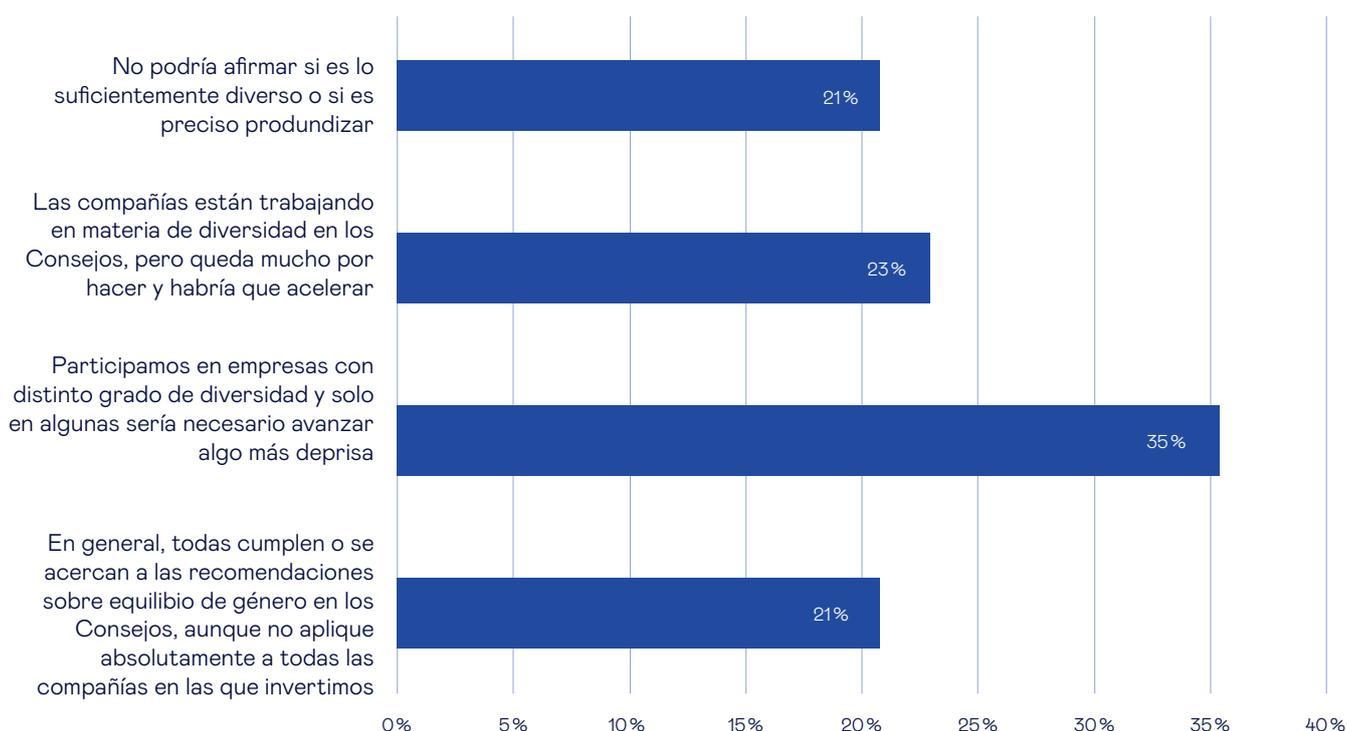
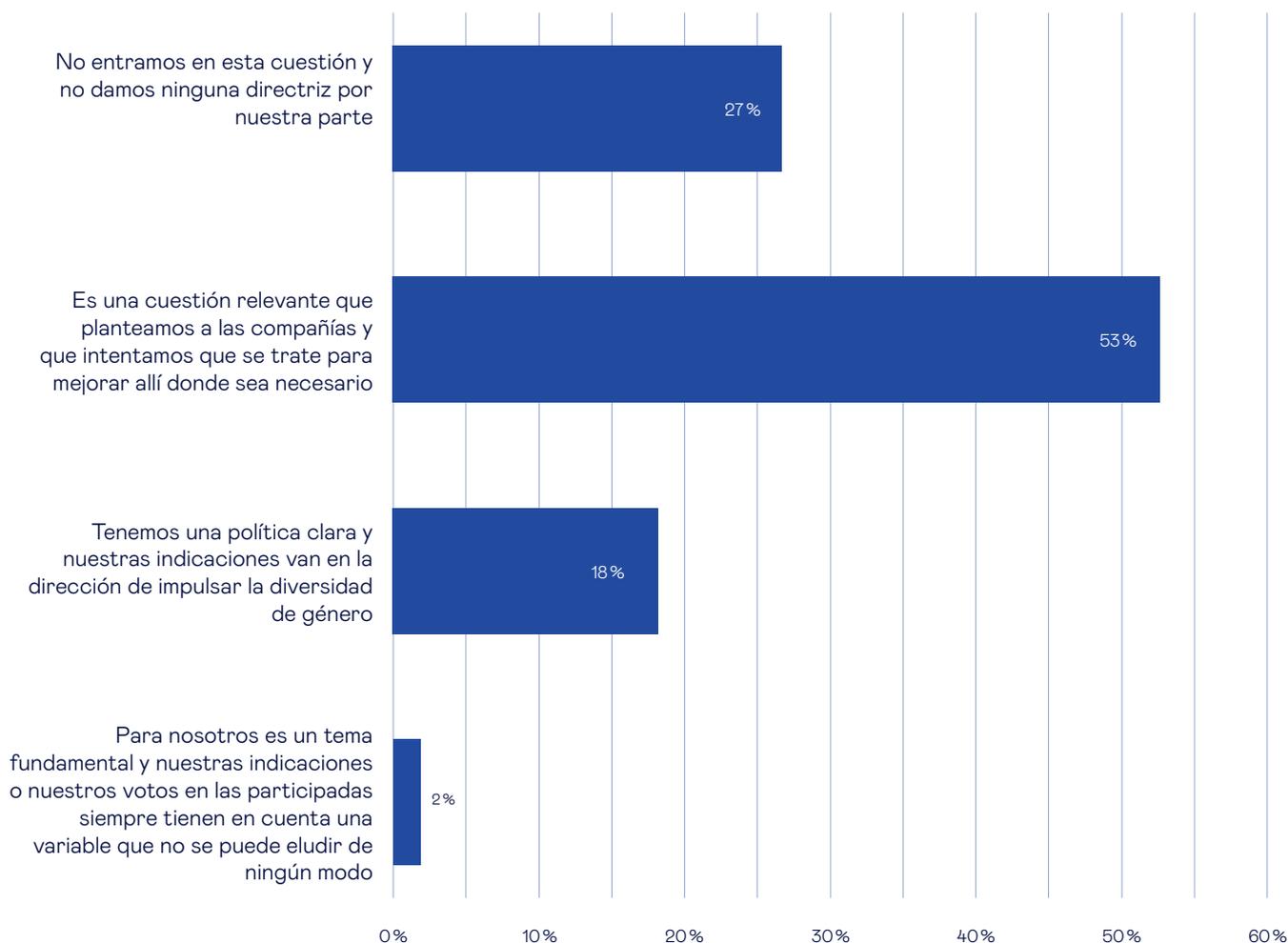


Gráfico 8

Impulso de la diversidad en los órganos de gobierno y gestión de las participadas (N = 49 gestoras)



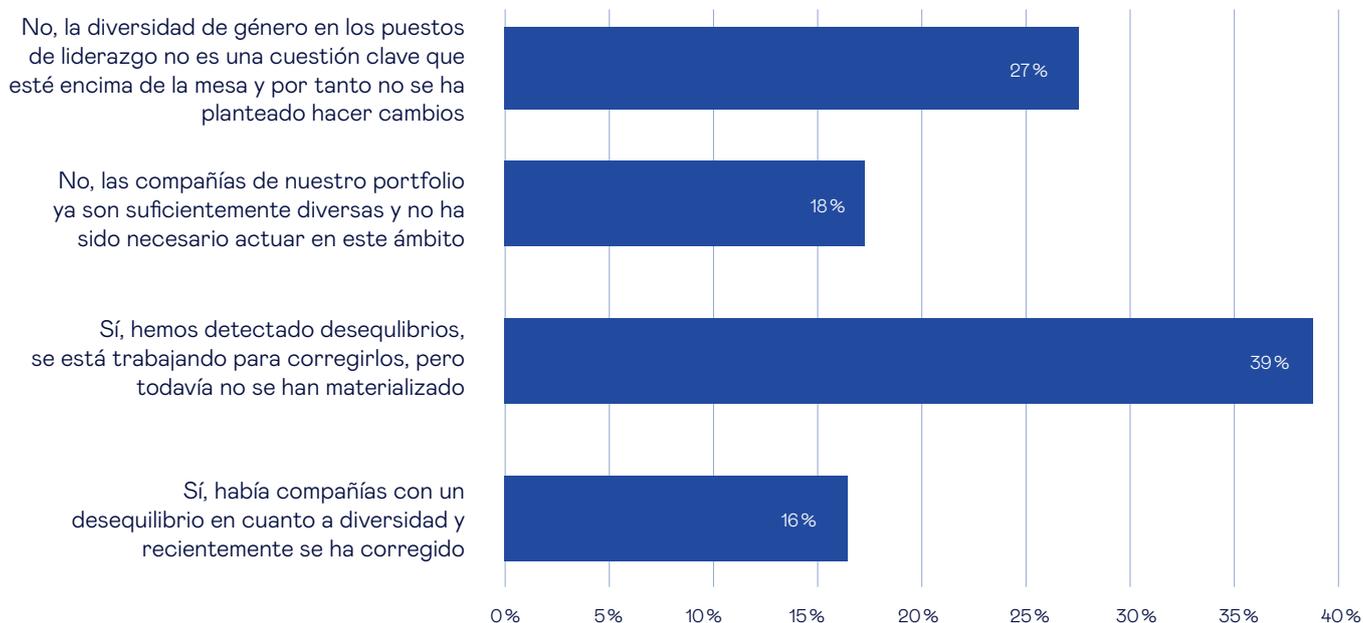
“Las gestoras que tienen fondos que toman posiciones en los Consejos de Administración de sus participadas pueden fomentar la diversidad a medida que la empresa va creciendo, ya que normalmente acompañan al equipo directivo en el proceso de selección de las nuevas incorporaciones clave”

