

**Colección Biblioteca de la Empresa Familiar**

# **EL GOBIERNO DE LA FAMILIA EMPRESARIA**

Por: Juan Corona

**Juan F. Corona Ramón.**

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y Premio Extraordinario de Licenciatura y de Doctorado por la Universidad de Barcelona. Catedrático de Economía Aplicada. Miembro Numerario de la Real Academia de Doctores.

En la actualidad es Director Académico del Instituto de la Empresa Familiar y Director de la Cátedra de Creación de Empresas y Empresa Familiar de la Universitat Abat Oliba CEU. Ha colaborado con algunas de las Universidades más prestigiosas del mundo como Harvard, La Sorbona y Kiel. Asesor en diversos proyectos del Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo y la Unión Europea. Autor de 40 libros y más de 300 publicaciones, entre las cuales destacan varias en materia de empresa familiar y fundamentalmente su edición del "Manual de la Empresa familiar".

## **1. Empresa Familiar y Familia Empresaria.**

La ya conocida complejidad de los sistemas de empresa familiar, parte de la base de la conjunción de dos sistemas diferenciados: familia y empresa. La importancia como realidad económica de la empresa, la tradición de su estudio organizativo y la regulación legal de la misma han motivado que se pusiera énfasis en la idea de Empresa Familiar, que es la que se baraja habitualmente al hablar de este tipo de instituciones.

Sin embargo, es evidente que desde el momento en que existe una vinculación tan estrecha entre empresa y familia podemos hablar también de familias empresarias, cuya organización, gobierno e influencia en la empresa son mucho menos conocidas.

A este respecto, la Colección Biblioteca de la Empresa Familiar dedicó en su día el número 5, a los órganos de gobierno en la Empresa Familiar. Con la finalidad de completar el marco conceptual propio de este tipo de empresas vamos a dedicar el presente texto a analizar los órganos de gobierno de la Familia Empresaria, y la relación de éstos con los órganos de gobierno de la empresa.

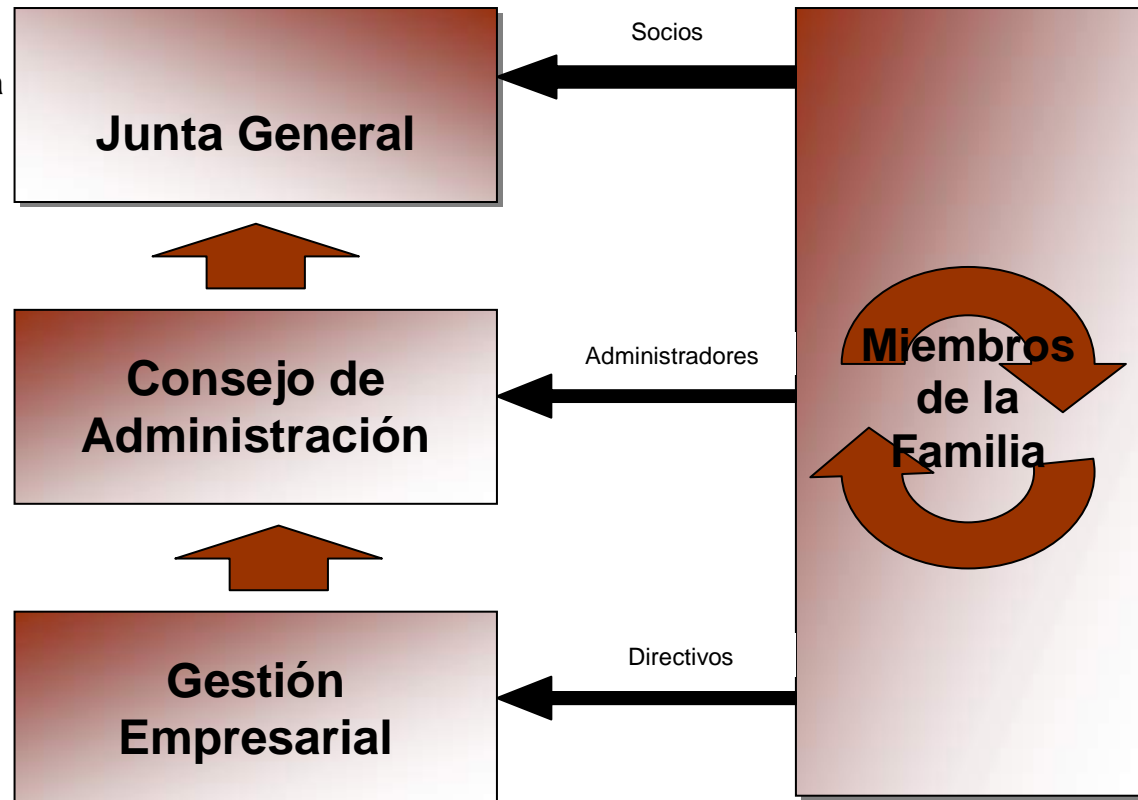
Todo ello orientado en la línea de los modernos códigos de buen gobierno, con el fin de mejorar el funcionamiento de ambas instituciones por separado, y por supuesto su reforzamiento mutuo. En este sentido, buena parte de las recomendaciones que ofrecemos se derivan de las recomendaciones de la *Guía de Buen Gobierno en la Empresa Familiar* elaborada por el Instituto de la Empresa Familiar en colaboración con el IESE y la Fundación de Estudios Financieros.

# El gobierno de la Empresa Familiar

- Filosofía de la Empresa Familiar
- Relaciones entre miembros de la familia
- Papel de la familia en la empresa
- Toma de decisiones estratégicas

- Estructura básica de la empresa
- Definición estratégica
- Política de dividendos
- Políticas de empresa

- Gestión financiera
- Gestión de inversiones
- Gestión de marketing
- Planificación de producción.



Cuadro 1. El gobierno de la Empresa Familiar

En el gráfico sobre gobierno de la Empresa Familiar se recogen las principales funciones de los órganos de la empresa en los que pueden estar representados miembros de la familia. Al margen de su importancia empresarial es evidente que muchas de ellas tienen su origen en el papel que desarrolla la familia en la empresa (filosofía empresarial, decisiones estratégicas, ...)

## **2. Órganos de gobierno en la empresa y en la familia.**

La definición de los órganos de gobierno en la empresa está perfectamente desarrollada tanto desde el punto de vista teórico como práctico. Aunque obviamente cada empresa adopta la estructura orgánica y de gobierno más adecuada a sus intereses, es evidente que puede hablarse de una estructura genérica propia de empresas consolidadas, en la que destaca la existencia de dos órganos principales de gobierno: la Asamblea de Accionistas, representativa de la propiedad del capital constitutivo de la empresa, y el Consejo de Administración como órgano de gobierno y supervisión delegado por aquella.

Parece bastante lógico buscar una asimetría con el entorno familiar para garantizar un modelo de gobierno ordenado y coherente.

En este sentido, la Asamblea Familiar incluye la totalidad de los miembros de la familia, mientras que el Consejo de Familia es un órgano representativo de la misma orientado a garantizar una mayor eficiencia en su gestión y a facilitar las relaciones con el entorno de la empresa.

Obviamente, y aunque las relaciones en un entorno de empresa familiar son múltiples, resulta recomendable establecer líneas formalizadas de comunicación entre los dos máximos órganos representativos de familia y empresa: el Consejo de Familia y el Consejo de Administración.

En consecuencia, y aunque luego lo detallaremos con más precisión, las personas clave en el desarrollo del gobierno de la familia empresaria serán los miembros del Consejo de Familia y los del Consejo de Administración.

