



Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares

Javier Quintana

Documento 165 / Marzo de 2012 / www.iefamiliar.com

Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares

Índice

Presentación.	4
Definición de empresa familiar.	7
¿Por qué un buen gobierno corporativo y familiar?	9
Propuestas para el buen gobierno en las empresas familiares.	14
I. Gobierno Corporativo	15
1. La Junta General.	16
1.1. Participación de los accionistas.	16
1.2. Reglamento de la Junta.	16
2. Órganos colegiados de administración. El Consejo de Administración.	16
2.1. Tipos de órganos colegiados de Administración.	16
2.2. Función del Consejo de Administración.	17
El papel del presidente del Consejo de Administración	18
2.3. Competencias del Consejo.	18
Políticas de distribución de dividendos.	19
2.4. Procesos de gobierno.	20
Periodicidad de los Consejos de Administración.	21
2.5. El Reglamento del Consejo de administración.	22
3. Tamaño y composición del Consejo de Administración.	22
3.1. Tamaño.	22
3.2. Composición.	23
4. Clases de consejeros.	23
4.1. Consejeros internos o ejecutivos.	23
¿Más dominicales o más ejecutivos?	24
4.2. Consejeros dominicales.	24
4.3. Consejeros independientes.	24
La figura de los consejeros independientes	25
5. Deberes de los consejeros.	26
5.1. Deber de lealtad y fidelidad.	26
Responsabilidad de los consejeros	28
5.2. Deber de diligencia.	28
5.3. Relación de los consejeros independientes con la dirección de la empresa.	28
5.4. Relación de los consejeros independientes con los órganos familiares.	29
6. Nombramiento, reelección y cese de los consejeros.	29
6.1. Política de nombramiento de los consejeros.	29
Familiares sin experiencia en el Consejo de Administración.	29
6.2. Reelección y cese de consejeros.	30

7. Estructura del Consejo.	30
7.1. El Presidente del Consejo.	30
7.2. El Secretario del Consejo.	31
7.3. Creación de comisiones en el Consejo de Administración.	31
7.4. Tipos de comisiones.	31
Comisiones ejecutivas.	32
Remuneración de directivos.	33
8. Remuneración de consejeros.	36
Criterios para determinar la remuneración.	36
9. Las cuentas anuales y el control interno.	37
Control interno = profesionalización.	38
10. Responsabilidad y Sostenibilidad Empresarial (RSE).	38
II. Gobierno familiar.	41
1. Objetivos.	42
2. Desarrollo.	42
3. El Consejo de Familia y la Asamblea Familiar.	43
3.1. La Asamblea Familiar.	43
3.2. El Consejo de Familia.	44
Reparto de acciones entre las nuevas generaciones.	47
Oficinas familiares (Family Offices).	49
La formación de los más jóvenes.	50
¿Quién puede (o debe) trabajar en la empresa?	51
Prácticas habituales en los Consejos de familia.	52
4. La formalización de los acuerdos familiares: el protocolo.	54
4.1. Contenido.	55
La salida de trabajadores familiares de la empresa.	56
Valoración, precio y transmisión de acciones.	57
Finanzas, empresa y familia.	59
5. Empresas en las que no se elabora protocolo. La profesionalización como punto de partida.	59
Prácticas habituales en los procesos de profesionalización.	61
III. Relaciones Familia – Empresa.	63
La conexión entre la Junta, el Consejo de Familia y el Consejo de Administración.	65

Presentación

El año 2005 el IEF publicó la primera Guía de Buen Gobierno en la empresa familiar en colaboración con el IESE y la Fundación de Estudios Financieros. Han pasado más de seis años desde que se iniciaron los trabajos que tuvieron como fruto aquel documento que, como éste, tiene entre sus principales objetivos ofrecer a las empresas familiares un instrumento práctico, que les ayude a responder a algunos de los retos que les son inherentes.

En el tiempo transcurrido los principios que rigen el control estratégico y la dirección de las empresas –es decir, las bases del gobierno corporativo- no han sufrido prácticamente modificación. Tampoco han variado los pilares del buen gobierno familiar. Sin embargo, los procesos a través de los cuales las compañías y las familias propietarias están desarrollando estas actividades sí han evolucionado. No podía ser de otra manera. Todos estos procesos -muchos de los cuales siguen siendo poco conocidos- al ser determinantes para su competitividad, están sometidos a las mismas dinámicas de cambio que el resto de elementos sobre los que se asienta la actividad de las empresas. Aquellas que no disponen de ellos o que no los actualizan periódicamente se quedan atrás.

A ello hay que añadir la sensación de que la crisis económica que comenzó en 2008 y ha afectado al conjunto de la economía mundial seguramente habría sido menos acusada si determinadas empresas hubiesen prestado más atención a la práctica eficiente del buen gobierno corporativo –que nada tiene que ver con la que se limita al cumplimiento de ciertos requisitos burocráticos-. De hecho, algunas de las empresas que más han trabajado en este ámbito están entre las que mejor están aprovechando las oportunidades que brinda la

coyuntura actual. En contraposición, la crisis ha puesto fin a la vida de algunas de las entidades que no respetaron los principios del buen gobierno.

El tiempo transcurrido y la crisis eran dos buenos argumentos por los que se debía actualizar la Guía. Otra de las razones ha sido el propio día a día del Instituto. Durante los últimos años esta organización ha seguido manteniendo un estrecho contacto con cientos de empresas familiares –que son la base de su conocimiento y sus propuestas–, lo que le ha permitido comprender con más detalle la forma en que están desarrollando su gobierno corporativo y familiar. Hemos querido aprovechar este valioso activo para dotar a la Guía de Buen Gobierno de una naturaleza aún más práctica, algo que no era fácil, pero muy necesario.

Este carácter práctico y muchos de los conocimientos que se exponen en el texto no habrían sido posible sin las horas de trabajo que también han compartido con el Instituto muchas entidades colaboradoras, como IESE, Fundación de Estudios Financieros, Banco Urquijo, Banesto, Citi, Deloitte, Garrigues Abogados, PricewaterhouseCoopers, Spencer Stuart o Unilco. Además de los objetivos ya expuestos, este trabajo quiere ser una demostración de agradecimiento a todas estas entidades por su compromiso con la empresa familiar y con todas las empresas que integran el Instituto y la Red de Asociaciones Territoriales de la Empresa Familiar.