Elena Rico, Impact Partners

Además, hemos analizado si la diversidad de género en los puestos de liderazgo de las participadas se ha incrementado en los últimos 12 meses. En el gráfico 9 se observa que para más de la mitad de las gestoras encuestadas la diversidad de género sí se ha incrementado en el último año en las participadas, tras haber detectado algunos desequilibrios en esta materia. Para el restante 45% de gestoras, la diversidad de género en las compañías en las que invierten no se había incrementado durante el último año por diversos motivos, ya sea porque ya eran lo suficientemente diversas o porque la diversidad de género no es una cuestión clave y no requiere cambios.

Gráfico 9

Incremento de la diversidad de género en las participadas en los últimos 12 meses (N = 49 gestoras)

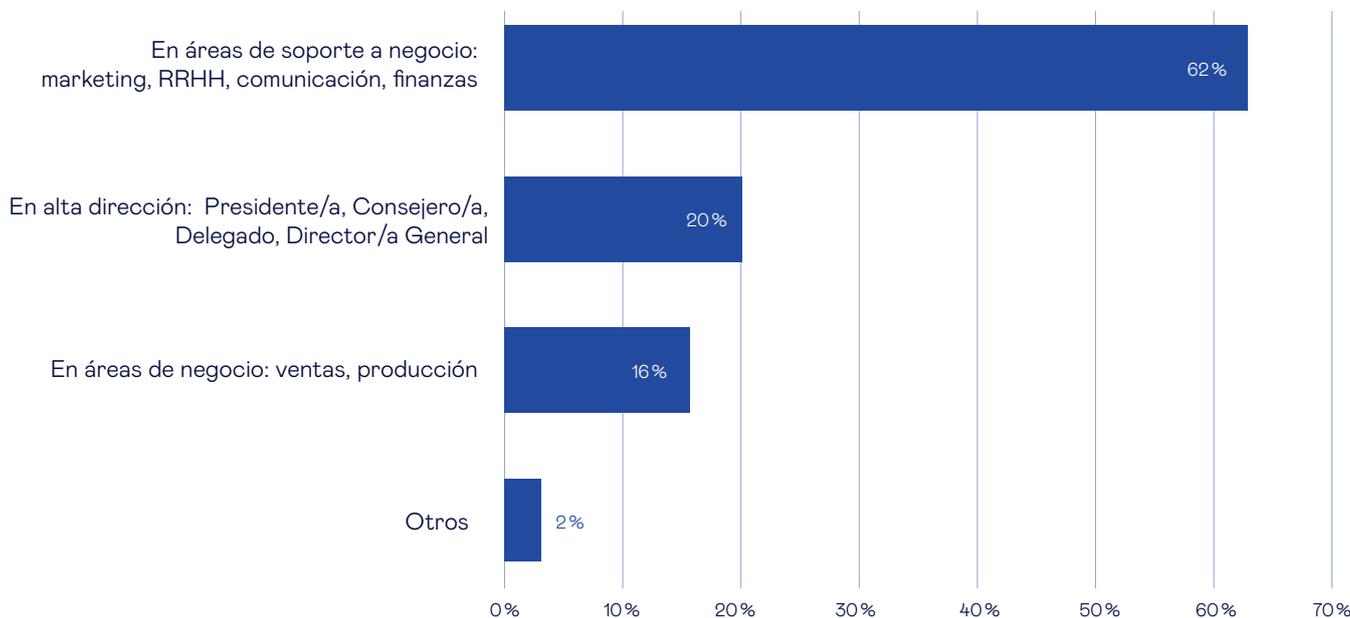


Resulta interesante conocer en qué departamentos del Comité de Dirección en concreto hay mayor presencia de mujeres. En el gráfico 10 se observa una mayor presencia de mujeres en las áreas de soporte a negocio, como marketing, recursos humanos, comunicación o finanzas, tal y como indica el 62%

de las gestoras encuestadas. Sin embargo, hay poca presencia de mujeres en la alta dirección (opción marcada solo por el 20% de las gestoras) o en las áreas de negocio, como ventas y producción (opción señalada por el 16% de las gestoras).

Gráfico 10

¿En qué departamentos del Comité de Dirección de las participadas hay más mujeres? (N = 45 gestoras)



También resulta revelador analizar qué aportan las mujeres que forman parte del Comité de Dirección de las participadas. Si nos centramos en la formación de las mujeres del Comité de Dirección de las participadas, vemos que son especialmente relevantes en áreas relacionadas con administración de empresas, marketing, económicas y derecho, tal y como señala el 74% de las gestoras encuestadas (Gráfico 11).

En cuanto a la antigüedad de las mujeres en los Comités de Dirección de las participadas, un 40% de las gestoras indica que es inferior a 5 años, hecho

que pone en relieve que se trata de incorporaciones relativamente recientes.

Cuando se produce la renovación de los miembros del Comité de Dirección o del Consejo de Administración, un 52% de las gestoras encuestadas afirma que son informadas o consultadas sobre las fuentes que las participadas utilizan para buscar nuevos perfiles, aunque hay un gran desconocimiento por parte de las gestoras, tal y como parece indicar el 27% que señala que no lo sabe y el 21% no aporta información sobre esta cuestión (Gráfico 12).

Gráfico 11

Área formativa que aportan las mujeres en el Comité de Dirección de las participadas (N = 42 gestoras)

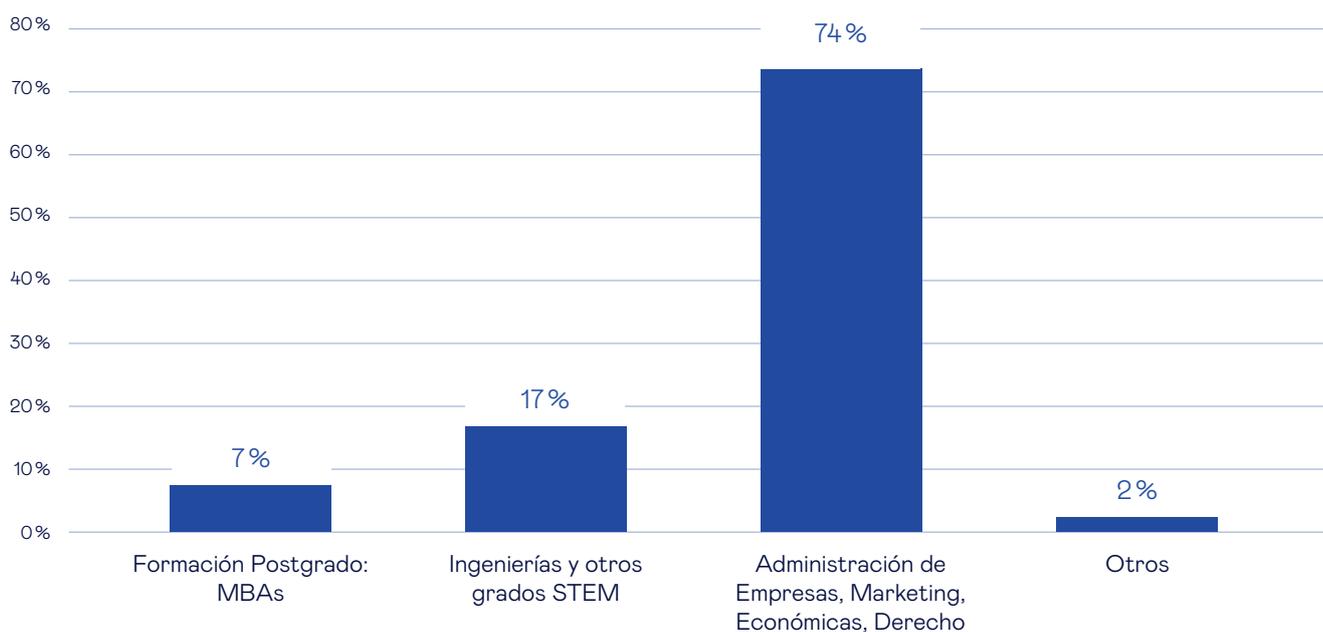
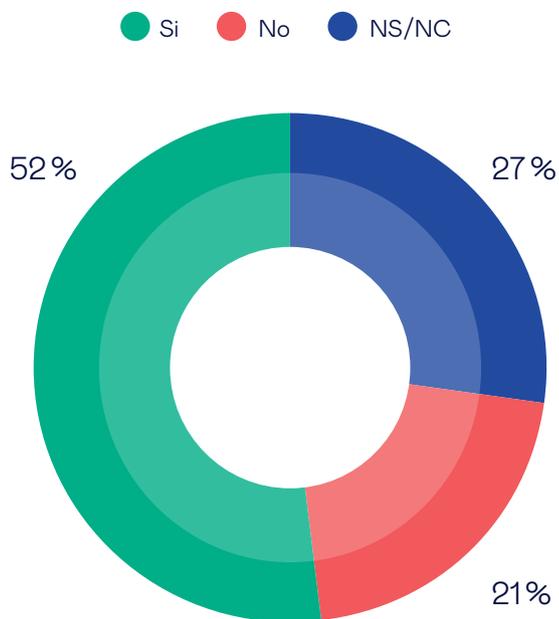