A nivel analítico, podemos clasificar a los consejeros en función de dos criterios: su grado de dependencia con respecto a la empresa familiar, y su pertenencia o no a la familia. De acuerdo con estas ideas en el cuadro 2 se ofrece la clasificación de los miembros del Consejo de Administración en las cuatro categorías resultantes de la combinación de los dos criterios. Este tema ha sido tratado en otros libros de la Colección, por lo que no lo desarrollaremos más a fondo.

Por su parte en el cuadro 3 se aplica la misma metodología a los miembros del Consejo de Familia, obteniendo una clasificación diferente y que conviene matizar. En principio, el Consejo de Familia es un órgano representativo de la familia por lo que todos sus miembros deben ser miembros de la misma. Únicamente se hace referencia a los que hemos llamado: consejeros profesionales, ya que una presencia mínima de alguno de ellos en el consejo de Familia, con voz pero sin voto, puede ser de gran ayuda para facilitar un mejor funcionamiento del mismo.

Centrándonos en los miembros de la familia, la dependencia o independencia con respecto a la empresa nos genera la aparición de: consejeros accionistas activos y consejeros accionistas pasivos, que deben estar adecuadamente representados en el Consejo de Familia, si queremos que éste refleje la realidad del complejo familiar.

## CONSEJEROS DE ADMINISTRACIÓN

	DEPENDIENTES	INDEPENDIENTES
EXTERNOS	DIRECTIVOS NO FAMILIARES	PROFESIONALES
INTERNOS	DIRECTIVOS FAMILIARES	DOMINICALES

Cuadro 2. Consejeros de administración

## CONSEJEROS DE FAMILIA

	DEPENDIENTES	INDEPENDIENTES
EXTERNOS	-	PROFESIONALES
INTERNOS	ACCIONISTAS ACTIVOS	ACCIONISTAS PASIVOS

Cuadro 3. Consejeros de familia

### 3. Evolución de la familia y sistemas de gobierno.

Es de sobras conocido el hecho de que las empresas familiares tienen sus propias características diferenciales, y que no existen dos empresas iguales. También es evidente que esta misma afirmación puede reproducirse para las familias, y en consecuencia, que los sistemas de gobierno de las familias empresarias deben adecuarse a su situación y sus necesidades.

En este sentido es aconsejable analizar la evolución lógica de empresas y familias desde su fundación con el fin de orientar adecuadamente el modelo de órganos de gobierno más adecuado en cada caso.

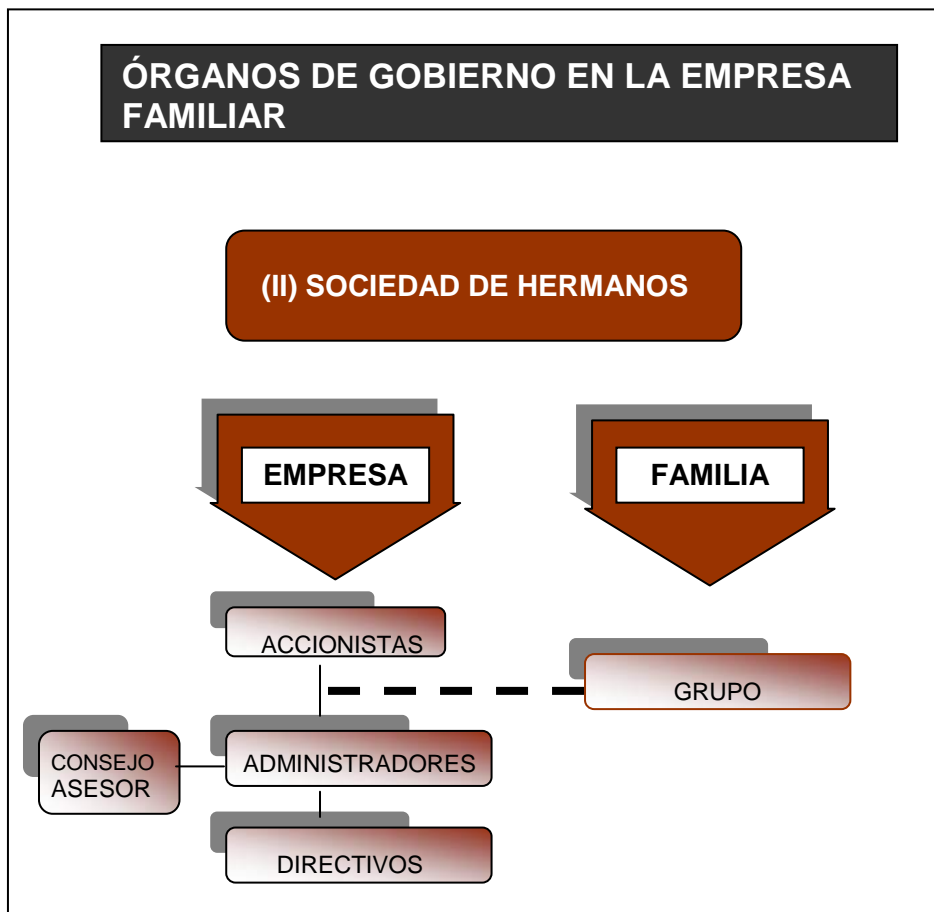


Cuadro 4. Propietario fundador (I)



Las empresas familiares de primera generación, conocidas también como empresas de propietario-fundador, se caracterizan habitualmente y desde luego en sus primeros años de existencia, por la presencia de un administrador único, que coincide con el emprendedor/ fundador de la empresa, que además ostenta un control prácticamente total sobre el capital accionarial.

Es muy normal que la persona que juega este papel sea también reconocido como el patriarca familiar, por lo que en sentido estricto no podemos hablar de órganos de gobierno en ninguno de los dos sistemas, ni tampoco de relaciones entre los mismos, ya que habitualmente están liderados por la misma persona.



**Cuadro 5. Sociedad de hermanos (II)**

En una segunda generación se llega a lo que popularmente se conoce como sociedad fraternal o sociedad de hermanos. En esta situación es habitual que dichos hermanos sean administradores de la empresa al mismo tiempo que accionistas de la misma, e incluso es habitual que existan accionistas familiares no vinculados a la empresa (los llamados accionistas pasivos). Por otro lado, es también una práctica convencional iniciar un proceso de profesionalización entre los directivos de la empresa, a los cuales se incorporan personas ajenas a la familia.

Por otro lado desde el punto de vista familiar, ya no existe un mando unificado sino un grupo familiar diverso compuesto por los hermanos, que de hecho serán el origen de las futuras ramas familiares. Sin embargo, y salvo en casos muy especiales, el grupo familiar tiene todavía un tamaño reducido, por lo que puede operar como un órgano comunitario.

En esta fase, buena parte de los miembros del grupo familiar son también accionistas, por lo que su relación con la empresa puede desarrollarse a través de su actuación en la Asamblea de Accionistas y la relación de ésta con los administradores de la empresa. Para poner la simiente de un sistema futuro de buen gobierno es recomendable la creación de un Consejo Asesor integrado por pocas personas, externas a la familia, pero que aporten un elevado valor añadido, orientando adecuadamente a los administradores familiares de la empresa.

## ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR



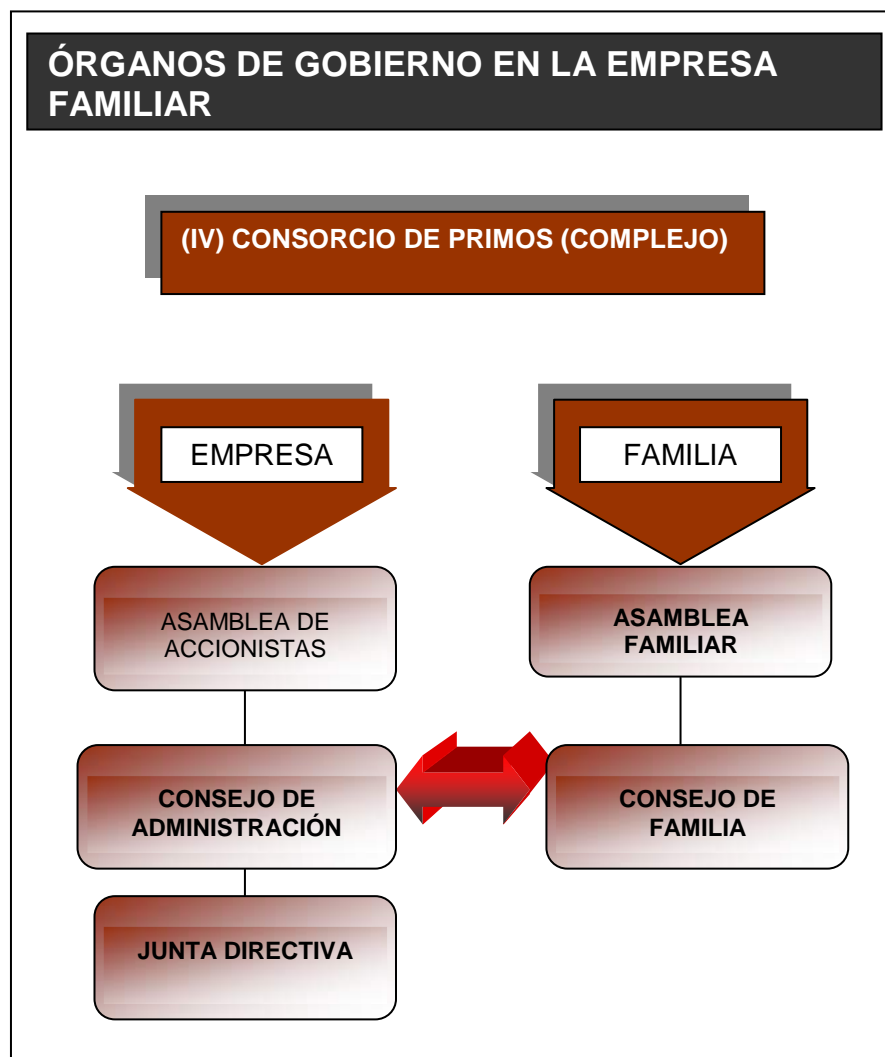
Cuadro 6. Consorcio de primos

Al llegar a la tercera generación nos encontramos frente a un modelo conocido como consorcio de primos, ya que éste es el vínculo mayoritario entre los miembros de la familia. Llegados a este punto, la empresa se ha desarrollado notablemente, por lo que es habitual que haya institucionalizado sus órganos de gobierno.

En este sentido, suele ser un momento bastante típico para crear el Consejo de Administración, al tiempo que se consolida la idea de junta directiva. Aunque en muchas empresas el Consejo de Administración está integrado únicamente por miembro de la familia, en muchas otras la creación del consejo suele derivar de

la existencia de un Consejo Asesor previo que se convierte en el germen del nuevo órgano, y por lo tanto permite la presencia de profesionales no familiares en el Consejo de Administración.

En lo que se refiere a la familia, nos encontramos con una situación de más complejidad, puesto que han aparecido ya las ramas familiares, los vínculos entre muchos de los miembros de la misma son más lejanos, e incluso el volumen de componentes de la familia puede haberse incrementado sustancialmente. Éste es un momento muy adecuado para constituir la Asamblea Familiar, que puede actuar de forma operativa incluyendo a todos los miembros de la familia, pero formalizando más sus actividades y constituyéndose como órgano esencial para mantener las relaciones con la empresa, a todos los niveles: Asamblea de Accionistas y Consejo de Administración.



Cuadro 7. Consorcio de primos (complejo)

En generaciones posteriores, o incluso en tercera generación, si el crecimiento de la familia y de la empresa así lo aconseja puede llegarse a una situación de consorcio de primos compleja, que aconseja establecer lo que hemos denominado un sistema de órganos de gobierno completo para la empresa familiar y para la familia empresaria.

Lo más normal en esta situación es que los órganos de gobierno de la empresa estén completamente formalizados y, en este sentido, dispongan de un Consejo de Administración muy profesional que incluya a varios consejeros no familiares.

En lo relativo a la familia, en el momento en que su tamaño crezca lo suficiente, la Asamblea Familiar puede convertirse en un órgano poco operativo para la toma de decisiones y para la interacción con la empresa. En dicho momento la creación del Consejo de Familia como órgano representativo de todos los miembros de la misma es absolutamente imprescindible. Y de la misma forma el establecimiento de relaciones con el Consejo de Administración se convierte en clave para garantizar un sistema completo de buen gobierno.

A partir de este planteamiento vamos a desarrollar los elementos claves del mismo con el fin de ofrecer un panorama amplio de la creación y el desarrollo de los órganos y mecanismos de buen gobierno, centrándonos obviamente en los órganos familiares y en su relación con los órganos empresariales.

#### **4. Objetivos y desarrollo del gobierno familiar.**

##### Objetivos

- Materializar la Misión que desde el punto de vista de la familia tiene la empresa.
- Preservar el patrimonio, los valores y la cultura de la familia emprendedora.
- Evitar conflictos familiares y, en su caso, ayudar a solucionarlos.
- Diseñar una adecuada planificación patrimonial, que compatibilice las necesidades financieras de la familia con las de la empresa.
- Potenciar la comunicación entre accionistas familiares.
- Impulsar el desarrollo del liderazgo en las generaciones futuras.

##### Desarrollo

- El Gobierno familiar puede desarrollarse a través de mecanismos formales o informales, aunque el crecimiento de la familia y de la empresa aconsejan introducir elementos formales en cuanto ello sea posible.
- La naturaleza de estos mecanismos depende, al igual que la de los de administración, del tipo de empresa, de su tamaño y del número de generaciones que se hayan incorporado al proyecto.
- En la medida en que las empresas crezcan y se vayan sucediendo nuevas generaciones, es recomendable que el Gobierno familiar se realice a través de mecanismos como la Asamblea Familiar y/o el Consejo de Familia, y que se materialice documentalmente, por ejemplo, mediante protocolos familiares.
- La formalización y consolidación progresiva (vivencia real) de los órganos de gobierno de la familia en la empresa, en especial del Consejo de Familia, pueden contribuir en gran medida a alinear los intereses de la familia y de la

propiedad familiar, atenuando hasta cierto punto el impacto del “factor familiar” en el Gobierno Corporativo, y en particular, en la labor del Consejo de Administración.

- Es muy conveniente, además, discutir de forma periódica la forma en que dichas estructuras pueden ser actualizadas en respuesta a los requerimientos de un sistema de gobierno y de relaciones que cambian con el paso del tiempo.

La Asamblea Familiar y el Consejo de Familia, constituyen foros de comunicación entre los accionistas familiares, tanto directivos como miembros del Consejo o inactivos, que buscan salvaguardar la armonía y apoyar el cambio generacional.

En las empresas con un número de accionistas reducido el Consejo de Familia funciona también como Asamblea Familiar.

A medida que el número de accionistas crece, es aconsejable diferenciar ambos foros de forma que el Consejo de Familia quede integrado por un número reducido de miembros, mientras que la Asamblea Familiar estará formada por todos aquellos que deseen participar en ella.

## **5. La Asamblea Familiar**

La Asamblea Familiar tiene como misión fomentar la unión, el compromiso y la concordia entre los miembros de la familia mediante un encuentro formal, que, como mínimo, tendrá carácter anual, y que ha de servir como foro de comunicación entre la familia y la empresa.

Los objetivos esenciales de la reunión de una Asamblea Familiar deben ser:

- Informar y compartir la evolución de la empresa, sus expectativas y los planes de futuro a corto plazo.