Javier Quintana

Director General del Instituto de la Empresa Familiar

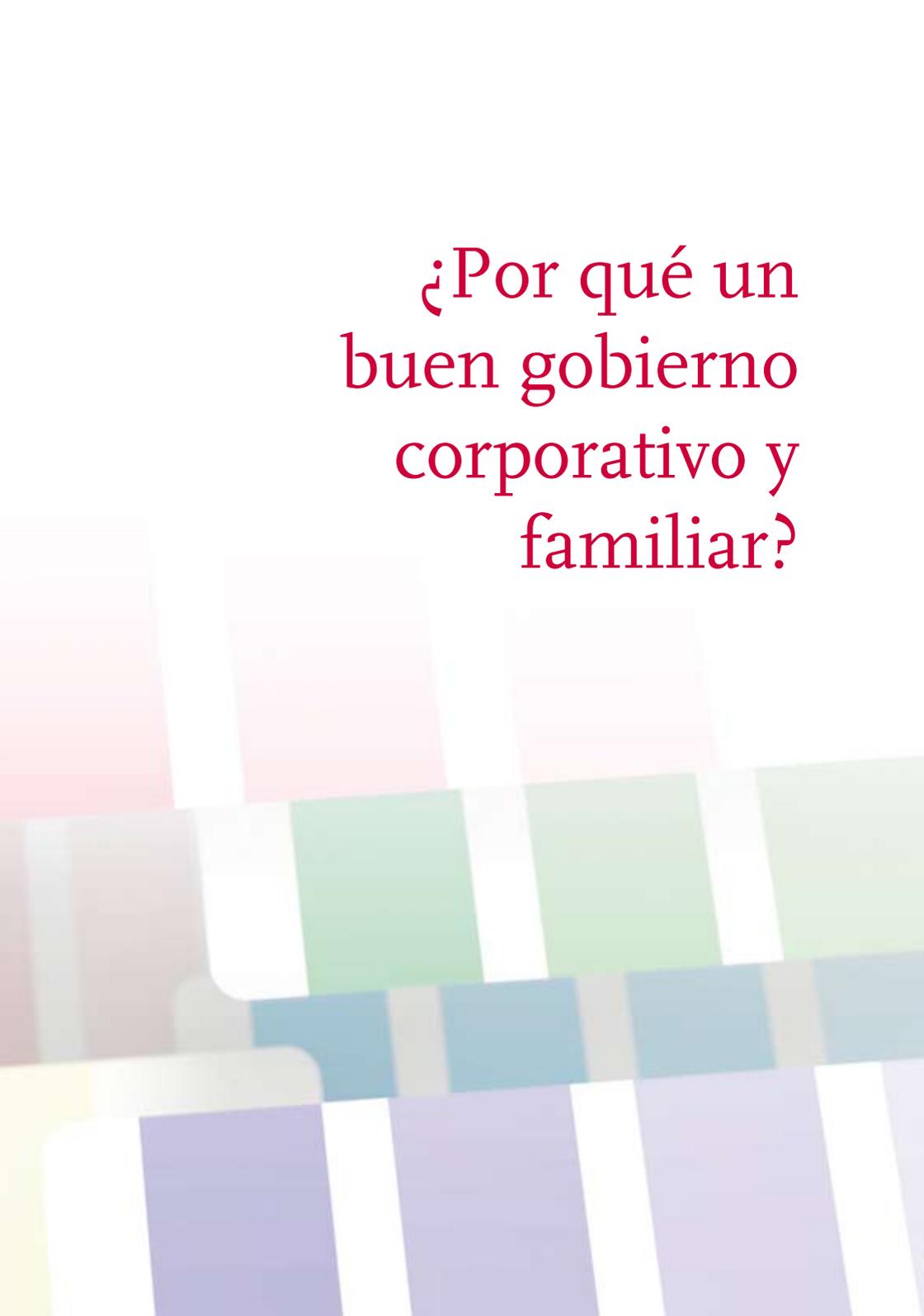
Definición de empresa familiar

Para la elaboración de este documento se ha considerado que una compañía es empresa familiar si:

- No siendo cotizada, más del 50% de los derechos de voto en su Junta General u órgano similar está en posesión de la persona(s) que fundó la compañía; en posesión de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o en posesión de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s). La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- Siendo cotizada, el mencionado porcentaje es superior al 25%.
- En ambos casos, al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o administración de la compañía.



¿Por qué un
buen gobierno
corporativo y
familiar?



Porque en las empresas familiares conviven dos realidades distintas –familia y empresa–, compuestas a su vez por otras, que están más o menos relacionadas, pero que deben ser gestionadas por separado. Esta gestión separada –pero que requiere ser coordinada– exige el establecimiento de una serie de principios, normas, órganos gestores y procedimientos que constituyen lo que tradicionalmente se conoce como buen gobierno corporativo y buen gobierno familiar.

¿Cuál de estos elementos dirían ustedes que impulsó al fundador de su empresa a crearla?

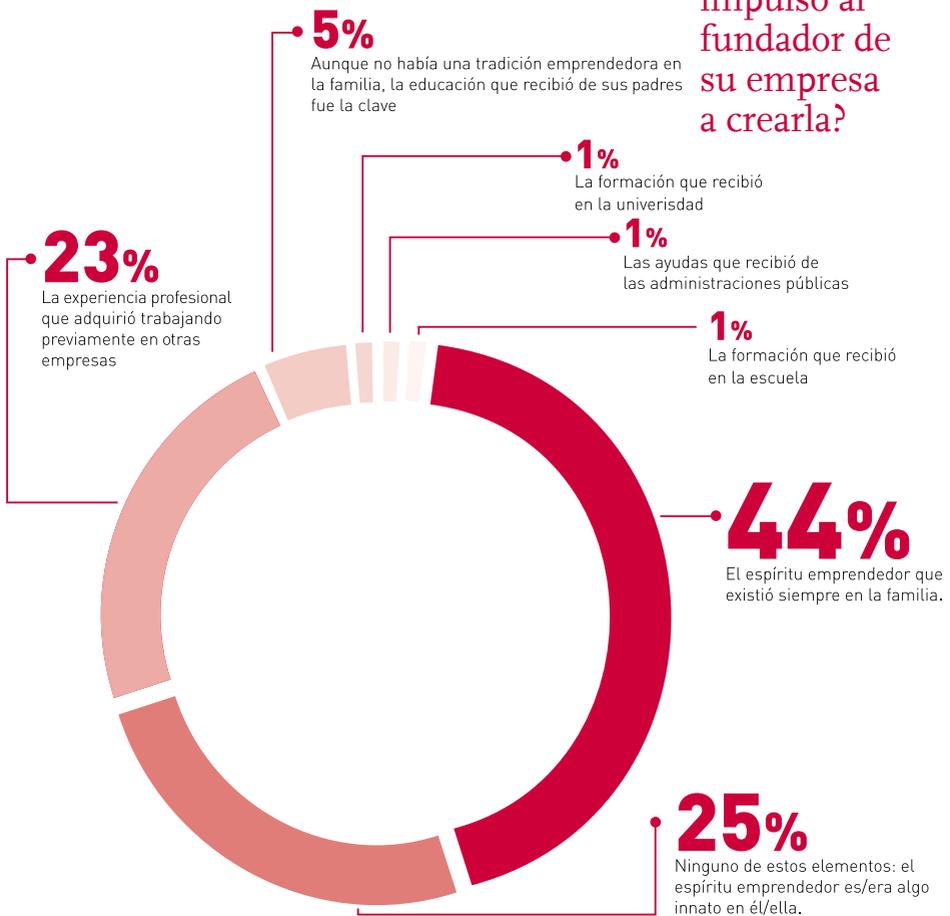


Figura 1
Fuente: Encuesta Congreso Nacional de la Empresa Familiar 2009.

La siguiente pregunta a la que habría que responder siguiendo esta lógica es ¿por qué deben ser gestionadas por separado ambas realidades? Porque, en el largo plazo, la gestión empresarial y el espíritu emprendedor de la familia –que, como demuestra el gráfico 1, es el pilar sobre el que se suelen construir estos proyectos - casi siempre se ven afectados negativamente por determinados aspectos emocionales o personales que conlleva lo familiar. Es importante poner énfasis en el concepto “largo plazo”, ya que la mayoría de las veces, cuando una compañía familiar nace no existe esta separación, y no es extraño que lo emocional y lo personal sea considerado con razón como uno de los factores del éxito de la empresa en sus primeros pasos. Sin embargo, a medida que las empresas se desarrollan es prácticamente imposible no evolucionar hacia estructuras empresariales y familiares más formales, en las que las emociones van dejando paso a la objetividad en la toma de decisiones. La práctica totalidad de los estudios que existen sobre empresas familiares indican que estas empresas desaparecen principalmente por no saber llevar a cabo este cambio a tiempo. En contraposición, no hay ninguna empresa familiar centenaria en la que no se haya creado un sistema institucional a través del cual se intente que:

- el capital social se concentre en manos de un núcleo familiar unido y que mantenga su control político sobre la empresa;
- los directivos ejerzan sus funciones con un elevado grado de profesionalización e independencia respecto a la familia, incluso cuando algunos formen parte de ella.

Pasar de lo informal a lo institucional y a mayores niveles de profesionalización es uno de los pasos más difíciles de las empresas familiares, pero, como ya se ha señalado, no hay ninguna gran compañía que no lo haya hecho. Con estructuras mejores o peores, más o menos complejas, todas han pasado por esta transformación.

No existen dos empresas familiares idénticas. Por eso mismo, no existe un modelo único para abordar estos cambios o para gestionar el buen gobierno corporativo y familiar. Cada empresa debe buscar su propio modelo y sus propios tiempos, que tendrán que estar adaptados a factores determinantes como la cultura familiar, el número de accionistas o la existencia o no de un clima cordial entre socios.