Gráfico 12

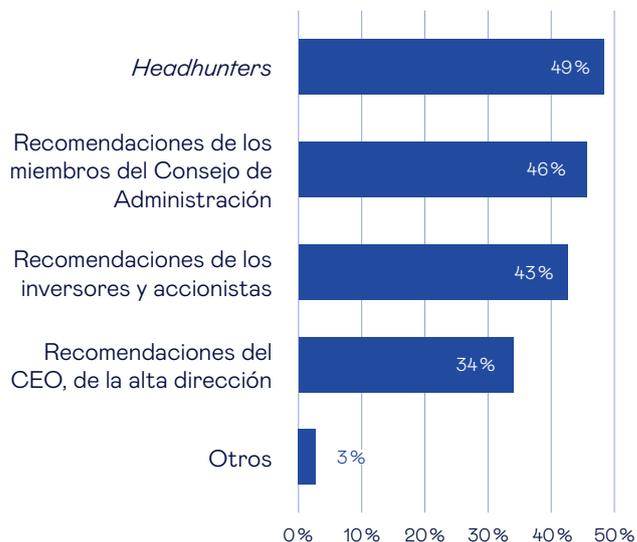
¿Están informadas las gestoras sobre la renovación del Comité de Dirección y/o el Consejo? (N = 48 gestoras)



En caso afirmativo, las 25 gestoras que están al corriente de dichas fuentes indican cuáles son las más habituales para la búsqueda de nuevos perfiles, tal y como refleja el gráfico 13. Casi la mitad de estas gestoras señala como fuente habitual los *headhunters*, aunque también tienen un peso relevante otras vías como las recomendaciones de los miembros del Consejo (46%) y las de inversores y accionistas (43%).

Gráfico 13

Fuentes utilizadas para buscar nuevos perfiles (N = 25 gestoras)



Nota: La suma total de los porcentajes excede de 100% porque la pregunta del cuestionario incluía la opción de respuesta múltiple. Cada porcentaje debe ser interpretado como sigue: por ejemplo, de las 25 gestoras encuestadas que son informadas acerca de las fuentes utilizadas para buscar nuevos perfiles, el 49% señala que se utilizan *headhunters*, lo cual no excluye que también utilice otras fuentes.



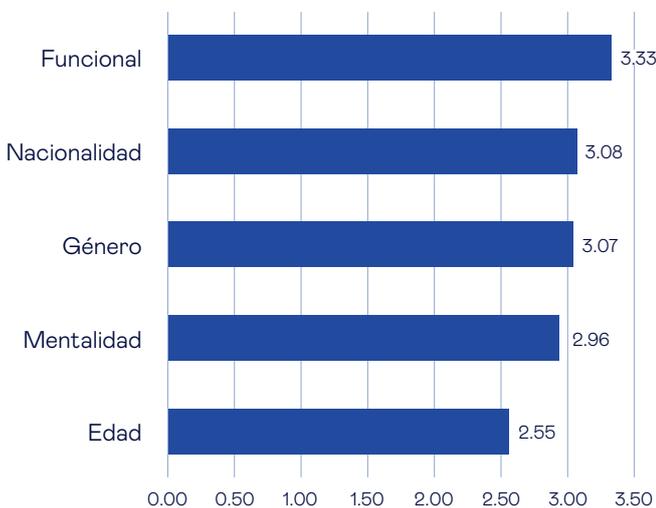
3.3 Cómo aborda el sector de Capital Privado el debate sobre la diversidad en los puestos de liderazgo

La diversidad de género, y la diversidad en general, es un debate que no es únicamente de interés, sino que inunda titulares y es la motivación de muchos estudios y análisis, como el presente informe, el cual pone el foco en la diversidad de género en los puestos de liderazgo en el sector de Capital Privado. En concreto, hemos querido conocer la opinión de los responsables de las gestoras en materia de diversidad en los órganos de gobierno y gestión y, por tanto, en este apartado abordamos algunos de los temas más candentes en cuanto a diversidad de género, siempre contextualizando al sector de Capital Privado.

En primer lugar, hemos querido conocer qué tipo de diversidad es la más relevante. En una escala de 1 a 5 y ordenando con valor 5 como muy importante y con valor 1 como menos importante, las 50 gestoras encuestadas señalaron que, de media, la diversidad más importante en general es la funcional (valoración media de 3.33), seguida de la diversidad por nacionalidad (valoración media de 3.08) y la diversidad de género (valoración media de 3.07) (Gráfico 14).

Gráfico 14

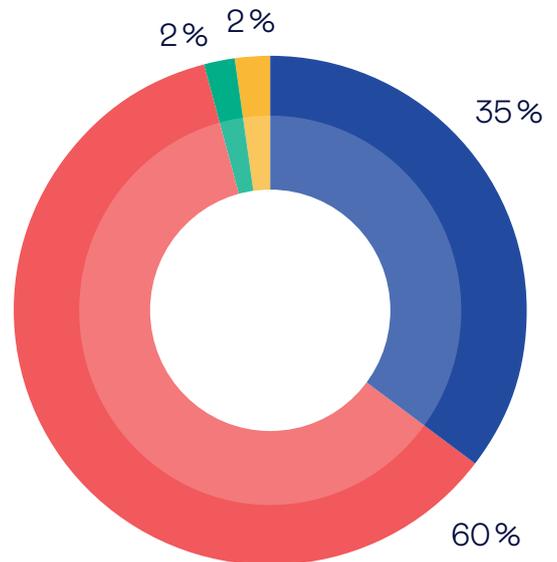
En materia de diversidad, ¿qué es más relevante para la empresa? (N = 47 gestoras)



Además, se les pedía a los encuestados que eligieran la frase con la que se sentían mejor identificados sobre la diversidad de género en los puestos de liderazgo. En el gráfico 15 se observa que 6 de cada 10 gestoras encuestadas opinan que tiene que haber una proporción equilibrada de hombres y mujeres con el fin de garantizar que los Consejos y los Comités de Dirección sean diversos y capaces de atraer el mejor talento. Sin embargo, un 35% de las gestoras señala que en los puestos de liderazgo deben estar los profesionales mejor preparados y capacitados, con independencia de su género.