- Propiciar un mejor conocimiento entre todos los miembros familiares que participen.
- Transmitir y divulgar la filosofía, los criterios y los contenidos del Protocolo Familiar en caso de existir tal instrumento.

Las funciones de la Asamblea Familiar son:

- Comunica y promueve la visión familiar y empresarial.
- Transmite el proyecto empresarial.
- Informa de la marcha de la empresa.
- Da la oportunidad a todos los miembros familiares, tanto a los que trabajan en la empresa como a los que no lo hacen, para que expresen sus ideas y puntos de vista y expongan posibles discrepancias.
- Canaliza toda la vitalidad familiar hacia unos mismos objetivos familiares y empresariales.
- Propone temas de discusión y de proyectos familiares de interés general a ser desarrollados por el Consejo de Familia.
- Impulsa el debate y la evaluación en torno a los trabajos desarrollados por el Consejo de Familia.
- Debate y ratifica las propuestas del Consejo de Familia sobre patrimonio familiar, protocolo, cambio generacional, planes de liquidez y resolución de conflictos.

## **6. El Consejo de Familia**

La composición del Consejo de Familia es una pieza clave para garantizar su operatividad. Sus miembros serán elegidos por la Asamblea Familiar buscando el máximo consenso posible y la representación de los diferentes grupos de accionistas. Como tal, el Consejo de Familia es una delegación de personas de la Asamblea Familiar que pasan a trabajar en tareas específicas.



La composición y el tamaño del Consejo de Familia dependerá, entre otras dimensiones, del tamaño de la familia y de la etapa del ciclo de vida de la empresa. Es deseable que en éste, haya representación de cada rama de la familia. Si el tamaño de la familia (ramas) es muy elevado, es preferible que, a efectos de optimizar la eficacia del Consejo, no todas estén representadas en cada momento, aunque sí un número determinado por turnos rotatorios.

La estructura del Consejo de Familia no sólo debe ser equilibrada sino también operativa. Puede decidir organizarse en comisiones de trabajo con el fin de desarrollar, de forma específica, un tema o proyecto vital y/o urgente (políticas de incorporación o despido, Oficina Familiar, Protocolo Familiar, historia familiar, filantropía, etc.)

El Consejo de Familia designará para ello los consejeros u otros miembros familiares que considere más idóneos en función de la naturaleza y complejidad del proyecto en cuestión. Cada comisión por su parte designará un Presidente y/o un Secretario para propiciar un funcionamiento eficaz y profesional.

Las funciones esenciales del Consejo de Familia son:

- Servir de vínculo entre la familia, el Consejo de Administración y la Dirección de la empresa.
- Establecer y actualizar los valores y la visión de la familia sobre el futuro de la empresa a largo plazo y trasladarlo al Consejo de Administración.
- Mantener la disciplina familiar en cuanto a la empresa y protegerla de las interferencias familiares.
- Establecer y supervisar el proceso de planificación de las fundaciones familiares y de la familia para que evolucione de forma coordinada y paralela al de la empresa.

- Preparar la sucesión familiar al nivel de la familia y al nivel de la gestión de la empresa desarrollando planes para la transición generacional.
- Asesorar a la Junta de Accionistas sobre candidatos al Consejo de Administración y discutir la validez y conveniencia de los mismos.
- En el caso de que exista un amplio consenso entre los accionistas, evaluar el funcionamiento del Consejo de Administración en su conjunto.
- Desarrollar planes para el patrimonio familiar y para la gestión de éste.
- Dirigir los trabajos de elaboración y actualizar el Protocolo Familiar en contacto permanente con el Consejo de Administración, la Dirección de la empresa y la Asamblea Familiar.
- Ser un foro adecuado para el desarrollo de acuerdos de compra y venta de participaciones y otros mecanismos para crear liquidez entre los accionistas.
- Ser la sede para la educación de los accionistas familiares, presentes y futuros, sobre sus responsabilidades. Debe potenciar el interés de las siguientes generaciones en el devenir de la empresa.
- Ser la sede para el diálogo sobre el desarrollo individual y profesional de los familiares.
- Es conveniente que sea en este órgano donde se decida cómo y cuál debe ser la actividad laboral de los familiares en la empresa e incluso, en su caso, la ausencia de accionistas en los órganos de gestión corporativa.
- Constituye el foro adecuado para la discusión y gestión de problemas y conflictos familiares. Actúa como mediador de conflictos entre miembros familiares o entre familia y empresa.
- Organizar actividades y celebraciones de la familia, entre ellas, la Asamblea Familiar.

- Informar y dar cuenta a la Asamblea Familiar de los trabajos realizados en el ejercicio así como de los trabajos en curso.
- Trasladar al Consejo de Administración la posición de la familia respecto a posibles socios externos y la realización de grandes inversiones.
- Representar a la empresa en ámbitos sociales, políticos y económicos.
- Velar por el cumplimiento de los acuerdos sobre los intereses personales o particulares, favoreciendo y estimulando en todo momento la unidad y la armonía familiar. Establecer el código de conducta que debe gobernar al propio Consejo de Familia.

## **7. Las relaciones entre familia y empresa.**

El buen gobierno de la familia empresaria y de la empresa familiar requiere una diferenciación de los órganos de gobierno. Debe existir una separación clara de las funciones que ejercen los órganos corporativos y los familiares. El hecho de que entre ambos ámbitos exista una comunicación fluida no debe confundirse con una adecuada delimitación de sus tareas:

- El Consejo de Familia es el órgano que fija la dirección y las políticas para la familia (en colaboración con la Asamblea Familiar).
- El Consejo de Administración, no así el Consejo de Familia ni los accionistas, establecen la orientación y las políticas para la empresa.
- En este marco, los tres órganos de gobierno, el Consejo de Familia, la Junta de Accionistas y el Consejo de Administración, en conjunción con la Dirección de la empresa, coordinan sus actividades y establecen canales adecuados de comunicación entre sí con objeto de definir objetivos, políticas y planes consistentes y consensuados.

## **7.1. Relación Consejo de Administración - Consejo de Familia**

Debe asegurarse la no intromisión entre el Consejo de Administración y el Consejo de Familia (o los órganos de gobierno familiar) en el terreno de sus respectivas competencias.

Es muy importante que los propietarios comprendan adecuadamente las diferencias que existen en el papel y el funcionamiento entre las estructuras de gobierno de la empresa y de la familia y respeten sus límites a fin de poder trabajar de forma constructiva, evitando confundir gobierno corporativo con gobierno de la familia o viceversa.

Es necesario desplegar una pedagogía continua, especialmente en los órganos de gobierno de la familia, sobre qué se espera de cada estructura, de los miembros que participan en tales estructuras, así como el funcionamiento de éstas y sus procesos de gobierno de la familia y la empresa implicados en cada ámbito.

Las estructuras de gobierno pueden implantarse, y ser puestas en marcha, con una relativa facilidad, pero si se desconocen sus límites, su papel y su funcionamiento, difícilmente podrán alcanzar los fines para los cuales han sido creadas. Serán estructuras formalizadas pero inútiles o escasamente operativas.

El Consejo de Administración, el Consejo de Familia y los accionistas deben, no obstante, cooperar y coordinar sus actividades y asegurar una buena comunicación a fin de propiciar el alineamiento y el consenso sobre las políticas, planes y objetivos de la organización.

El reparto de competencias que este modelo implica es flexible, ya que, tanto el Consejo de Familia como el Consejo de Administración, deben trabajar en la visión estratégica de la empresa. No obstante, las competencias de uno y otro deben quedar claramente delimitadas.