No obstante, existen una serie de principios, órganos y procesos que gozan de un elevado nivel de aceptación entre las empresas y los expertos en la materia, muchos de los

cuales, sobre todo los relacionados con el gobierno corporativo, están recogidos en el marco legal de todos los países desarrollados, lo que los dota de mayor legitimidad aún. De entre todos ellos, las tres figuras más significativas dentro de este sistema son sin duda:

- el Consejo de Administración, eje en torno al que gira todo el gobierno corporativo;
- el Consejo Familiar, principal órgano de gobierno familiar;
- y la Junta General de Accionistas. Ninguno de los otros dos órganos puede funcionar sin tener en cuenta las decisiones y la composición de este órgano al que la ley confiere la soberanía sobre la empresa.

Aunque posteriormente se tratarán con más detalle, para comprender la importancia de estos órganos es interesante analizar previamente algunos puntos claves de su funcionamiento:

- La Junta General tiene que promover una participación activa de todos sus miembros. En las empresas familiares, para evitar conflictos, es muy importante poner mucho cuidado en la participación de los grupos minoritarios. En realidad, a medida que pasen las generaciones, sólo las propuestas que agrupen el interés de muchos grupos minoritarios serán aceptadas, de ahí su importancia.
- Si la Junta es el órgano soberano, el Consejo de Administración es la pieza clave de todo el sistema de buen gobierno. Es el encargado de entender la misión que la familia confiere a la empresa, traducirla en un plan estratégico y velar por que la dirección lo ejecute. También es el órgano que debe adoptar las decisiones más importantes para el futuro de la empresa, gestionar algunos elementos de la comunicación corporativa y defender los intereses de los accionistas minoritarios.

Esta definición teórica de sus principales competencias es muy clara y fácil de entender. Sin embargo no es extraño encontrar familias y empresas en las que no se respeta. A menudo la familia intenta realizar el plan estratégico, intenta controlar a los directivos, o los consejeros se convierten en directivos en la sombra, o el Consejo de Administración es sólo un órgano virtual que no funciona. Todas estas situaciones son frecuentes y constituyen una fuente de conflictos.

Para evitar estos conflictos es fundamental hablar mucho dentro de la familia, intercambiar opiniones y llegar a un consenso que deje claras las reglas y el sistema institucional –más o menos formal– por el que se van a regir la empresa y la familia. Hasta llegar a este consenso hay que mostrarse flexible y escuchar a todas las partes. Una vez alcanzado, se debe aplicar estrictamente. Con independencia de que pueda actualizarse periódicamente, hay que respetar de forma estricta lo acordado.

- La base del funcionamiento del Consejo de Familia debe ser el consenso. Mediante él podrá establecer y difundir el conjunto de valores que constituyen la esencia de la familia. También ha de velar por el sentimiento de pertenencia al grupo. Además es imprescindible que sea capaz de inculcar un principio fundamental para que todo este sistema funcione correctamente: el de no injerencia de la familia en la gestión empresarial.

La no injerencia familiar no tiene por qué significar la salida de la familia de la gestión del negocio. Es una opción, pero no es obligatoria. Sí que conlleva un proceso de educación a través del cual los miembros de la familia sepan cuándo deben ejercer como directivos, como consejeros, como accionistas o como simples miembros de la familia, sin mezclar nunca estos papeles. Es decir, un proceso de formación mediante el cual los familiares lleguen a ser conscientes de que:

- si no son directivos jamás deben intervenir en la gestión.
- si no pertenecen al consejo no pueden participar en sus deliberaciones sobre la estrategia de la compañía.
- su principal obligación con la empresa familiar consiste en convertirse en buenos accionistas.

En ningún caso esto tiene por qué significar la salida de toda la familia del Consejo de Administración, ya que eso implicaría que la empresa ha dejado de ser familiar.

Este documento intenta recoger, de forma esquemática y práctica, los elementos de buen gobierno corporativo y familiar más significativos, utilizados y novedosos. Esto no quiere decir que una empresa que no disponga de alguno o algunos de ellos no pueda alcanzar los objetivos mencionados. A éstos se puede llegar también a través de estructuras informales, o bien pueden requerir el desarrollo de estructuras formales alternativas. Lo importante no es dónde o cómo se tratan estas cuestiones, sino que deben ser tratadas con objetividad, profesionalidad y en el momento oportuno.

Propuestas para
el buen gobierno
en las empresas
familiares



I. Gobierno Corporativo



Es el sistema formado por las relaciones entre los accionistas, los órganos de administración y la dirección ejecutiva, y por los procesos a través de los cuales estas tres figuras controlan y dirigen la empresa.

Las principales instituciones a través de las cuales se ejerce el gobierno corporativo son la Junta General y el Consejo de Administración –o el órgano administrativo equivalente–.

1. La Junta General. Es el órgano a través del cual el conjunto de los accionistas ejerce su soberanía para decidir sobre asuntos de gran relevancia para la empresa, como por ejemplo, la aprobación de las cuentas anuales, el reparto o no de dividendos, el aumento o la reducción del capital, la modificación de los estatutos sociales, la fusión con otra empresa o la reprobación del equipo directivo.

1.1. Participación de los accionistas. Los órganos de gobierno corporativo y familiar, cada uno dentro de sus competencias, deben promover la participación de los accionistas en la toma de las decisiones esenciales de la sociedad, haciendo público el contenido íntegro de todas las propuestas de acuerdo que se vayan a someter a la Junta General, y facilitando la representación del accionista en ella y la expresión de sus intereses a través del derecho de voto.

Es importante que estos órganos apoyen de forma explícita la participación en la Junta de los socios familiares minoritarios y la de aquellos que no pertenezcan a la familia.

1.2. Reglamento de la Junta. El Consejo de Administración (o las alternativas al mismo que elija cada empresa) es el encargado de elaborar la propuesta de reglamento de la Junta General, que ordenará su funcionamiento y demás cuestiones de conformidad con la ley y los estatutos de la compañía, y que tiene que someter a la Junta General para su aprobación.

2. Órganos de administración. El Consejo de Administración.

2.1. Tipos de órganos de administración. Las empresas familiares pueden optar por diferentes modelos. Las principales alternativas son:

- a) La administración individual a cargo del fundador o sucesor.

b) Los paneles informales de asesores. Normalmente suelen formar parte de estos paneles expertos en derecho –el abogado de la empresa–, en fiscalidad y finanzas –la persona que gestiona la contabilidad y los impuestos– y algunos de los clientes o proveedores con los que se mantiene una larga relación comercial.

c) Y los Consejos de Administración.

La elección de uno u otro modelo dependerá del tamaño y actividad de la empresa. Es recomendable que, a medida que la empresa crezca, se pase de un sistema basado en órganos individuales o informales a la creación de un Consejo de Administración.

2.2. Funciones del Consejo de Administración (estas funciones son aplicables, en la medida en que sus características se lo permitan, al resto de modelos de órganos de administración). La actuación del Consejo de Administración debe orientarse hacia la búsqueda de la viabilidad a largo plazo de la empresa, la protección de los intereses generales de la sociedad, la incorporación de los miembros de la familia de las siguientes generaciones y la protección de los valores y la cultura de la organización, tratando que las actuaciones de los gestores coincidan con los intereses de la familia y los del resto de inversores.

Sin perjuicio del resto de competencias legalmente atribuidas, el Consejo de Administración es principalmente un organismo de supervisión y control. La función general de supervisión se desglosa en tres responsabilidades fundamentales:

- a) Orientar la estrategia de la compañía.
- b) Controlar la gestión del equipo directivo.
- c) Y servir de enlace con los accionistas y, en su caso, con el Consejo de Familia u órgano similar.

El desarrollo de estas funciones ha de traducirse en el desempeño de un número determinado de cometidos, previamente definidos, acordes con la capacidad de trabajo y la preparación del Consejo.