Gráfico 15

En general, en materia de diversidad de género en los puestos de liderazgo (Comité de Dirección y Consejo de Administración)... (N = 48 gestoras)



- Tienen que estar los profesionales mejor preparados y capacitados, con independencia de su género. Por tanto, la diversidad de género no debería ser un criterio para seleccionar directivos o consejeros.
- Tiene que haber una proporción equilibrada de hombres y mujeres con el fin de garantizar que se trata de un órgano de gobierno diverso y capaz de atraer el mejor talento.
- Se deberían incorporar mujeres de forma prioritaria, ya que la diversidad de género es una prioridad para los reguladores, gobiernos e inversiones institucionales.
- Otros

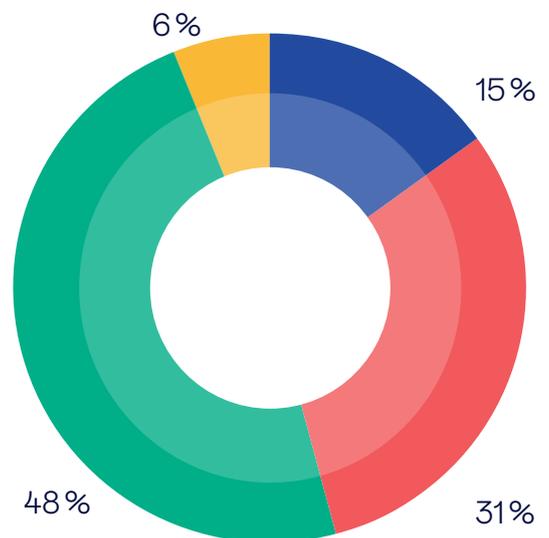
Sobres las cuotas de género, en algunos países europeos se han aprobado leyes que obligan a las empresas a contar con unas determinadas cuotas de mujeres en los Consejos de Administración. Hay otros países donde no existen leyes de obligado cumplimiento, pero se han lanzado recomendaciones en los Códigos de Buen Gobierno para alcanzar dichas cuotas, como en el caso de España. Además, como por ejemplo sucede en Alemania y Francia, también se ha regulado la presencia de directivas en la alta dirección.

En virtud de este debate sobre si las cuotas son útiles o no y si surten el efecto deseado, quisimos conocer la opinión de las gestoras acerca de las cuotas obligatorias. Los resultados se recogen en el gráfico 16, donde se refleja que casi la mitad de los encuestados opina que pueden ser útiles si son voluntarias y si se adaptan a las circunstancias de cada compañía, pero que no deberían ser obligatorias por ley. Un 31% mantiene una postura más a favor de las cuotas obligatorias, pero con excepciones de circunstancias y tiempo. El 15% de las gestoras indica que las cuotas obligatorias son determinantes si se pretende avanzar en alcanzar la diversidad de género equilibrada.



Gráfico 16

Opinión sobre las cuotas de género (N = 48 gestoras)



- Es preciso establecer cuotas obligatorias o, de lo contrario, nunca se avanzará a la velocidad necesaria para alcanzar un equilibrio.
- Sería efectivo establecer cuotas obligatorias solo en algunas circunstancias o durante un tiempo acotado para dar un impulso, pero no como algo definitivo o generalizado.
- Pueden ser útiles si son voluntarias, son libremente adoptadas por las compañías y se adaptan a las circunstancias de cada caso, pero no deberían ser obligatorias por ley.
- Son injustas y nunca deberían ser obligatorias. Hay que incorporar a los mejores y en función de su valía, nunca mediante discriminación positiva.

Además de las cuotas obligatorias por ley, existen otras medidas que pueden ser útiles para reforzar la diversidad de género de las compañías. Algunas de estas fórmulas se recogen en el gráfico 17. Como principales vías para mejorar en materia de diversidad de género, las gestoras señalan los planes de igualdad con objetivos concretos ligados a plazos temporales y con seguimiento (60%), los planes de apoyo para mujeres profesionales con el objetivo de garantizar el desarrollo de su carrera (60%) o contar con procesos de selección por parte de expertos independientes sin sesgo de selección de candidatos (57%).

Gráfico 17

Otras medidas útiles para reforzar la diversidad de género en los puestos de liderazgo (N = 47 gestoras)



Nota: La suma total de los porcentajes excede de 100% porque la pregunta del cuestionario incluía la opción de respuesta múltiple. Cada porcentaje debe ser interpretado como sigue: por ejemplo, de las 47 gestoras encuestadas, el 60% opina que los planes de apoyo a mujeres profesionales son garantía de éxito para el desarrollo de su carrera.

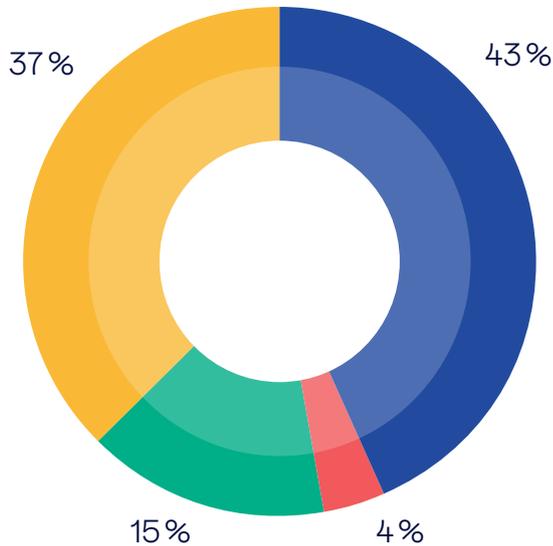
Volviendo al panorama nacional y a las recomendaciones de cuota de género, el Código de Buen Gobierno para compañías cotizadas de la CNMV incorporó en su reforma de junio de 2020 una recomendación que fija en un 40% la representación de mujeres en los Consejos para antes de la finalización del ejercicio 2022⁹. La opinión de las gestoras participantes sobre esta recomendación se muestra en el gráfico 18.

Las preferencias de las gestoras son muy diferentes: mientras que un 43% está totalmente a favor y considera dicha recomendación un acierto, tanto el porcentaje como los plazos expuestos, un 37% opina que la CNMV debería hacer recomendaciones generales, pero no entrar en detalles de porcentajes o plazos, ya que esto es potestad de cada compañía.

⁹ Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas. Revisado en junio de 2020. Comisión Nacional del Mercado de Valores, CNMV. Disponible para su consulta en el siguiente [enlace](#)

Gráfico 18

Sobre la recomendación del CBG (reforma junio 2020) de contar con un 40% de mujeres en los Consejos... (N = 46 gestoras)



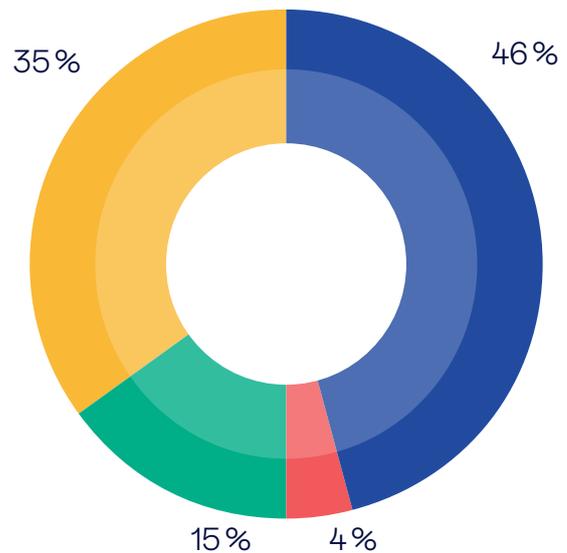
- Creo que es un acierto y me parece que, tanto el porcentaje como el plazo y, el hecho de que sea una recomendación, es lo más adecuado.
- Creo que se debería fijar una recomendación del 50% como umbral para que realmente sea un Consejo equilibrado.
- Creo que es una recomendación insuficiente que, como la anterior que fijaba el 30% en 2020, será un fracaso. Hasta que no se regule y se obligue por ley como en otros países europeos, no se avanzará realmente.
- Creo que los reguladores puede hacer recomendaciones generales, pero no deberían entrar en tantos detalles, porcentajes o plazos. Cada compañía debe ser soberana para configurar el Consejo que estime oportuno.

Las mejores prácticas en materia de diversidad recomiendan disponer de Comités de Dirección diversos desde el punto de vista de género. Estas prácticas se están empezando a trasladar a regulación en algunas jurisdicciones. En este sentido, podría existir una potencial recomendación, no obligación legal, de contar con un 30% de mujeres en los Comités de Dirección de determinadas compañías, como por ejemplo, cotizadas o entidades de interés público, antes de 2025. Las gestoras se manifestaron sobre este hipotético escenario y sus opiniones se presentan en el gráfico 19.

Los datos ponen de manifiesto que, como ocurre actualmente con las recomendaciones del Código de Buen Gobierno en materia de diversidad en los Consejos, mientras que un 46% está totalmente a favor considerándolo un acierto, un 35% opina que los reguladores deberían limitarse a hacer recomendaciones generales y dejar la decisión de configurar los Comités en manos de las propias compañías.