## **7.2. El Consejo de Familia como interlocutor del Consejo de Administración.**

Para que el Consejo de Familia desarrolle un desempeño eficiente de sus funciones frente al Consejo de Administración se han de cumplir una serie de preceptos importantes.

- Es adecuado que el Consejo de Familia fije los valores, misión y los objetivos de la familia y la empresa a largo plazo; los traslade al Consejo de Administración y que éste oriente a la Dirección de la empresa sobre la estrategia a seguir para lograrlos.
- Periódicamente, el Consejo de Familia ha de supervisar el cumplimiento de los objetivos marcados y proponer posibles acciones correctoras. Al mismo tiempo, si existe un amplio consenso entre los accionistas, el Consejo de Familia puede evaluar las actuaciones del Consejo de Administración.
- El Consejo de Familia deberá mantener informado al Consejo de Administración de los cambios o novedades que acontezcan en la familia en general, o en el Protocolo Familiar en el caso de que exista tal instrumento.
- El Consejo de Familia no debe devenir en un cuerpo de vigilancia mediante el cual los accionistas familiares controlen con férreo rigor y celo lo que hace o no se hace en la empresa o el rendimiento de los consejeros externos.

El Consejo de Familia debe, por tanto, complementar la acción y actuar de forma coordinada con el Consejo de Administración, y no intentar sustituirlo, es decir:

- El Consejo de Familia establece las políticas para la familia y efectúa recomendaciones de política al Consejo de Administración que conciernen a la familia.
- El Consejo de Administración establece las políticas para la empresa y puede efectuar recomendaciones y orientar al Consejo de Familia en asuntos que conciernen al negocio familiar.

El Consejo de Familia no debería actuar ni decidir de forma unilateral en relación con muchas políticas y medidas sobre las que tiene la facultad directa de adoptar las decisiones finales.

Debe procurar, en cambio, trabajar con el Consejo de Administración a fin de obtener su orientación y/o contraste antes de hacerlas “oficiales”. Un ejemplo de temas que conciernen a la familia que pueden ser abordados con este enfoque pueden ser:

- Los planes de sucesión.
- La política de dividendos que desea seguir la familia.
- Las posibles incorporaciones de miembros familiares al Consejo de Administración.
- Las posibles incorporaciones de familiares a los órganos de gestión de la empresa.
- La política de incorporación de miembros familiares en la empresa.
- La política de retribución de miembros familiares empleados en la empresa.
- El desarrollo de carrera y profesionalización de los miembros familiares.
- La posible entrada de socios estratégicos en la empresa.
- La gestión de la propiedad y de acuerdos de compra y/o venta de activos.

La necesaria coordinación y comunicación entre el Consejo de Familia y el Consejo de Administración debe materializarse de alguna forma. Los miembros de ambos consejos pueden interactuar y trabajar juntos mediante:

- El intercambio de información y de actualización sobre los objetivos perseguidos por ambos órganos con carácter regular.
- Reuniones conjuntas de planificación con carácter anual.
- Contando con consejeros que formen parte de ambos consejos a la vez.
- Invitando a miembros del Consejo de Familia a participar en las reuniones del Consejo de Administración, o viceversa, invitando a las sesiones del Consejo de Familia al Presidente del Consejo de Administración, a un consejero familiar o al Consejero Delegado.

La organización de reuniones conjuntas entre el Consejo de Familia y el Consejo de Administración es un medio muy potente para canalizar la comunicación entre ambos órganos.

El presidente o líder del Consejo de Familia puede jugar un papel clave en la comunicación entre el Consejo de Familia y el Consejo de Administración. Resulta adecuado que sea el elegido para representar al Consejo de Familia en sus relaciones con el Consejo de Administración y la Dirección de la empresa. Como tal, es deseable que tenga un contacto frecuente con el presidente del Consejo de Administración o los consejeros, lo que permite asegurar una comunicación fluida entre ambos órganos.

El presidente del Consejo de Familia debe tener un elevado nivel de experiencia y competencia profesional, poseer un elevado grado de liderazgo en la familia, tener empatía con la familia y, a la vez, ser capaz de llegar a un acuerdo con todos los miembros de la familia.

No es conveniente que además de ser presidente del Consejo de Familia, sea presidente del Consejo de Administración. No siempre el miembro familiar mejor capacitado para gestionar la empresa reúne el mejor perfil para atender los asuntos de la familia y coordinarlos en el seno de los órganos de gobierno familiares.

Por ello, el presidente del Consejo de Familia debería ser elegido por la Asamblea Familiar o el propio Consejo de Familia, con independencia del estatus formal de uno u otro órgano, y no por los accionistas.

### **7.3. El Consejo de Administración como interlocutor del Consejo de Familia.**

Los asuntos familiares tienen sus ámbitos formales o informales de tratamiento y, dentro de lo posible, deben ser gestionados por la propia familia y/o los órganos de gobiernos establecidos.

El Consejo de Administración, por su parte, sin perder de vista la interconexión de los retos de gobierno asociados con la empresa, la propiedad y familia, debe concentrarse en asegurar que la empresa se encuentre bien preparada para afrontar los retos de futuro; y asegurar que la Dirección de la empresa sea tributaria de la visión y de los valores que forman parte del legado familiar, y que los aplique.

Si los consejeros albergan dudas acerca de la naturaleza y/o aplicación de la visión y valores de la familia, deben recurrir al Consejo de Familia y solicitar su orientación al respecto.

Una definición clara de los valores familiares, consensuada por el Consejo de Familia, es un factor clave en la definición de muchas de las políticas que el Consejo de Administración debe fijar para la empresa.

Es adecuado que el Consejo de Administración informe periódicamente al Consejo de Familia sobre los siguientes aspectos de su competencia:

- Evolución periódica del negocio y de los escenarios en los que opera la empresa.
- Evaluación de la Dirección de la empresa y de los directivos familiares.



- Necesidades financieras de la empresa y su adecuación a la política de dividendos deseada por la familia.
- Evolución del modelo organizativo y de dirección empresarial.
- Inversiones significativas previstas.

En una empresa de propiedad familiar, la obligación esencial del Consejo de Administración de proteger los intereses de los accionistas exige, además, que los consejeros se pregunten y cuestionen permanentemente cómo la familia y la propiedad pueden afectar no sólo a la eficiencia o a los resultados económicos de la empresa, sino también a la viabilidad a largo plazo del negocio como empresa familiar.

En general, el Consejo de Administración en una empresa familiar debe tener, a través del Consejo de Familia, un conocimiento y un grado de comprensión adecuado de los antecedentes familiares; de la dinámica del grupo familiar y sus objetivos; de las relaciones de la familia implicadas; y de las cuestiones de orden emocional y político de la familia en cuestión.

Los miembros familiares clave del Consejo de Administración deben ser pro-activos en la relación con el Consejo de Familia. De esta forma se promueve no sólo una mejor comunicación, también la confianza de la familia respecto al gobierno corporativo.

Para cumplir con esta obligación, los consejeros deben abordar este tipo de cuestiones con los diferentes grupos de interés, de forma que conozcan mejor los asuntos y problemas relativos a la familia y propiedad. Esta actitud no debe ser interpretada como una intromisión en los asuntos privados de la familia.

Se ha de facilitar, a través del Consejo de Familia, el contacto formal o informal de los miembros del Consejo de Administración con dichas personas y grupos clave, solicitando en cada caso y de forma periódica información acerca de esta cuestión u otras cuestiones asociadas, tales como:

- La visión de futuro de la empresa de las personas clave de la familia.

- La planificación de la distribución futura de la propiedad.
- Las capacidades necesarias de los miembros familiares para gestionar la empresa en el futuro.
- El apoyo en la profesionalización de miembros familiares en dicha dirección.
- El posible consejero delegado/composición del equipo directivo en el relevo generacional.
- El estado de situación, discusión y opinión de la familia sobre el proceso de sucesión.