El papel del Presidente del Consejo de Administración

Como persona clave en el desarrollo del buen gobierno corporativo y familiar, es bueno que:

- Se esfuerce en que todas las decisiones se aprueben por consenso.
- Mantenga conversaciones previas a los Consejos con sus miembros para conocer sus inquietudes y su posición respecto a los temas que se van a tratar.
- Mantenga encuentros periódicos con el Presidente del Consejo de Familia.
- Ejercer su papel de presidente incluso si en la empresa existe también la figura del consejero delegado. Éste sólo debe hablar cuando el presidente le da pie a hacerlo.
- No existan dos presidentes: uno nominativo y otro que ejerce “en la sombra”.
- Elabore y gestione personalmente el orden del día. A menudo se incurre en el error de delegar en otra persona esta función.
- Vele por la firma de las actas. Cuando se trata de la adopción de decisiones complejas o que cuentan con cierto nivel de rechazo por parte de algunos accionistas es bueno que se firmen ante notario y nada más acabar su celebración.

2.3. Competencias del Consejo. El Consejo debe asumir, con carácter indelegable, las siguientes competencias:

- a) Revisión, orientación y aprobación de las estrategias generales de la sociedad, adecuándolas a la misión y valores de la familia.
- b) Apoyo a los órganos de gobierno familiar en la definición de la misión y la filosofía de la empresa.
- c) Fortalecimiento y creación de instrumentos que posibiliten una adecuada relación entre familia, propiedad y empresa.
- d) Definición, tras escuchar la opinión de los órganos de gobierno familiar y en coordinación con ellos, de la política de dividendos de la empresa. Esta política deberá tener en cuenta los intereses de todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los no familiares, y las posibles necesidades de reinversión de beneficios que puedan surgir.

Políticas de distribución de dividendos

- Como se observa en el gráfico adjunto, aunque existe una gran variedad de políticas de reparto de dividendos, en la mayoría de las empresas estos no superan el 16% del beneficio obtenido. Son también muchas las compañías familiares que no reparten dividendos.

Distribución de dividendos



Fuente: Encuestas Asambleas IEF 2007, 2009 y 2011.

- Hay que prestar especial atención por los efectos que pueda tener sobre estas políticas a la reciente modificación de la Ley de Sociedades de Capital en materia de reparto de dividendos, según la cual el socio que hubiera votado a favor de la distribución de beneficios en el caso de que la Junta General no acordara la distribución de, al menos, un tercio de ellos, tendrá derecho a separarse de la sociedad.

- e) Nombramiento y cese del presidente, consejero delegado y secretario del Consejo.
- f) Control de la actividad de gestión y evaluación de los directivos, incluidos los familiares y el principal ejecutivo de la empresa.
- g) Identificación de los principales riesgos de la sociedad (elaboración del mapa de riesgos) e implantación y seguimiento de los sistemas de auditoría interna y externa.
- h) Determinación de las políticas de información y comunicación con los accionistas, los mercados, el resto de grupos de interés y la opinión pública.
- i) Nombramiento, política de retribución y destitución de los más altos directivos de la sociedad.
- j) Apoyo a los órganos de gobierno familiar en el diseño de procesos de sucesión y de planes de contingencia.
- k) Formulación de las cuentas anuales.
- l) Aprobación de inversiones o desinversiones relevantes.
- m) Creación de órganos de apoyo al propio Consejo de Administración ("Advisory Boards") con el objeto de mejorar su visión estratégica.

2.4. Procesos de gobierno. Es importante que se cumplan los siguientes requisitos:

- a) El Consejo de Administración debe disponer de la información necesaria para la adopción de decisiones que ayuden a rentabilizar los activos de la empresa y a conocer las tendencias del mercado, el grado de satisfacción del cliente, la calidad del producto y el resto de elementos que le permitan orientar la estrategia.
- b) Los consejeros deben procurar asistir personalmente a todas las reuniones del Consejo y de las comisiones de las que formen parte. En caso de no poder hacerlo, deberán conferir representación, con instrucciones, a alguno de los consejeros de su misma clase.
- c) El consejero debe intervenir de forma activa, tomando posición en los asuntos que son objeto de la reunión. Para ello deberá recibir la documentación necesaria con suficiente antelación y analizarla minuciosamente.

- d) El Consejo de Administración deberá reunirse con la periodicidad que sea adecuada para seguir de cerca las actuaciones de los ejecutivos y adoptar las decisiones oportunas en relación con las mismas. Además, se reunirá en todas las ocasiones en las que el presidente o un número suficiente de consejeros así lo solicitaran, de acuerdo con sus Estatutos y Reglamento.

Periodicidad de los Consejos de Administración

- En la mayoría de las grandes empresas familiares el Consejo se reúne entre nueve y diez veces al año.
- En determinadas situaciones, por ejemplo durante procesos de fusión, al producirse cambios significativos en la dirección de la compañía o cuando se suceden caídas bruscas de las ventas, es normal que se reúna incluso cada quince días.
- Las empresas de menor dimensión pueden reunirse con menor frecuencia, pero no es adecuado llegar a dilatar tanto en el tiempo las reuniones de forma que el Consejo sólo se reúna una vez al año. En las empresas en que esto sucede es muy probable que no esté cumpliendo sus principales funciones y competencias.

- e) A lo largo del ejercicio deberá analizar de forma específica el presupuesto, su grado de cumplimiento y los estados financieros.
- f) Es aconsejable celebrar, al menos una vez al año, un consejo monográfico sobre el plan estratégico o, si no lo hay, simplemente sobre la estrategia a largo plazo de la empresa.
- g) Con el objeto de mejorar la preparación de las siguientes generaciones, y siempre que se cuente con el consentimiento de una mayoría cualificada de accionistas, se podrá autorizar la asistencia al Consejo -sin voz, voto o remuneración- de aquellos familiares que en un futuro puedan incorporarse a la dirección o administración de la empresa. En estos casos es aconsejable que esta persona se comprometa por escrito a respetar el deber de confidencialidad al que están sometidos todos los consejeros.

2.5. El Reglamento del Consejo de Administración. Cada Consejo de Administración debe dotarse de su propio reglamento -que generalmente redacta un experto en derecho mercantil-, en el que se recojan las normas que ordenan su régimen interno y de funcionamiento, debiendo regular, como mínimo, las siguientes materias:

- a) Funciones, tamaño y composición.
- b) Estructura de gobierno.
- c) Designación y funciones del presidente.
- d) Designación y funciones del secretario.
- e) Procesos de Gobierno.
- f) Procedimientos y criterios a seguir para el nombramiento, reelección y cese de los consejeros.
- g) La retribución de los consejeros.
- h) Los deberes fiduciarios de los consejeros: de diligencia, de lealtad y de fidelidad.

El reglamento, que deberá ser puesto a disposición de cualquier accionista, tiene que orientarse hacia la simplificación y transparencia de los procesos de toma de decisiones, evitando fórmulas burocráticas que resten eficiencia al Consejo. A veces alguna de las partes implicadas en su elaboración puede intentar incluir en él procedimientos que le permitan controlar en su favor temas claves en la gobernabilidad de la empresa. Por ejemplo, hay entidades en las que el Consejo sólo puede incluir en su orden del día el cese de su presidente o de su secretario con la autorización expresa de éstos, lo que dificulta notablemente que llegue a producirse. Por eso es importante prestar mucha atención a su proceso de elaboración y a las posibles modificaciones posteriores.

3. Tamaño y composición del Consejo de Administración.

3.1. Tamaño. Deberá tener el número de miembros que resulte razonable para asegurar su operatividad y contar con todos los medios necesarios para el mejor y más eficaz ejercicio de sus funciones. Los Consejos de Administración de las grandes empresas familiares (dato obtenido en la encuesta del Instituto de la Empresa Familiar realizada en 2007 entre sus 100 socios) están formados por término medio por cinco personas. Consejos de diez o más integrantes suelen resultar poco operativos.

En ocasiones, las empresas determinan el tamaño del Consejo en función de los diferentes grupos familiares que entienden que deben estar representados en él. Esta decisión

¿Hay en su empresa algún miembro del Consejo de Administración que no pertenezca a la familia?