Gráfico 19

Si se estableciera una recomendación de contar con un 30% de mujeres en los Comités de Dirección para 2025... (N = 46 gestoras)



- Creo que es un acierto y me parece que, tanto el porcentaje como el plazo, y el hecho de que sea una recomendación, es lo más adecuado.
- Creo que se debería fijar una recomendación del 50% como umbral para que realmente sea un Comité equilibrado.
- Creo que es una recomendación insuficiente que, como la anterior fijaba el 30% en 2020, será un fracaso. Hasta que no se regule y se obligue por ley como en otros países europeos, no se avanzará realmente.
- Creo que los reguladores pueden hacer recomendaciones generales, pero no deberían entrar en tantos detalles, porcentajes o plazos. Cada compañía debe ser soberana para configurar su Comité que estime oportuno.

esade

Center for Corporate
Governance

boyden

Ascri
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA
DE CAPITAL, CRECIMIENTO
E INVERSIÓN

ATREVIATM



esade

Center for Corporate
Governance

boyden

Ascri
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA
DE CAPITAL, CRECIMIENTO
E INVERSIÓN

ATREVIÁ



4. Recomendaciones

A la luz de los resultados de las entrevistas con algunos de los participantes de la encuesta, en esta sección se definen recomendaciones para impulsar la transformación en materia de diversidad de género. Esta línea propositiva aúna recomendaciones para activar a dos niveles: gestoras y sector. A su vez, el primer nivel se divide en dos categorías o ámbitos de actuación, que son las propias entidades gestoras de fondos y las compañías participadas en las que estas invierten.

Nuestros encuestados y entrevistados han mencionado numerosas barreras que frenan la representación de mujeres en el sector de Capital Privado, entre las que destacamos en líneas generales:

- **Sector poco atractivo para la mujer**, caracterizado por un alto grado de dedicación e implicación y percepción de baja compatibilidad con la conciliación personal y/o familiar. Predominio de modelos de trabajo más tradicionales con exigencia de presencialidad que limita, en muchos casos, la retención de mujeres en momentos claves de su vida personal.
 - **Sector dominado por la presencia de hombres**, lo que dificulta la posibilidad de contar con roles femeninos que ejerzan como referentes a seguir por las mujeres que ya trabajan o quieren incorporarse al sector. Además, hay un *unconscious bias*, que se traduce en una mayor afinidad por trabajar con los que son como tú, lo que tiende a reforzar la búsqueda de perfiles similares a los hegemónicos.
 - **Escaso pool/de candidatas**, probablemente debido a la tendencia a recurrir preferentemente a fuentes de reclutamiento tradicionales centradas en sectores muy concretos (banca de inversión y consultoras de estrategia) y áreas formativas o conocimientos muy específicos. En puestos seniors es aún más difícil encontrar mujeres candidatas que en puestos juniors, aunque incluso en estos los candidatos hombres superan en número a las candidatas.
- **La diversidad aún no está integrada en los modelos de gestión** de las gestoras de Private Equity & Venture Capital con la misma intensidad que se encuentra en otros sectores.
- “La forma más poderosa para generar una transformación hacia un sector más diverso es la cultura de las propias organizaciones: esto es lo que genera un cambio de forma natural”
Almudena Trigo, BeAble Capital
- “Que las mujeres no tengan que optar entre carrera profesional y familiar, que no renuncien y que puedan seguir creciendo en la organización”
José Luis del Río, Arcano Partners
- “Un aspecto muy importante para incrementar el número de mujeres en posiciones de toma de decisión en la industria del Private Equity & Venture Capital es tener modelos de referencia para otras mujeres de forma que les puedan ayudar proactivamente a gestionar sus carreras profesionales. En este aspecto, programas de *mentoring* en los que mujeres con más experiencia ofrecen su tiempo para guiar a otras más jóvenes son realmente fundamentales. La relación de confianza y confidencialidad que se forja es increíblemente valiosa para que más mujeres apuesten por sus carreras y sientan un apoyo muy cercano”
Sonia Fernández, Kibo Ventures

“Inversores mujeres tenderán a invertir en fondos gestionados por equipos más diversos y con equipos y Consejos de Administración más diversos en sus participadas”

Paula Olazábal, Ysios

En la siguiente tabla se recogen las palancas de cambio sobre las que habría que trabajar para fomentar la diversidad de género, agregadas en los anteriores niveles o ámbitos de actuación. Además, se incluyen una serie de medidas que pueden ser utilizadas para llevar a cabo dicha transformación y avance en lo referente a la diversidad de género en los puestos de liderazgo.

Tabla 3

Recomendaciones: Palancas de cambio y medidas asociadas

Nivel de actuación: Gestoras	
Palancas de cambio	Medidas para activar la transformación
Orientación estratégica en torno a la diversidad	Es clave tener un propósito claro en el ámbito de la diversidad y conectado con la estrategia empresarial y las características propias de cada gestora o compañía, no simplemente medidas cosméticas. Es preciso que la estrategia se operativice en líneas de acción concretas y no se quede en meras palabras.
Transformación de la cultura corporativa	Trabajar para el desarrollo de una cultura corporativa diversa e inclusiva es fundamental, ya que resulta clave para la retención y promoción de mujeres en la empresa. Entre algunas de las medidas, destacan la formación en liderazgo diverso o establecer una comunicación interna basada en valores.
Medición y seguimiento	Es tan relevante tanto medir la diversidad de género para analizar la fotografía actual de las compañías como realizar un seguimiento de esta. Para ello, es imprescindible disponer de cuadros de mando donde se integren métricas y objetivos en diversidad de género.
Vínculo entre la retribución y la diversidad de género	Conectado con la anterior medida, los objetivos en materia de diversidad de género (integrados en el conjunto de objetivos ESG) deberían estar conectados con objetivos de retribución (a corto y largo plazo) de los responsables de la gestora.
Flexibilidad en los modelos de trabajo para la conciliación personal y/o familiar	En un sector afectado por la escasez de talento femenino, el desarrollo de modelos de trabajo flexibles que faciliten la conciliación personal y/o familiar es fundamental para atraer y retener mujeres en los puestos de liderazgo. La experiencia con el teletrabajo durante el período de pandemia es un ejemplo de los nuevos modelos de trabajo.
Generación de <i>pool</i> de talento femenino	<p>El <i>pool</i> de talento femenino (u oferta) es limitado en el mercado, algo directamente relacionado con la falta de mujeres en el sector. Para ello, las gestoras podrían establecer sistemas de atracción, retención y promoción orientados a potenciar la diversidad de género en todas las etapas de la carrera profesional. En cuanto a la atracción de talento femenino, una medida recomendable sería revisar los criterios de búsqueda para ampliar las fuentes de reclutamiento del sector, que tradicionalmente se han circunscrito a la banca de inversión y consultoría estratégica. Por otro lado, los programas de <i>coaching</i> y <i>mentoring</i> son una de las herramientas más efectivas para el objetivo de retención.</p> <p>Además, los sectores en los que invierten las gestoras pueden tener un impacto positivo en la diversidad de género en los puestos de liderazgo, especialmente aquellos donde la presencia de la mujer tiene un mayor peso (<i>women-dominated industries</i>, como el sector sanitario o educación).</p>
Modelos de roles femeninos	Apenas existen modelos de roles femeninos a los que seguir en el sector de Capital Privado. Por ello, es muy importante visibilizar a las actuales mujeres gestoras para que sean un referente en el impulso de la diversidad de género. Los eventos de <i>networking</i> que conecten a los jóvenes talentos con las mujeres en posiciones de liderazgo pueden favorecer la retención de mujeres en el sector.

GESTORAS

PARTICIPADAS	Nombramiento de consejeras	Las gestoras de fondos pueden incidir en la incorporación de mujeres en los Consejos de sus participadas (por ejemplo, en función de su <i>expertise</i> sectorial). En todos los sectores y campos existe un pool de candidatas que es preciso explorar desde una perspectiva abierta y mirando más allá de los círculos habituales, dado el alto potencial de estos perfiles y su capacidad para equilibrar los órganos de gobierno en términos de diversidad.
	Mujeres en los Comités de Dirección	Es preciso reforzar la presencia de mujeres en los Comités de Dirección. A través del trabajo con profesionales externos y/o <i>headhunters</i> en la búsqueda de candidatos para conseguir que las <i>shortlists</i> estén equilibradas por género y para evitar sesgos de selección, se pueden utilizar <i>case studies</i> en los procesos de selección de analistas y otros puestos en el área de inversión.
	Planes de diversidad e inclusión	Las gestoras deben velar por que sus participadas cuenten con planes de diversidad e inclusión claros y estructurados. Dichos planes deberían incluir una descripción detallada de los objetivos a largo plazo de la compañía e identificar programas orientados a la captación de mujeres con potencial, entre otros.
	Reporting en materia de diversidad	<p>Conectado con lo anterior, las gestoras deben consolidar que, en los modelos de <i>reporting</i> de sus participadas, el ámbito de la diversidad sea una prioridad y se aborde con todo el rigor y la profundidad necesaria en un campo ya tan relevante en toda la cadena de valor de la gestión de la inversión.</p> <p>La creciente relevancia de los criterios ESG en la cadena de valor de la inversión favorece la integración de métricas relacionadas con la diversidad en los cuadros de mando de seguimiento de las participadas. De hecho, la mayor parte de las gestoras que han participado nos han manifestado que ya realizan una <i>due diligence</i> de ESG cuando invierten en una compañía.</p> <p>Además, existe evidencia de que disponer de mejor desempeño en ámbitos ESG, en particular en la diversidad de género, lanza una clara señal al mercado de buena gestión e, incluso, puede ser un catalizador para obtener ventajas desde el punto de vista de financiación o mejor valoración (múltiplos) por parte de potenciales compradores en los procesos de salida de las inversiones.</p>
	Planes retributivos	Extender la práctica de vinculación de objetivos de diversidad específicos o integrados en los objetivos compuestos (aquellos que comprenden diferentes ámbitos ESG) en los planes retributivos de altos directivos, como ya vienen haciendo algunas de las gestoras participantes en el estudio.