Sobre esta base, el Consejo de Administración podrá y deberá orientar en asuntos de índole familiar tales como:

- Ayudar a la familia a discernir si la empresa da cumplida satisfacción a las metas y objetivos a largo plazo de la familia.
- Gestionar el impacto del factor familiar en la vida de la empresa, de forma que los problemas de orden financiero o profesional o los conflictos de interés en el seno de la familia sean mediatizados y no entorpezcan o pongan en peligro la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.
- Garantizar la aplicación de un enfoque profesional y ecuánime en los procesos de promoción de miembros familiares en la empresa o de trasvase generacional.
- Prestar orientación, apoyo y consejo a los directivos familiares implicados en la gestión de la empresa.

El Consejo de Administración debe, además, orientar e incentivar al Consejo de Familia a mejorar la eficiencia de los órganos de gobierno familiar, adoptar medidas que preserven la propiedad familiar de la empresa, adoptar y aceptar medidas que hagan compatible la profesionalización de la compañía con los intereses familiares, trabajar en los procesos de sucesión.

Aunque no cabe esperar que el Consejo de Administración trabaje directamente con el Consejo de Familia en todas las tareas de planificación del proceso de sucesión, su intervención de carácter consultivo puede estimular el debate en el seno de la familia (o en los órganos de gobierno familiar) sobre esta cuestión.

La configuración y las funciones del Consejo de Administración en una empresa familiar son reflejo en gran medida del tipo y el grado de implicación de la familia en la empresa de que se trate (naturaleza y estructura de la propiedad familiar, experiencia directiva, etapa del ciclo de vida de la empresa y de la familia y visión y valores de la familia).

Por tanto, al formalizar gradualmente los órganos de gobierno de la familia, es aconsejable también sistematizar los procesos del Consejo de Familia y del Consejo de Administración de forma paralela.

## **8. El Protocolo Familiar como instrumento de gobierno.**

El buen gobierno de la familia empresaria requiere, obviamente, el diseño de órganos de gobierno adecuados, tal y como hemos expuesto anteriormente, pero también exige un cierto grado de institucionalización que permita facilitar y orientar la actuación de dichos órganos y las relaciones entre los mismos.

Aunque el Protocolo Familiar fue analizado debidamente en el número 2 de la Colección Biblioteca de la Empresa Familiar, es conveniente puntualizar con algo más de detalle cuál es el papel que puede jugar en un sistema de gobierno, y al mismo tiempo ofrecer algunas recomendaciones orientadas a garantizar su máxima eficiencia.

Al margen de la importancia máxima que otorgamos al proceso por encima de su formalización, podríamos definir al Protocolo Familiar como un documento que contiene de forma expresa, la manera en que la familia desea dar

respuestas a sus objetivos corporativos. Clarifica las relaciones Familia-Empresa y busca evitar los conflictos familiares.

A título genérico hay que recordar que el Protocolo debe ser consecuencia del consenso. Su discusión y elaboración requieren la máxima implicación de la familia y de la empresa, y debe formalizarse en un documento escrito firmado por los miembros de la familia.

Cada familia debe buscar su propio Protocolo. No existe un modelo universal aplicable a la generalidad de empresas familiares, y por otro lado, es necesario evitar que sea impuesto, utilizando el diálogo, la flexibilidad y la negociación.

Aunque cada familia debe desarrollar su propio modelo de Protocolo, es adecuado que recoja los siguientes elementos:

- La misión y los valores de la familia.
- Los objetivos y los valores de la empresa.
- Los objetivos del Protocolo.
- Los Órganos de Gobierno de la empresa (societarios) y de la familia y sus normas de funcionamiento.
- Los criterios para la incorporación de accionistas a los órganos de gobierno corporativo.
- El acceso a la condición de accionista.
- Las políticas y normas laborales a seguir por los miembros familiares (incorporación, continuidad, permanencia y salida).
- Derechos de información contable de los miembros familiares.
- Política de retribución de los miembros familiares en el Consejo de Familia y en el Consejo de Administración.

- Aspectos fiscales entre la familia y la empresa.
- La política de dividendos.
- Las normas para la valoración y transmisión de acciones y planes de recompra y de liquidez.
- Política de endeudamiento.
- Ampliaciones de capital.
- Los planes de sucesión y de contingencia. La principal característica de los procesos de sucesión es que no terminan nunca y que dependen de la evolución de la familia y la empresa. Por esta razón, estos planes deben de ser objeto de revisión periódica.
- Las capitulaciones matrimoniales, cuando las haya, y la política testamentaria.
- Los sistemas para la resolución de conflictos que se creen. Posible establecimiento de sistemas de arbitraje.
- El mantenimiento del nombre y la marca comercial en relación al familiar.
- La vigencia y las normas para la actualización del protocolo.
- Otros elementos optativos como:

La creación y las normas de funcionamiento de la Oficina Familiar, la definición de la conducta empresarial y social: responsabilidad ante empleados, proveedores, clientes, directivos y ejecutivos no familiares, La política de ayuda a familiares y a empleados no familiares y otros pactos parasociales.

## **9. Proceso y realización del protocolo familiar**

### **9.1. El concepto de Protocolo Familiar**

El Protocolo Familiar se concibe, como el documento a través del cual los integrantes de la familia titular de la empresa se proponen encauzar los problemas que puedan afectar a su continuidad, con la previsión de cláusulas cuyo alcance se pretende que obliguen también a sus sucesores. En esta línea, puede decirse que el Protocolo tiene como finalidad tanto el resolver problemas como el de evitarlos. La continuidad de la empresa familiar no depende exclusivamente -aún cuando ello sea también importante- de su viabilidad y éxito económico, sino también de la capacidad de sus titulares para encajar las relaciones familiares en un contexto empresarial. Esta y no otra es su finalidad.

Por tanto, bien podría admitirse que el Protocolo Familiar es un documento marco que delimita el conjunto de las relaciones empresa-familia, que comporta una determinada actuación; es una guía, una hoja de ruta, un compromiso de acciones de futuro, una forma de programar en el tiempo la adopción de las decisiones que mejor se adaptan a la voluntad de hacer compatible la continuidad del binomio empresa-familia. De ahí, la expresión “protocolo”; es un conjunto de decisiones sobre la manera de comportarse como propietarios y familiares, como gestores, como posibles sucesores en la titularidad de la empresa. Se definen principios, compromisos, derechos y deberes. Es una guía familiar sobre el futuro de la empresa para mantenerla precisamente en el marco de la propia familia.

Tan relevante es esta función que bien podría afirmarse que sin protocolo familiar resultaría casi imposible que una empresa de esta naturaleza pudiera sobrellevar el relevo generacional, singularmente a partir del paso de la segunda a la tercera generación. Las empresas familiares como las demás iniciativas económicas pueden no superar el paso del tiempo y un protocolo no es inmune a esta posibilidad. Pero la experiencia demuestra que sin un protocolo -o un conjunto de previsiones que hagan sus veces- las empresas familiares no suelen resistir los problemas del relevo generacional.

Pero esta importancia, esta relevancia del Protocolo Familiar, no puede ignorar unas observaciones de carácter general, que deben formularse con carácter

previo antes de desarrollar los aspectos más significativos de su elaboración y contenido:

Así, cada familia y cada empresa tienen su personalidad propia; tienen su historia y su tradición. Tienen orígenes distintos, composiciones familiares diferentes; maneras de prever el futuro que no se corresponden con las de otras familias. Ello quiere decir que no existe un protocolo “tipo” o “modelo” que pueda homologarse como solución homogénea. Cada caso deberá examinarse a la luz de estas características y requerirá de soluciones o previsiones específicas.