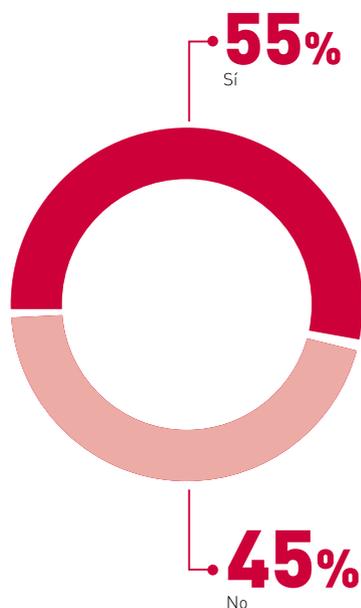


Figura 2

Fuente: Encuesta Congreso Nacional de la Empresa Familiar 2007.

puede ser adecuada siempre y cuando no reste eficiencia por suponer un número demasiado elevado de consejeros -situación que suele darse en empresas de más de dos generaciones- y no traslade al Consejo de Administración cuestiones propias de los órganos de gobierno familiar. La creación de un Consejo de Familia puede ayudar a que algunos grupos familiares acepten no estar en el Consejo de Administración, lo que permite evitar este problema.

3.2. Composición. El Consejo de Administración, a través de los consejeros, deberá representar el mayor porcentaje de capital posible, siendo aconsejable, sobre todo cuando la empresa haya alcanzado cierta dimensión, la presencia de consejeros independientes, teniendo en cuenta la estructura accionarial de la sociedad y el capital representado en el

Consejo. En los casos de compañías pequeñas o medianas se recomienda contar con un consejo asesor -formal o informal- que ejerza un papel similar al de los consejeros independientes en otras empresas.

Se recomienda que las personas más significativas del equipo de gestión y, singularmente, el primer ejecutivo de la compañía, formen parte del Consejo.

4. Clases de consejeros. Se pueden distinguir tres tipos:

4.1. Consejeros internos o ejecutivos. - Los que poseen funciones directivas en la sociedad o en alguna de sus participadas y, en todo caso, los que mantienen con la misma una relación contractual laboral, mercantil o de otra índole, distinta de su condición de consejeros.

4.2. Consejeros dominicales. Los que, sin ejercer funciones directivas, son propuestos por accionistas, individuales o agrupados, en razón de una participación estable en el capital social que, independientemente de que otorgue o no derecho a un puesto en el órgano de administración, se estima suficientemente significativa.

¿Más dominicales o más ejecutivos?

- Uno de los grandes debates que existe dentro del mundo de la empresa familiar es la conveniencia o no de que los directivos sean a su vez miembros del Consejo de Administración.
- Algunas empresas consideran que lo adecuado es que el Consejo cuente con una amplia mayoría de consejeros dominicales. De esta forma se garantiza su función supervisora y de control de la dirección de la empresa.
- En contraposición, algunas compañías optan por una presencia amplia de consejeros ejecutivos con el objeto de garantizar que el Consejo está formado por personas que conocen bien la empresa.
- Cualquiera de las dos tendencias es válida. Cada empresa debe elegir la que mejor se adapte a su cultura, teniendo en cuenta una única limitación: nunca una persona puede ser consejero y ejecutivo de la empresa si a su vez está jerárquicamente por debajo de otro directivo, porque se crean distorsiones en la cadena de mando.

4.3. Consejeros independientes. Aquellos de reconocido prestigio profesional que pueden aportar su experiencia y conocimientos al gobierno corporativo y que, no siendo ni ejecutivos ni dominicales, reúnan aquellas condiciones que aseguren su imparcialidad y objetividad de criterio y, en particular, los que:

- no tienen, o no han tenido recientemente, relación de trabajo, comercial o contractual, directa o indirecta, y de carácter significativo, con la sociedad, sus directivos, los consejeros dominicales, sociedades del grupo o con entidades de crédito con una posición destacada en la financiación de la sociedad, u organizaciones que reciban subvenciones significativas de la sociedad.
- no tienen relación de parentesco próximo con los consejeros ejecutivos, dominicales o los miembros de la alta dirección de la sociedad.

Cuando concorra alguna de las circunstancias anteriores deberá ser conocida y evaluada por el Consejo.

Dentro de sus misiones fundamentales está el garantizar el respeto a los intereses de los accionistas minoritarios.

La figura de los consejeros independientes

- El perfil profesional más habitual entre los consejeros independientes es el de empresario.
- Los independientes deben ser elegidos siempre atendiendo a los objetivos estratégicos de la empresa y a las carencias que pueden dificultar su consecución. Por ejemplo:
 - Si la empresa tiene problemas financieros será bueno buscar a un experto en este campo.
 - Si la empresa decide abrir nuevos mercados en el exterior habrá que buscar a alguien que conozca sus características.
 - Si la empresa decide diversificar tendrá que contar con algún consejero que conozca los nuevos sectores en los que desea invertir.
 - Si la empresa decide llevar a cabo un proyecto de I+D+i puede ser adecuado nombrar consejero a un experto en innovación o investigación.
 - Si existe un conflicto entre diferentes grupos de accionistas es bueno dar entrada en el consejo a alguna persona que aporte objetividad a las decisiones que deben adoptarse.
 - Si los accionistas desean llevar a cabo un proceso de sucesión ordenada en la dirección de la empresa, es bueno contar con la opinión de una persona que sepa valorar objetivamente los perfiles profesionales de los candidatos y que pueda expresar con total libertad su opinión al respecto.
- Los consejeros independientes suelen dedicar unas 100 horas al año de trabajo a cada consejo.
- En algunas empresas familiares no existen consejeros independientes propiamente dichos, pero sí que hay miembros de la propia familia que ejercen este papel aportando una visión diferente a la del equipo gestor y constructiva, que conviene preservar y a la que es bueno prestar atención.

5. Deberes de los consejeros. Los principales son el de lealtad y fidelidad y el de diligencia.

5.1. Deber de lealtad y fidelidad. Según el mismo, los administradores están obligados a respetar las siguientes obligaciones:

- a) Deber de secreto, no pudiendo utilizar en beneficio propio, ni facilitar a terceros, cuantos datos e informaciones reciban en el desempeño de su cargo, sin perjuicio de las obligaciones de transparencia e información que establezca el marco legal.
- b) Deber de hacer lo posible para evitar los conflictos de intereses entre él -o sus familiares más directos- y la sociedad, comunicando en todo caso su existencia, de no ser evitables, al Consejo de Administración.
- c) No desempeñar ningún cargo en empresas competidoras con la sociedad, o sociedades de su grupo.
- d) Abstenerse de intervenir en las deliberaciones y votaciones sobre propuestas de nombramiento, reelección o cese cuando les afecten, así como en cualquier otra cuestión en la que tengan un interés particular.
- e) No utilizar, con fines privados, información no pública de la sociedad, salvo con la autorización del Consejo, debiendo informar al mismo de la situación que diera lugar a la aplicación de este precepto.
- f) No hacer uso indebido de activos de la sociedad ni valerse de su posición en esta última para obtener, sin contraprestación adecuada, una ventaja patrimonial. En todo caso, las relaciones económicas o comerciales entre el consejero y la sociedad deben ser conocidas por el Consejo de Administración.
- g) No aprovecharse de las oportunidades de negocio que conozca por su condición de consejero.
- h) Notificar a la sociedad los cambios significativos en su situación profesional, los que afecten al carácter o condición en cuya virtud hubiera sido designado como consejero, o los que puedan entrañar un conflicto de intereses.
- i) Informar a la sociedad de todas las reclamaciones judiciales, administrativas o de cualquier otra índole que, por su importancia, pudieran incidir gravemente en la reputación de la sociedad.

El administrador afectado por alguna de las circunstancias anteriores debe comunicar a la sociedad su existencia. Esta puede eximirle de su cumplimiento siempre que:

- a) Se realice mediante un procedimiento que asegure la independencia del órgano que otorga la dispensa respecto del administrador afectado.
- b) Se asegure que las transacciones que se deriven de estas circunstancias son equitativas y se hacen en condiciones de mercado.
- c) Se asegure la transparencia de la operación.