Nivel de actuación: Sector

	Palancas de cambio	Medidas para activar la transformación
SECTOR	Impulso de liderazgo femenino entre inversores y gestores de fondos	<p>Fomentar la diversidad para generar un efecto cascada es clave: cuantas más mujeres existan invirtiendo en gestoras lideradas por mujeres, más mujeres tendrá el sector al frente de los equipos de inversión y, por tanto, más mujeres en los equipos de liderazgo (Consejos y Comités de Dirección) y en la plantilla de las compañías participadas. Potenciar la figura de mujeres inversoras puede contribuir a ello.</p> <p>Destacamos algunas de las iniciativas como el Club Ascri Diversidad, la iniciativa de “Invest in Women Now” de The Venture City, y la iniciativa privada “Women Angels for STEAM” de Regina Llopis, entre otras.</p> <p>Para impulsar el liderazgo femenino entre los inversores, se podrían desarrollar programas e iniciativas por parte del sector que apoyen a mujeres a gestionar su propio patrimonio potenciando su rol como inversoras y actuando como catalizadores de la diversidad en la pirámide.</p> <p>Además, para impulsar el liderazgo femenino entre los gestores de fondos, hay que visibilizar la figura de la mujer en los roles de dirección de las gestoras.</p>
	Incremento del atractivo del sector como empleador de talento femenino	<p>El sector de Capital Privado, dada sus características, no resulta atractivo para muchas mujeres. Iniciativas como “Diversity VC”, una organización sin ánimo de lucro que impulsa la diversidad, la equidad y la inclusión en la industria de Capital Privado a nivel mundial pueden ser determinantes en el incremento del atractivo del sector a nivel nacional.</p>
	Generación de <i>pool</i> de talento femenino	<p>La generación de <i>pool</i> de talento femenino en colaboración con entidades educativas para que se conozca el sector desde etapas de formación tempranas. Para ello, se pueden impartir cursos relacionados con el sector de Capital Privado a niveles preuniversitarios y universitarios o permitir a las jóvenes interesadas en el ámbito de Capital Privado a realizar prácticas en empresa.</p>
	Reconocimiento sectorial a buenas prácticas	<p>Reconocer a aquellas gestoras que están demostrando su compromiso con la diversidad de género puede servir para sentar referentes en el sector. En este sentido, una de las medidas puede ser establecer rankings de gestoras comprometidas u otorgar premios a las gestoras <i>best-in-class</i> en materia de diversidad de género.</p>
	Recomendaciones o creación de un marco de adhesión voluntaria	<p>Desde el sector de Capital Privado también se pueden lanzar recomendaciones, así como crear un marco o código de adhesión voluntaria para las gestoras que promuevan el impulso de las mejores prácticas en talento femenino. Por ejemplo, conceder un sello sectorial o certificación a aquellas gestoras que cumplen o están comprometidas con el fomento de la diversidad de género en puestos de liderazgo.</p>



esade

Center for Corporate
Governance

boyden

Ascri

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA
DE CAPITAL, CRECIMIENTO
E INVERSIÓN

ATREVIÁ



5. Conclusiones

A partir de la información y datos recogidos tanto en la encuesta como en las entrevistas presenciales, hemos extraído una batería de conclusiones sobre el punto en el que se encuentra el sector de Capital Privado en materia de diversidad de género. Presentamos a continuación las principales lecciones aprendidas, así como una serie de propuestas de acción para impulsar la presencia de mujeres en los puestos de liderazgo de gestoras y compañías participadas.

- **La diversidad aporta valor.** Es fundamental ser conscientes del valor que aporta la diversidad de género y la diversidad en general. La investigación académica relacionada confirma que la diversidad en cualquier nivel organizacional (Consejo, equipo directivo o plantilla) es buena para las empresas y sus *stakeholders* (Girardone, Kokas & Wood, 2021). Específicamente, se ha demostrado que las empresas diversas e inclusivas generan mejores resultados a través de un mejor desempeño financiero, mayores tasas de innovación y productividad, o reducción del fraude (Erhardt, Werbel & Shrader, 2003; Østergaard et al., 2011; Cumming, Leung & Rui, 2015). Además, la diversidad es un factor esencial para promover un comportamiento empresarial más responsable, ya que contar con mujeres en puestos clave en el ámbito del gobierno corporativo parece estar asociado con una toma de decisiones más prudente y sostenible (Kirsch, 2018).

Desde el ámbito específico del sector de Capital Privado y sobre todo en las entrevistas mantenidas con *managing partners* de las gestoras, se ha puesto de manifiesto que cada vez es más habitual reconocer el impacto que tiene la diversidad de género en órganos de gestión y gobierno a lo largo de toda la cadena de valor, desde la identificación de sectores y *targets*, pasando por la financiación y hasta la

salida de la inversión. Cada vez más, la diversidad se mide, se compara y se tiene en cuenta por parte de financiadores, reguladores o analistas de mercados, que observan con atención qué KPI pueden aportar o restar valor a compañías u operaciones.

“La diversidad de género puede conducir a mejores retornos de inversión o mejores resultados”

Carlos Santana, EQT

- **Sentido de “urgencia”.** Aunque rezagado con respecto a otros sectores de similar naturaleza y por detrás con respecto a otros de diferente índole, el sector de Capital Privado empieza a tomar conciencia de la necesidad de acelerar en materia de diversidad de género como respuesta al impulso y demanda de sus propios inversores y de la sociedad en su conjunto. En línea con lo que ya se atisba en otros mercados y con lo que ya sucede en otros sectores clave de nuestra economía, el Capital Privado no puede quedarse atrás. Los últimos meses han puesto de manifiesto que los cambios se están acelerando y que tanto la sociedad como otros *stakeholders* clave, como reguladores y financiadores, se están poniendo al día con todo lo relacionado con aspectos ESG.

El conjunto de recomendaciones a partir de las aportaciones de las 12 entrevistas permitirá al sector estar mejor preparado en cuanto a los estándares que se demandarán a futuro en materia de diversidad de género, bien por alinearse con las mejores prácticas de gestión y buen gobierno, bien por potenciales cambios regulatorios que puedan introducir obligaciones para el sector de Capital Privado, o bien por la propia inercia de la sociedad y del resto de grupos de interés, cada día más concienciados y exigentes con todo tipo de compañías.

- **Sensación de “dejà vu” en materia de *recruiting*.** El panorama actual de la presencia de mujeres en los puestos de liderazgo en el sector de Capital Privado nos recuerda, en cierto modo, a la situación de hace unos años cuando muchas empresas cotizadas comenzaron su proceso de incorporación a los Consejos de Administración. A la luz de los resultados de nuestro estudio, podemos concluir que aún existe una parte del sector de Capital Privado que atribuye la poca presencia de mujeres en los órganos de gobierno y alta dirección a la escasez o falta de mujeres con cualificación necesaria (oferta). La realidad demuestra que sí hay mujeres preparadas y con el perfil necesario para desempeñar este tipo de puestos, tanto en el propio sector como en otros ámbitos de alto nivel donde se suele recurrir para buscar consejeros y directivos. Existen candidatas con la formación y la experiencia que el sector necesita, pero es preciso “romper inercias” para facilitar su retención y extender los límites de las fuentes de reclutamiento.

“Quizás debiéramos asumir más riesgos en los procesos de reclutamiento e ir a otros nichos o canteras de perfiles”

Oriol Pinya, Abac Capital

- **Discurso políticamente correcto, pero que aún necesita mayores dosis de acción.** Ha sido positivo encontrar una elevada receptividad en las gestoras que han participado en la encuesta, así como entre los *managing partners* entrevistados, para afrontar el reto de la falta de diversidad en los puestos de liderazgo. No obstante, es importante conectar el discurso con la acción y traducir las buenas intenciones en líneas de actuación concretas y tangibles. Se percibe buena predisposición a la hora de impulsar el cambio, pero es preciso activar más medidas concretas y dar pasos reales.