Un protocolo es el resultado de la combinación de muchos aspectos - psicológicos, económicos, jurídicos, sucesorios- que se viven y se plantean en cada caso de manera diferente. No es sólo una cuestión de derecho: son otras muchas cuestiones las que deben ser conocidas y examinadas con carácter previo. En este caso, el derecho no crea, sino que va a remolque de la realidad familiar. El Protocolo regula lo que la familia quiere empresarialmente ser; no encorseta ni condiciona, da forma a lo que la familia entiende como válido en su compromiso familiar.

El Protocolo no puede ser considerado como un remedio universal, una panacea que todo lo soluciona. Una empresa familiar que no funcione no será automáticamente reconvertida por la adopción de un protocolo. Veremos seguidamente qué se puede esperar de su elaboración pero desde ya puede adelantarse que sin “cultura” familiar, sin voluntad de asegurar la continuidad, sin primar “el interés familiar” un protocolo podrá retrasar el momento de la crisis o amortiguarla o hacerla “más civilizada”, pero sus efectos balsámicos nada podrán contra la voluntad contraria de un segmento familiar significativo.

Seguramente, esta afirmación puede sorprender. Parece incompatible, al menos a primera vista, enfatizar la importancia del Protocolo Familiar y, a la vez, señalar que su adopción no pueda evitar según qué tipo de crisis. Así, esto resulta una exageración; es evidente que una de las funciones más relevantes del protocolo está en la de evitar estas crisis, pero para ello se propone actuar

en las crisis menos relevantes para evitar que se produzcan aquellas que tendrían mayores consecuencias.

No obstante, lo más destacable es que detrás del Protocolo subyace como fundamento la voluntad coincidente de hacer posible la continuidad de la empresa. Como en cualquier proyecto colectivo, la Empresa Familiar debe contar con la voluntad de los protagonistas. Es función del Protocolo buscar las vías que hagan posible conseguir esta voluntad coincidente y, en su caso, evitar que situaciones coyunturales puedan afectar a la continuidad del proyecto.

Sobre estas bases y con estos límites puede construirse un Protocolo Familiar. Como ya se ha dicho, un documento de relevante importancia para que la Empresa Familiar pueda afrontar el relevo generacional. En la incapacidad para resolver dicho relevo muchas empresas familiares han fracasado, después de haber iniciado una singladura exitosa y con muchas expectativas de futuro. Estos fracasos deben ser una experiencia a tener en cuenta; no sólo de lo que va bien debe aprenderse. También de los fracasos y del por qué de los mismos deben extraerse conclusiones.

## **9.2. Realización del Protocolo Familiar**

### **9.2.1. Proceso de elaboración**

En función de todo lo expuesto a lo largo de este capítulo, es fácil apreciar la complejidad subyacente a la redacción de un Protocolo Familiar. En consecuencia, consideramos necesario establecer una serie de principios y de reglas que puedan tener utilidad para orientar adecuadamente la realización de un Protocolo Familiar.

En primer lugar, advertir en contra de la uniformidad y la estandarización en la elaboración de dichos protocolos. Todas las empresas familiares son diferentes y por lo tanto también deben serlo sus protocolos. Alejándose de modelos



generales y diseñándose de forma específica para adaptarse a la perfección a las peculiaridades de cada familia empresaria.

Cuestiones tales como la amplitud del texto, el listado de temas a tratar, y los instrumentos y procedimientos previstos para resolver las distintas cuestiones deben establecerse en función de las características objetivas y subjetivas de la familia.

En cuanto a las primeras, podríamos destacar la generación en que se encuentra la empresa, la dimensión y relaciones entre los miembros de la familia, la actitud de los mismos ante la empresa, y los objetivos que se pretenden alcanzar con el protocolo. En cuanto a las segundas, la tradición familiar, las necesidades de sus distintos miembros, los planteamientos individuales de los mismos, y su disposición a trabajar en conjunto, son elementos esenciales que no pueden ser olvidados.

En segundo lugar hay que tener en cuenta que es muy probable que el Protocolo Familiar precise de una arquitectura jurídica necesaria para llevar a la práctica algunos de los acuerdos establecidos. En este sentido, las previsiones matrimoniales, las sucesorias, la adaptación de los estatutos sociales y, en general, la aplicación de las previsiones del Protocolo Familiar en la familia y en la empresa deben desarrollarse a partir de los instrumentos disponibles en el ordenamiento jurídico.

Ligada a esta cuestión se encuentra la fuerza vinculante del Protocolo Familiar: fuerza moral, fuerza legal entre partes, fuerza legal frente a terceros. Es extremadamente importante determinar en cada caso concreto cuál va a ser el concepto imperante, o incluso adoptar la decisión para el conjunto del Protocolo, teniendo presente en todo momento cuáles son las responsabilidades jurídicas que pueden derivarse en cada caso.

Ya se ha hecho hincapié a la importancia fundamental del proceso que conduce a la elaboración de un Protocolo Familiar, por encima incluso del resultado final del mismo. Por este motivo, el desarrollo de dicho proceso a

través de un sistema ordenado se convierte en un argumento decisivo de cara al éxito del mismo. A efectos orientativos dicho proceso puede ordenarse en tres fases.

La primera fase parte forzosamente de la manifestación de la verdadera voluntad familiar, que puede estar orientada a la elaboración de un protocolo o a cuestiones mucho más concretas, como puede ser una compraventa de acciones o un relevo en los órganos de gobierno de la misma. Este es el momento adecuado para reflexionar sobre una serie de criterios que permitan alcanzar consensos finales. Es lo que podríamos denominar las reglas del juego.

En esta fase es esencial que todos los miembros de la familia expresen de forma abierta su voluntad, intentando detectar y resolver los posibles conflictos que puedan plantearse y llegando a una serie de acuerdos muy básicos sobre los principales temas que van a ser objeto de tratamiento.

La segunda fase es la de discusión propiamente dicha. El borrador del Protocolo Familiar se prepara y se discute en grupo, tratando con especial detalle aquellos temas que se consideren como conflictos potenciales. A través de asesores o consultores externos se intenta llegar a un consenso mediante el análisis de los puntos de acuerdo y desacuerdo con el fin de redactar el texto definitivo del Protocolo Familiar.

Por último, y una vez firmado el Protocolo, éste se pone en marcha y llega el momento de llevar a la práctica todos los pactos acordados y suscritos por los miembros de la familia, incluyendo aquellas cuestiones de índole legal que es necesario adoptar para dar fiel cumplimiento a lo establecido en el Protocolo.

### **9.2.2. Factores de éxito**

Aunque resulta difícil prejuzgar sobre la evolución futura de un Protocolo, la experiencia nos demuestra que existen una serie de “buenas prácticas” o

factores de éxito que, en principio, ofrecen unas expectativas más favorables con respecto a los resultados del Protocolo.

Ante todo es preciso insistir en que en la elaboración del Protocolo es más importante el proceso que el resultado. Es decir, que las reuniones de trabajo, análisis de borradores, discusión de puntos conflictivos, y propuestas de consenso que van delimitando la estructura final del Protocolo son de hecho más importantes para la familia que el Protocolo en sí, ya que en caso de no haberse trabajado suficientemente sus contenidos, éste se convierte en un documento que contiene una serie de preceptos que se convertirán en puntos de distensión y no de unión de la familia.

Por otro lado, también es especialmente delicada la elección del momento para plantear la elaboración del Protocolo Familiar. En este sentido, es recomendable hacerlo en momentos en los que la situación de la empresa sea favorable, y en los que no existan conflictos familiares. En caso contrario, por ejemplo en situaciones de crisis empresarial o de luchas por el poder, se estaría incumpliendo desde el principio el objetivo básico del protocolo, consistente en evitar la aparición de conflictos y no en intentar solucionar conflictos ya planteados. También es importante iniciar dicho proceso en momentos en los cuales existan líderes familiares claros que permitan pilotar el proceso de elaboración.