Las anteriores obligaciones deben extenderse también a las siguientes personas:

- a) A las personas físicas que representan a los administradores que sean personas jurídicas.
- b) A los altos ejecutivos de la sociedad aunque no ostenten la condición de consejeros.
- c) A los administradores de hecho, es decir, a aquellas personas, especialmente los miembros de la familia, que desempeñan sin título -o con un título nulo o extinguido- las funciones propias de administrador.
- d) A los administradores ocultos, siendo éstos aquellas personas bajo cuyas instrucciones suelen actuar los administradores de la sociedad.
- e) A los accionistas de control.
- f) Y, en general, a los miembros de la familia, incluidos los familiares políticos.

Responsabilidad de los consejeros

- Conviene ser muy estricto en el ejercicio de las competencias que tienen los consejeros, ya que, en el caso de que, por acción u omisión causen un perjuicio a cualquiera de los accionistas, trabajadores, proveedores o a la propia empresa pueden incurrir en daños por responsabilidad civil e incluso penal.
- El no estar presente personalmente en una reunión determinada del Consejo no exime automáticamente de las responsabilidades que se deriven de decisiones adoptadas durante la misma. Es necesario justificar adecuadamente la ausencia.
- Con el objeto de limitar estas responsabilidades algunas empresas contratan seguros de responsabilidad civil para sus consejeros, que en ningún caso tienen efecto sobre las responsabilidades penales en las que se puedan incurrir.
- Aunque es una práctica habitual, se recomienda no firmar nunca las actas de un Consejo de administración sin haberlas leído antes.

5.2. Deber de diligencia. Los consejeros deben:

- a) Dedicar con continuidad el tiempo y esfuerzo necesarios para seguir de forma regular las cuestiones que plantea la administración de la sociedad.
- b) Participar activamente en el órgano de administración y, en su caso, en sus comisiones o tareas asignadas, informándose, expresando su opinión, e instando de los restantes consejeros su concurrencia a la decisión que se entienda más favorable para la defensa del interés social.
- c) Oponerse a los acuerdos contrarios a la ley, a los estatutos o al interés social, y solicitar la constancia en acta de su posición cuando lo considere más conveniente para la tutela del interés social.
- d) Instar la convocatoria de reuniones del Consejo cuando lo estime pertinente, o la inclusión en el orden del día de aquellos asuntos que considere convenientes, de acuerdo con la ley y con los estatutos sociales.

5.3. Relación de los consejeros independientes con la dirección de la empresa. En el caso de que se nombren

consejeros independientes, estos deben participar en los procesos de sucesión, elección de cargos y, sobre todo, en la definición de la estrategia operativa de la empresa. Hacer esta definición no es su función, es de la dirección, pero deben asesorarla en su elaboración, actualización y seguimiento.

5.4. Relación de los consejeros independientes con los órganos familiares. En el caso de que se nombren consejeros independientes, es bueno que ejerzan de correa de transmisión entre accionistas directivos y accionistas que no lo son, aportando objetividad a decisiones clave, como las relacionadas con el reparto de dividendos, la evaluación del presidente del Consejo y de la dirección de la empresa, las salidas a bolsa, las fusiones o venta de la empresa y las políticas salariales. También deben estar dispuestos, en el caso de que así lo solicite la familia, a ayudar en la preparación del sucesor.

6. Nombramiento, reelección y cese de los consejeros.

6.1. Política de nombramiento de los consejeros. La selección de candidatos debe llevarse a cabo de forma transparente. En el caso de que exista, será responsabilidad de la Comisión de Nombramientos. De no ser así, es adecuado que la Junta de Accionistas consulte al Consejo de Familia sobre los candidatos. Cuando exista amplio consenso al respecto, el Consejo de Familia puede ser autorizado a evaluarlos e incluso a proponer nombres.

Con el objeto de proteger al conjunto de los accionistas, y en especial a los minoritarios, es adecuado que la composición del Consejo refleje la estructura del capital.

Familiares sin experiencia en el Consejo de Administración

- Casi todas las empresas familiares tienen directivos familiares. Sin embargo, en las grandes empresas cada vez es más normal que su presencia se limite al Consejo de Administración
- Cada vez se pone más énfasis en la experiencia profesional y en la cualificación de los candidatos.
- En algunas empresas está siendo útil para la gestión del cambio generacional el diseño de una "pirámide de edades" en el Consejo de Administración que se

ajusta al siguiente esquema: minoría de personas de entre 30 y 40 años; mayoría de personas de entre 40 y 60 años; minoría de personas mayores de 60 años.

- Cuando una empresa decide incorporar a su Consejo de Administración a una persona sin experiencia es importante que se diseñe y se ponga en marcha un plan de formación específico para ella.
- La experiencia profesional y la cualificación de los posibles consejeros no siempre implican saber cómo funciona un Consejo de Administración. Para solucionar este problema algunas empresas permiten al nuevo consejero elegir a un asesor externo que le represente en el Consejo o que le acompañe a sus reuniones.
- A veces los estatutos sociales prohíben expresamente este tipo de prácticas. En estos casos una opción adecuada para complementar la formación del nuevo consejero es acudir a expertos en *coaching* o a la figura de un mentor –directivo no familiar con una larga trayectoria profesional dentro de la compañía–.

6.2. Reelección y cese de los consejeros. Los órganos de gobierno familiar –cuando se les de esta potestad– y los miembros del Consejo de Administración o, en su caso, la Comisión de Nombramientos, evaluarán el trabajo del candidato a la reelección y su dedicación al cargo durante el último mandato. En caso de ser favorable se podrá proponer su reelección en Junta General, pudiéndose asimismo establecer pautas de rotación interna de consejeros dominicales y de consejeros independientes en la adscripción a tareas específicas de control. También puede ser adecuado establecer un número máximo de años de permanencia en el Consejo.

7. Estructura del Consejo.

7.1. El Presidente del Consejo. Tiene la responsabilidad de promover el buen funcionamiento del Consejo, velando porque sus miembros reciban la información necesaria, participen de manera activa y se comprometan en sus tareas.

Cada sociedad debe decidir, en función de su conveniencia, si el presidente del Consejo puede compaginar su cargo con el de primer ejecutivo de la compañía, en cuyo caso se recomienda establecer medidas para que otros consejeros dispongan de facultades subsidiarias para convocar el Consejo,

incluir nuevos puntos en el orden del día, remitir información al resto y, en general, hacerse eco de sus preocupaciones. El presidente del Consejo debe de ser el principal impulsor del sistema de evaluación del desempeño de los consejeros y del equipo directivo. Por eso es muy conveniente que sea un ejemplo y acepte que su propia labor –tanto si es o no el primer ejecutivo de la compañía- sea evaluada.

7.2. El secretario del Consejo. Es la persona encargada de velar por la legalidad formal y material de las actuaciones del Consejo, de comprobar su regularidad estatutaria y de vigilar la observancia de los principios de gobierno corporativo de la sociedad y las normas del Reglamento del Consejo y de la Junta General. Su papel es clave, sobre todo en situaciones complejas –por ejemplo, cuando haya conflictos entre accionistas, fusiones, acciones de responsabilidad social o cambios en la presidencia. Por eso debe tener un profundo conocimiento del marco legal y ser una persona que cuente con la máxima confianza posible por parte de todos los accionistas.

Todos los consejeros deberán contar con la información necesaria para el eficaz ejercicio de sus funciones. Salvo otra determinación estatutaria o reglamentaria, corresponde al secretario del Consejo facilitar tal información.

7.3. Creación de comisiones en el Consejo de Administración. La creación voluntaria –sólo las empresas cotizadas están obligadas por ley a contar con algunas- de determinadas comisiones en el Consejo de Administración puede aportar mayores niveles de eficiencia y objetividad al gobierno corporativo de las empresas familiares. Estas comisiones asesoran al Consejo en los temas que les corresponden, pero las decisiones las toma el Consejo con el visto bueno de la Junta General de Accionistas.

En aquellos casos en que por la dimensión o por la naturaleza de la empresa se considere inadecuado la creación de estas comisiones, es aconsejable adoptar medidas que garanticen esta eficiencia y objetividad.