“Escoge por qué lo quieres hacer: por sentirte bien cuando te mires al espejo y ver que contribuyes a un mundo mejor, porque estás convencido de que es una forma mejor de hacer tu trabajo, o porque tus inversores te lo están exigiendo. Pero lo tienes que hacer”

Miguel Zurita, AltamarCAM Partners

- **Necesidad de reforzar los criterios ESG en los procesos de inversión de las gestoras (incluyendo el ámbito de la diversidad de género).** Favorecer una mayor incorporación de mujeres en los puestos de liderazgo pasa por asumir de manera clara que los criterios de diversidad serán tenidos en cuenta en los procesos de inversión. Los asuntos ESG, con especial énfasis en la lucha contra el cambio climático o la diversidad, impactan directamente en los múltiples de valor de las compañías participadas e implican una mejora de resultados económicos a lo largo de la cadena de valor, por lo que es preciso articular políticas y criterios relacionados con esta materia que se pongan de manifiesto a la hora de tomar decisiones de inversión.



6. Bibliografía

Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas. Revisado en junio de 2020. Comisión Nacional del Mercado de Valores, CNMV. Disponible en el siguiente [enlace](#)

Cotizalia (8 marzo, 2021). "España lidera en mujeres gestionando fondos pero se queda en un 21% del total". *El Confidencial*. Disponible en el siguiente [enlace](#)

Cumming, D., Leung, T. Y., & Rui, O. (2015). Gender diversity and securities fraud. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1572-1593.

Diversity VC (sitio web). Accesible en este [enlace](#)

Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate governance: An international review*, 11(2), 102-111.

Girardone, C., Kokas, S., & Wood, G. (2021). Diversity and women in finance: Challenges and future perspectives. *Journal of Corporate Finance*, 71, 101906.

Kirsch, A. (2018). The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 346-364.

Nina Capital & Level 20 (agosto, 2021). Gender diversity in Private Equity and Venture Capital in Spain. Progress starts with understanding. Disponible en el siguiente [enlace](#)

Østergaard, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research policy*, 40(3), 500-509.

Redacción Europa Press (17 noviembre, 2021). Ascri lanza un club para fomentar la diversidad en la industria de capital privado". *Europa Press*. Disponible en el siguiente [enlace](#)

The Venture City "Invest in Women now" Initiative (sitio web). Accesible en el siguiente [enlace](#)

Von der Leyen, Ursula (20 enero, 2022). Discurso en el European Women on Boards' Gender Diversity Award. Disponible en el siguiente [enlace](#)

Women Angels for STEAM (WA4STEAM) (sitio web). Accesible en el siguiente [enlace](#)

7. Anexo metodológico

La muestra analizada en este estudio está compuesta por 50 respuestas recogidas a partir de un cuestionario online enviado a los responsables de las diferentes gestoras de fondos participantes, durante los meses de noviembre y diciembre de 2021. El objetivo de dicho cuestionario era recoger información tanto cuantitativa como cualitativa que permitiera definir patrones de comportamiento que sirvan como ejemplo para otras empresas acerca de cómo abordar la diversidad de género en los puestos de liderazgo.

Además de las 50 respuestas obtenidas de los responsables de las gestoras, se realizaron 12 entrevistas durante enero de 2022 con el objetivo de proponer una serie de recomendaciones tanto para dichas gestoras como para sus participadas y que sirvan como una guía útil a la hora de afrontar la diversidad de género en sus Consejos y Comités de Dirección. En la siguiente tabla se incluye la relación de empresas y entrevistados (Tabla A1).

Tabla A1

Relación de empresas y entrevistados

Empresa	Entrevistado
NEXXUS	Maite Ballester
EQT	Carlos Santana
THE VENTURE CITY	Laura González-Estefani
KIBO VENTURES	Aquilino Peña y Sonia González
YSIOS	Paula Olazábal
SEAYA VENTURES	Beatriz González
PORTOBELLO CAPITAL	Juan Luis Ramírez
ALTAMARCAM PARTNERS	Miguel Zurita
BEABLE CAPITAL	Almudena Trigo
IMPACT PARTNERS	Elena Rico
ABAC CAPITAL	Oriol Pinya
ARCANO PARTNERS	José Luis del Río

Perfil del encuestado

En cuanto al perfil del encuestado, observamos que ligeramente más de la mitad de los participantes son mujeres y con edades comprendidas entre los 41 y 60 años. Es notable, no obstante, la presencia de un 44% de participantes entre 30 y 40 años, conocidos como *millenials* y *centenials*.

Gráfico A1

Distribución por género de los encuestados (N = 50 encuestados/as)

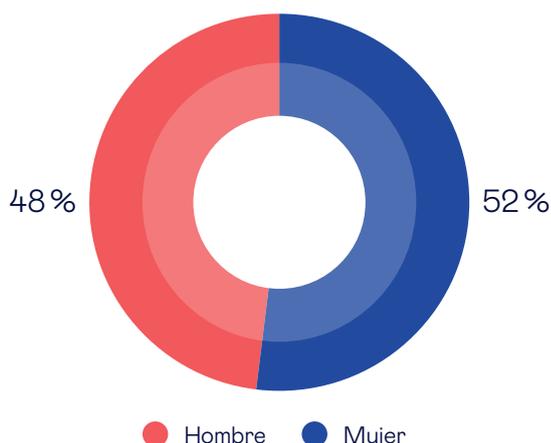
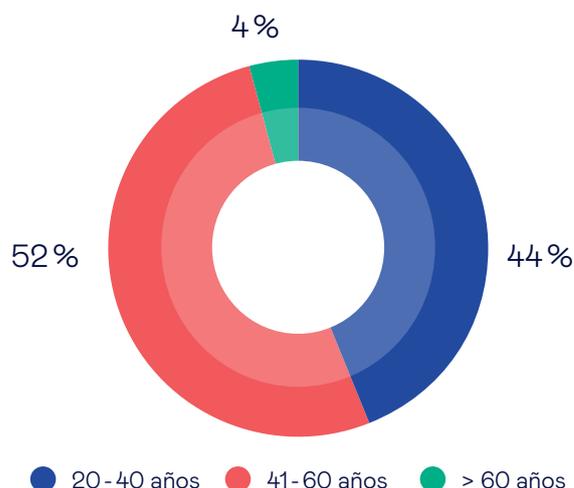


Gráfico A2

Distribución por edad de los encuestados (N = 50 encuestados/as)



Características de las gestoras de fondos

En cuanto a las características generales de las 50 gestoras participantes en la encuesta, hay una mayoría de gestoras de Private Equity (54%) y el alcance territorial es principalmente nacional, con solo un total de 9 gestoras que participan también en mercados internacionales.

Gráfico A3

Ámbito de la gestora de fondos (N = 50 gestoras)

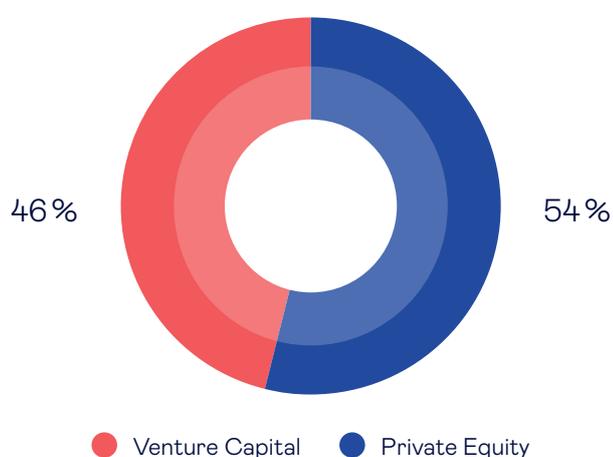
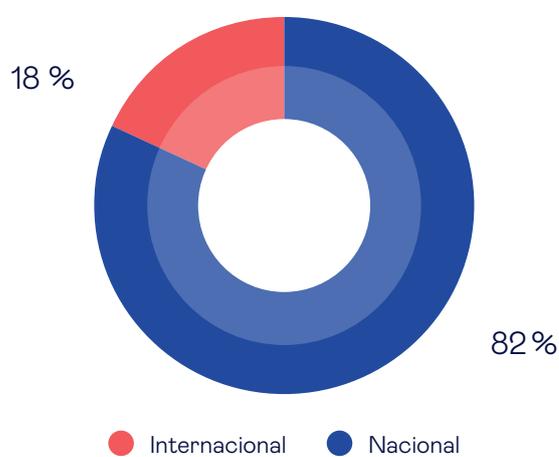


Gráfico A4

Alcance geográfico (N = 50 gestoras)



El ámbito de actividad se desarrolla con carácter generalista en un 70% de las gestoras y solo un 30% tiene foco sectorial. Con gran hegemonía, hay más gestoras de carácter privado (92%) que público.