Otra cuestión muy debatida hace referencia a la vigencia temporal del Protocolo. A este respecto debe entenderse que éste, ha de ser un instrumento flexible y, en consecuencia, que debe estar sujeto a revisión periódica con la finalidad de replantearse aquellas cuestiones que no hayan deparado los resultados esperados, perfeccionar aquellos elementos que estén funcionando adecuadamente y, fundamentalmente, adecuarlo de forma paulatina a los cambios que se produzcan tanto en el seno de la familia como en el ámbito de la empresa. Por este motivo, es recomendable plantearse revisiones casi integrales del Protocolo coincidiendo con períodos de transición generacional.

Muy ligado a esta cuestión se encuentra el problema de la aceptación del Protocolo. Por coherencia con sus objetivos, es deseable que sea aceptado voluntariamente por todas las personas interesadas. De hecho, debe descartarse por completo su imposición a cualquier miembro de la familia, ya que supone una clara fuente de problemas futuros. El principio que debería primar es el de unanimidad, y en su defecto debería intentarse conseguir el mayor consenso posible para su firma.

En última instancia muchos de los aspectos contenidos en el Protocolo están directamente relacionados con los estatutos sociales, por lo que es recomendable intentar que los puntos más importantes queden corregidos en dichos estatutos. Adicionalmente, también hay que tener presente que diversas cuestiones contempladas en el Protocolo requieren de un desarrollo legal específico (testamento, capitulaciones matrimoniales,...), con el fin de dotar de la máxima operatividad a los acuerdos alcanzados.

En todo caso, todo ello sin olvidar que el verdadero objetivo del Protocolo es contribuir a reforzar la armonía familiar y ayudar a la continuidad y al crecimiento de la empresa.

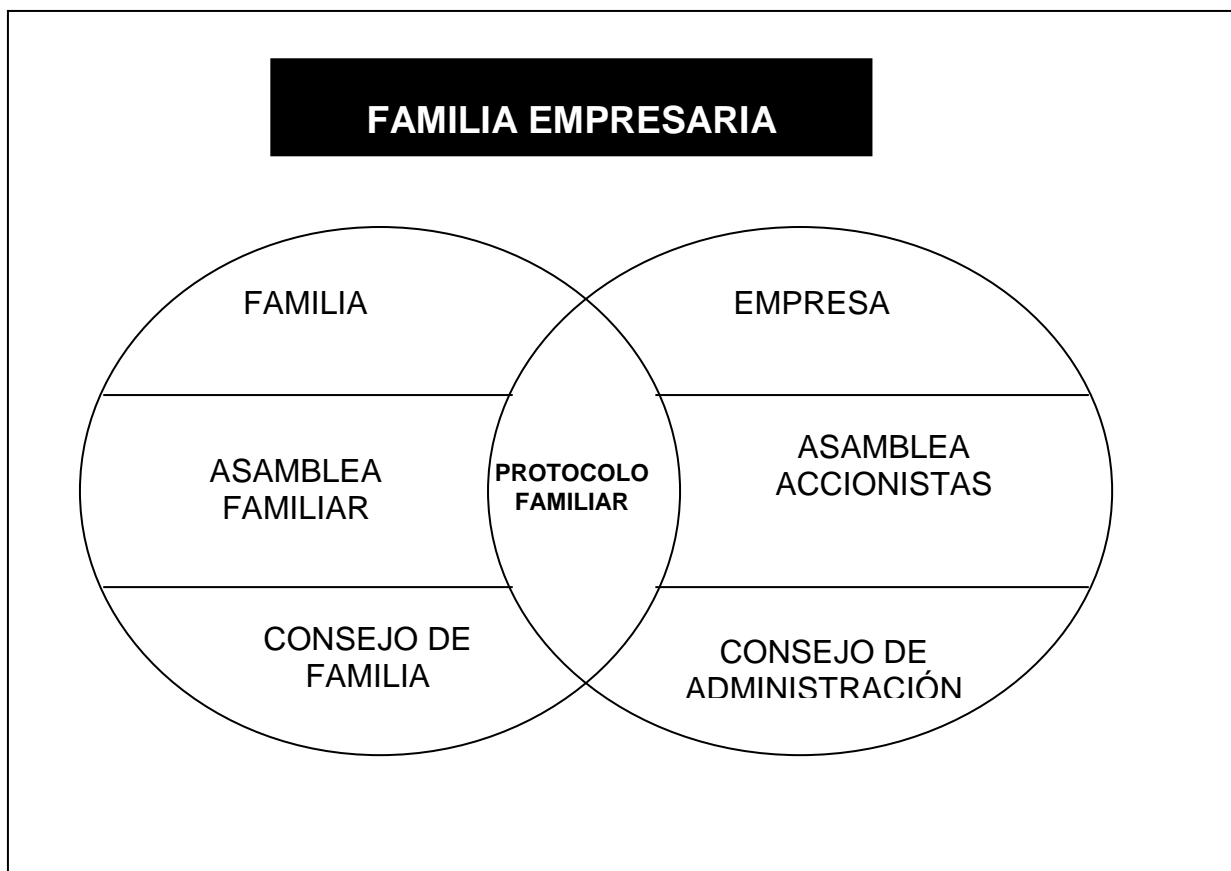
## **10. Conclusiones**

- a. En empresa de propiedad familiar, la evolución de la familia y la empresa, y fundamentalmente los diferentes grados de profesionalización y de institucionalización determinan el modelo de buen gobierno más adecuado a sus características.
- b. En última instancia un sistema completo de buen gobierno implica necesariamente la existencia de órganos de gobierno familiar, en particular la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia.
- c. El Consejo de Familia, al igual que el Consejo de Administración de la empresa deben incorporar progresivamente procesos de gestión para

analizar de una manera regular los retos clave de gobierno con el fin de organizarse y planificar mejor, estratégica y operativamente, su actividad y su contribución.

- d. Desde el punto de vista de la planificación de la labor y la composición de cada Consejo, es adecuado incorporar un esquema que permita contrastar y priorizar de forma estructurada y sistemática los retos clave de gobierno en función de las circunstancias de la familia, la empresa y la propiedad.
- e. Tales mecanismos y procesos pueden resultar muy útiles para superar los típicos problemas de infrautilización o de escasa aportación de valor y pueden servir para que los consejeros sean capaces de:
  - Identificar de forma pro-activa los retos clave en cada una de las dimensiones y aspectos que interactúan en este tipo de empresas: empresa, familia y propiedad.
  - Fijar las prioridades y establecer objetivos específicos, en el marco de sus funciones respectivas, en cada una de estas tres dimensiones.
  - Configurar la composición, el funcionamiento y las actividades del respectivo Consejo para poder alcanzar los objetivos de gobierno buscados.
  - Revisar y evaluar el desempeño en base a los objetivos definidos.
- f. Su integración gradual en la gestión del Consejo en cuestión dependerá del liderazgo que ejerzan las personas clave del mismo para impulsarlo. Asimismo, incorporarlo puede requerir, además, un proceso de facilitación interna, liderado por el presidente del Consejo de que se trate.

- g. Es el propio Consejo el que, en definitiva, debe impulsarlo y consensuarlo en su propio seno, darle significado y acabar por incorporarlo como instrumento de uso habitual.
- h. El Protocolo Familiar es un instrumento extremadamente útil para delimitar el entorno en el que operaran los diferentes órganos de gobierno, y en consecuencia es un gran facilitador de los procesos de buen gobierno para empresas familiares o familias empresarias.



**Cuadro 7. Familia empresaria**