7.4. Tipos de comisiones. Aunque la empresa puede decidir crear comisiones de distinta naturaleza, las más utilizadas son:

- a) **La Comisión Ejecutiva o Delegada.** En realidad es un Consejo de Administración reducido, en el que están las personas que tienen más peso en la toma de decisiones importantes. Normalmente asume totalmente o

de manera significativa las facultades del Consejo y su composición será similar, reproduciendo en su seno el equilibrio entre las diferentes categorías de consejeros y ramas familiares.

Comisiones Ejecutivas o Delegadas

- Cada vez hay menos empresas que dispongan de Comisión Ejecutiva.
- Su uso tiene sentido cuando el Consejo de Administración está formado por más de 10 personas, sus debates son poco fluidos y es complicado alcanzar elevados niveles de consenso.
- En los últimos años, buscando una mayor eficiencia y operatividad, los consejos de administración tienden a estar formados por un número reducido de personas, lo que hace innecesario la creación de una Comisión Ejecutiva.

b) **La Comisión de Auditoría.** Su cometido es evaluar el sistema de verificación e información contable de la sociedad, velar por la independencia del auditor externo, revisar el sistema de control interno y evaluar y controlar los procesos de gobierno corporativo, la transparencia informativa y los conflictos de interés que surjan. Es aconsejable que sus miembros no ejerzan cargos ejecutivos.

En aquellas empresas en las que, por su dimensión o por otra razón, no se considere apropiado crear esta Comisión, se considera necesario que alguno de los consejeros sea el responsable de ejercer sus competencias incluso cuando la compañía no audita periódicamente sus cuentas.

c) **La Comisión de Nombramientos y Retribuciones.** Le corresponde informar al Consejo de Administración, con carácter previo, de todas las propuestas que el Consejo formule a la Junta General para la evaluación, designación o cese de altos directivos y consejeros. Debe garantizar la objetividad en la asignación de remuneraciones al Consejo y al equipo directivo. También informa sobre los planes de formación que se lleven a cabo en la empresa. Además, debe revisar periódicamente el plan de sucesión del presidente y de los principales directivos. En el caso de que no exista, debe animar al Consejo a elaborarlo y liderar su diseño.

En el caso de que los órganos de gobierno familiar hagan planes de formación para las siguientes generaciones es bueno que se coordinen con esta Comisión.

Los miembros de esta Comisión –que no suelen ser más de tres personas- han de ser designados por el Consejo de Administración siguiendo las proporciones del mismo. Los consejeros ejecutivos no deben formar parte de ella.

Es importante señalar que es una comisión consultiva, sin poder de decisión. Éste recae sobre el Consejo de Administración.

En aquellas empresas en las que, por su dimensión o por otra razón, no se considere apropiado crear esta Comisión, se considera necesario que alguno de los administradores sea el responsable de ejercer sus competencias de forma objetiva o contar con asesoramiento externo que garantice esta objetividad.

Tanto si existe como si no existe esta Comisión, la política de nombramientos y retribuciones tiene que estar sujeta al máximo nivel de confidencialidad.

Remuneración de directivos

- Pocas empresas familiares disponen de una Comisión de Nombramientos y Retribuciones, sin embargo cada vez son más las que dejan la dirección de esta política a un profesional no familiar con el objetivo de que se rijan por criterios objetivos e independientes.
- Para saber si la remuneración es adecuada, es imprescindible conocer la retribución media de los directivos de empresas similares y compararla con la propia.
- Está creciendo el número de empresas que remuneran a sus directivos -con independencia de que sean o no familiares- ajustándose de forma estricta a lo que marca el mercado.
- ¿Cuál es la mejor manera de lograr un compromiso a largo plazo de los directivos de la empresa? Las grandes empresas familiares intentan alcanzar esta meta creando sistemas de remuneración variable con las siguientes características:

1. Sus objetivos normalmente se fijan para periodos de entre tres y cinco años y suelen coincidir con los objetivos establecidos en sus planes estratégicos.
 2. El “bonus” sólo se cobra si el directivo permanece en la empresa hasta el final de estos periodos de tiempo, salvo en casos de accidentes o defunción o baja por enfermedad grave.
 3. El peso que el variable tiene respecto a la remuneración total es muy distinto según la empresa y los diferentes niveles directivos.
 4. El número de directivos a los que se aplican es muy variable y, al revés de lo que podría pensarse, no depende de la dimensión de la compañía, si no de su nivel de internacionalización y de la estructura jerárquica (cuanto más plana, a menos personas se les aplica).
 5. Algunas empresas prefieren esquemas variables muy sencillos, que implican un único pago anual que sólo depende de los beneficios del periodo de referencia. En otros casos los sistemas son mucho más complejos, y la remuneración se vincula con otros objetivos e índices de calidad.
 6. La escala que determina el “bonus” normalmente tiene en cuenta dos tipos de variables: cuantitativas –las que mayor peso suelen tener- y cualitativas.
- Planes de pensiones: ¿sí o no? Existen numerosas opiniones al respecto. Hay empresas que no los utilizan porque entienden que el directivo no valora los incentivos a tan largo plazo. La antítesis de esta filosofía son las compañías en las que los recursos destinados a estos planes son una parte muy importante de la remuneración, llegándose a realizar aportaciones equivalentes al 60% del sueldo fijo del directivo. Las empresas que los utilizan parecen tener muy claro que deben ser planes de pensión “por aportación” y no “por prestación”.
 - Cada vez son menos las grandes empresas familiares que remuneran a sus directivos haciéndose cargo de algunos de sus gastos personales.
 - La remuneración a los directivos a través de *stock options*, *phantom shares* o instrumentos similares apenas se utiliza en este tipo de empresas.

Desde su punto de vista la remuneración variable de un directivo debería ser:

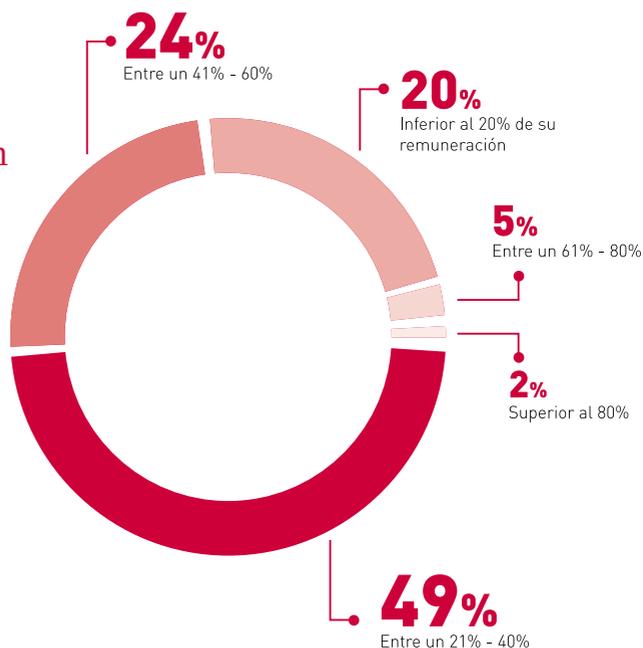


Figura 3
Fuente: Encuesta Congreso Nacional de la Empresa Familiar 2010.

8. Remuneración de consejeros. Las remuneraciones de los consejeros tienen que ser aprobadas por la Junta General de Accionistas en su conjunto o desglosadas por consejeros.

En el caso de que exista la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, será la encargada de hacer llegar al Consejo la propuesta de remuneración que éste, previa votación, trasladará a su vez a la Junta General para su aprobación.

Si la Junta General lo acuerda, el Consejo de Familia u órgano similar puede estudiar y emitir su opinión sobre la remuneración percibida por cada consejero. Sin embargo, la propuesta de remuneración siempre es hecha y asumida como propia por el Consejo de Administración.