Gráfico A5

Ámbito de actividad (N = 50 gestoras)

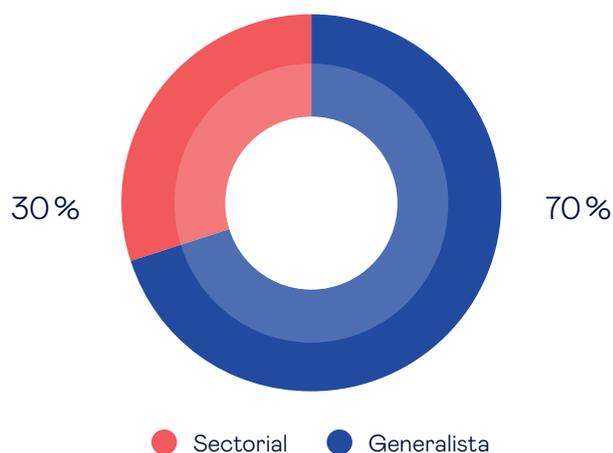
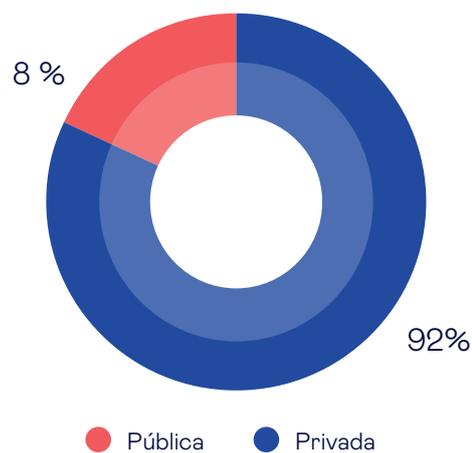


Gráfico A6

Tipología de gestora (N = 50 gestoras)



En cuanto al volumen de los fondos gestionados (Assets Under Management: AUM), observamos que la mayoría de gestoras se pueden clasificar como medianas, cuyo volumen de fondos gestionados está en la horquilla de los 51 y 1.000 millones de euros. Solo un 12% se pueden considerar como gestoras grandes, que gestionan más de 1.000 millones de euros¹⁰.

El volumen medio de fondos gestionados por categoría (gestora pequeña, mediana o grande) se presenta en el siguiente gráfico. Observamos que el volumen medio para la categoría de gestoras pequeñas es de 29,93 millones de euros, de 394,10 millones de euros para la categoría de gestoras medianas, y de 4.391,67 millones de euros para la categoría de gestoras grandes.

Gráfico A7

Volumen de los fondos gestionados [AUM] (millones €) (N = 50 gestoras)

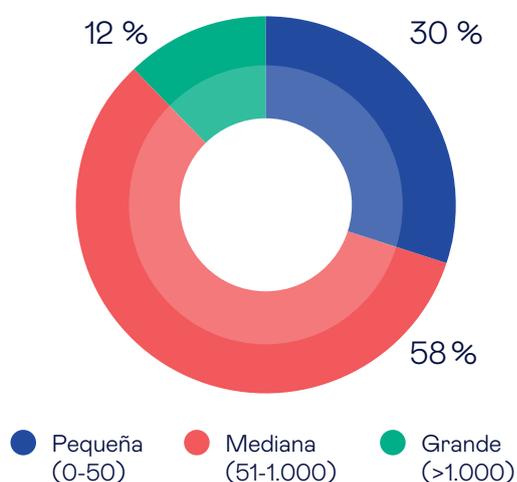
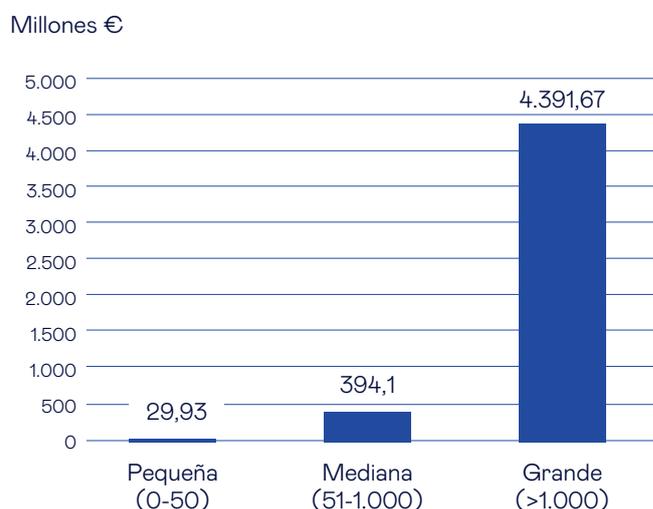


Gráfico A8

Volumen medio de los fondos gestionados [AUM] (N = 50 gestoras)

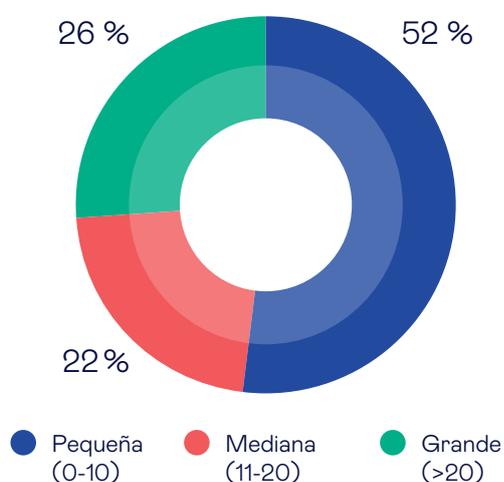


¹⁰ La clasificación de empresas según el volumen de fondos gestionados (AUM) se basa en la clasificación que se consideró en el estudio de Nina Capital & Level 20 (2021) y que se seleccionó en base a la distribución de la muestra.

Con respecto a la cifra de empleados que integran las gestoras, vemos que, en su mayoría (52%), son gestoras de tamaño pequeño, con un máximo de 10 empleados. Sin embargo, un 26% de las 50 gestoras participantes en la encuesta tienen más de 20 empleados, lo que se catalogarían como grandes¹¹.

Gráfico A9

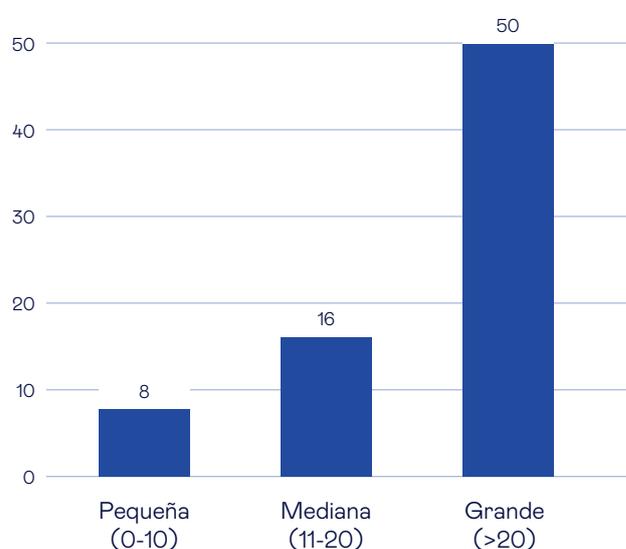
Tamaño de la gestora de fondos (número de empleados) (N = 50 gestoras)



En el siguiente gráfico vemos el número medio de empleados según la clasificación por tamaño de las gestoras. Observamos que el número medio de empleados en la categoría de pequeña gestora es de 8 empleados, de 16 en la de mediana gestora y de 50 en la de grande gestora.

Gráfico A10

Número medio de empleados (N = 50 gestoras)

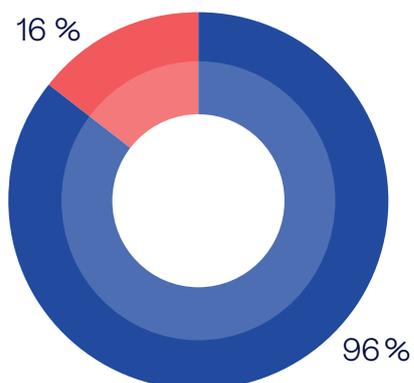


Órganos de gobierno y gestión en la industria de Capital Privado

Observamos que el 96% de las 50 gestoras afirman que sus participadas cuentan con un Consejo de Administración y que el 16% invierte en participadas con Comité de Dirección.

Gráfico A11

Órganos de gobierno y gestión en las participadas donde invierten las gestoras (N = 50 gestoras)



● Comité de Dirección ● Consejo de Administración

Nota: La suma total de los porcentajes excede de 100% porque la pregunta del cuestionario incluía la opción de respuesta múltiple. Cada porcentaje debe ser interpretado como sigue: por ejemplo, de las 50 gestoras encuestadas, el 96% invierte en participadas con un Consejo de Administración.

¹¹ La clasificación de empresas según el tamaño (número de empleados) se basa en la clasificación que se consideró en el estudio de Nina Capital & Level 20 (2021) y que se seleccionó en base a la distribución de la muestra.

esade

Center for Corporate
Governance

boyden

Ascri
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA
DE CAPITAL, CRECIMIENTO
E INVERSIÓN

ATREVIA