Criterios para determinar la remuneración

- Para saber si la remuneración es adecuada es imprescindible conocer la retribución media de los consejeros de empresas similares y compararla con la propia.
- Cada vez más empresas retribuyen a sus consejeros mediante un sistema de retribución variable o mixto, pero también hay muchas que mantienen esquemas fijos. No se puede hablar por tanto de una corriente claramente mayoritaria.
- Mantener esquemas de retribución antiguos simplemente porque es “lo habitual” puede ser bueno para la estabilidad familiar, pero a menudo desincentiva el desempeño de los consejeros –familiares y no familiares-. Por eso se recomienda revisar los sistemas de retribución cada 4 o 5 años.
- Es fundamental que el coste global del Consejo de Administración esté en consonancia con la situación de la empresa.
- En empresas de reducida dimensión es habitual que, para alcanzar la máxima liquidez para el accionista, los sueldos de los directivos y de los consejeros resulten tan elevados que el beneficio sea prácticamente nulo. Esta práctica no es un problema cuando la empresa es pequeña, está en primera generación y carece de directivos no familiares, pero sí que lo es a medida que va creciendo, se incorporan profesionales no familiares y crece el número de accionistas que no están en la Dirección o en el Consejo de Administración.
- Son minoría, pero cada vez más, las empresas que realizan una evaluación anual del desempeño de sus consejeros y del consejero delegado y que establecen su remuneración en función de ella. Con el objeto de que las personas sometidas a procesos de evaluación no se sientan incómodos o perciban que su trabajo es cuestionado, suele ser útil que en sus primeros años se basen en sistemas de autoevaluación. Es muy adecuado que el presidente de la empresa se autoevalúe.
- Lo normal y adecuado es que las remuneraciones de los consejeros se establezcan atendiendo a criterios del mercado laboral y en función de sus conocimientos, aportación al desarrollo del negocio y experiencia profesional. Cuando a alguno se le encargue algún trabajo específico que requiera una dedicación especial debe de ser compensado por ella.
- El endurecimiento del régimen legal de responsabilidad de los administradores ha hecho que algunas empresas ofrezcan a sus consejeros como parte de su remuneración una póliza de responsabilidad civil de administradores

–seguros “Directors and Officers”, más conocidos como “D&O”– que permite proteger su patrimonio ante posibles acciones contra ellos por su pertenencia al consejo de Administración.

- Aunque algunas empresas remuneraran a sus consejeros ejecutivos –es decir, personas que también son directivos de la compañía–, la opinión de la mayoría de expertos es que no es necesario.

9. Las cuentas anuales y el control interno. El Consejo de Administración debe fomentar la contribución activa de los inversores institucionales, socios familiares minoritarios y del resto de accionistas no familiares a la conformación de la voluntad social. Para lograrlo ha de mantener un contacto regular con ellos, que facilite el intercambio de opiniones, y ha de establecer un cauce formal a través del cual circule la información entre ambas partes.

Para que esta relación funcione adecuadamente es necesario alcanzar un elevado nivel de transparencia en la gestión de la empresa. Dos elementos condicionan esta transparencia:

- a) Las cuentas anuales.** Los principales responsables de su elaboración y exactitud son el presidente (si tiene funciones ejecutivas), el consejero delegado y el director financiero o responsable del departamento correspondiente. El primer ejecutivo de la empresa es también el principal responsable de la presentación de las cuentas anuales para su aprobación al Consejo de Administración y de ofrecer –ayudado por el director financiero si es necesario– las explicaciones que los consejeros estimen oportunas.

El Consejo de Administración debe hacer un seguimiento periódico de las cuentas de la sociedad. Es recomendable que dicho seguimiento se realice a través de informes auditados por expertos independientes.

- b) El control interno.** Es el sistema mediante el cual las empresas intentan asegurarse de que todas las actividades a través de las cuales buscan alcanzar sus objetivos se realizan de forma eficiente, sin fraudes y de acuerdo al marco legal. El ejemplo más típico de este control suele ser la verificación del cumplimiento de las reglas que se establecen para asignar firma a determinados ejecutivos en las cuentas bancarias de la empresa. Todas las empresas, desde la más grande a la más pequeña, deben tener una norma que regule esta

firma. Y también deben comprobar periódicamente que se cumple. Por eso, si bien es cierto que a medida que la empresa crece los sistemas de control interno son más complejos, también lo es el que todas las empresas tienen que disponer de ellos.

El Consejo de Administración es la institución responsable de establecer las oportunas pautas de control interno, analizar periódicamente su funcionamiento y adoptar las medidas necesarias para corregir los aspectos que se revelen poco funcionales.

Control interno = Profesionalización

- Una de las labores principales de la Comisión de Auditoría es verificar el correcto funcionamiento del control interno de la empresa.
- Este control es imprescindible con independencia del tamaño o el sector de la empresa y su desarrollo es fundamental para la profesionalización.
- En todas las empresas familiares se debería exigir un nivel mínimo de control interno que permita responder razonablemente a preguntas como ¿Quién controla la caja? ¿Sólo tienen firma en las cuentas bancarias determinados directivos? ¿Quién tiene las claves de los sistemas informáticos? ¿Quién tiene acceso a listados “sensibles”? ¿Quién vigila que la compañía esté al día con Hacienda? ¿Qué riesgos laborales, medioambientales o para terceros supone la actividad de la empresa? ¿Quién controla las licencias que se necesitan?, etc.

10. Responsabilidad y Sostenibilidad Empresarial (RSE).

Todas las empresas tienen como compromisos elementales con la sociedad y con sus accionistas el cumplimiento de las leyes y su rentabilidad. Sin embargo desde hace siglos muchas empresas familiares han creído que este compromiso debía ser mucho más amplio y abarcar otros objetivos como la continuidad de la empresa en el largo plazo, el bienestar de sus trabajadores, la calidad en el servicio a los clientes o la transparencia en sus relaciones con las administraciones.

La mayoría de las medianas y grandes empresas familiares creen que tener una estrategia de RSE, además de generar beneficios para el conjunto de la sociedad, contribuye a reforzar su marca y a crear valor. Sin embargo, como puede observarse en el gráfico 2, son minoría las empresas que la integran adecuadamente en sus planes estratégicos.

El principal responsable de incluir las políticas de RSE en los planes estratégicos de la compañía y de realizar un seguimiento de ellas es el Consejo de Administración. En concreto, es el órgano que debe impulsar algunas de las acciones que contribuyen a una gestión adecuada de la RSE, como:

- La integración de la RSE y de los valores fundamentales de la familia fundadora en la gestión de los cuadros de mando.
- La elaboración de códigos éticos que establezcan normas sencillas y transparentes que regulen la seguridad laboral, garanticen la igualdad, la calidad y la confidencialidad, faciliten la conciliación y la formación de los trabajadores y ayuden a evitar la corrupción.
- La constitución de comités de RSE.
- La elaboración de informes anuales de RSE.

La RSE está perfectamente integrada en la estrategia de mi empresa

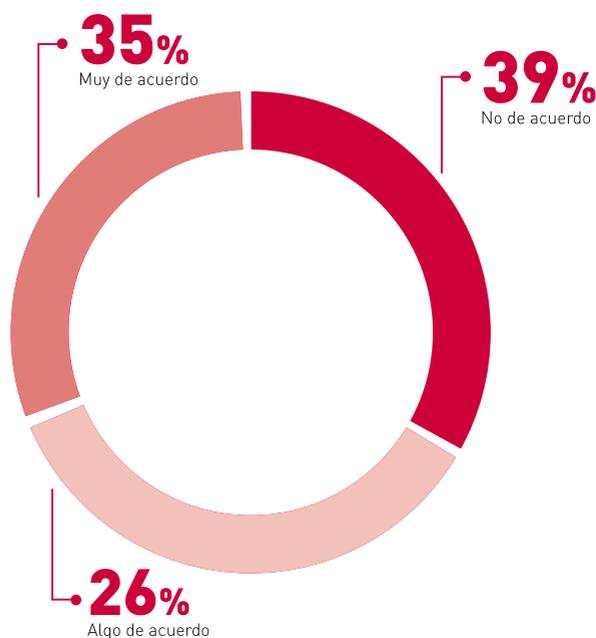


Figura 4

Fuente: Informe "la RSE en la gran empresa familiar española", Casado y Rodríguez Badal (2010).



II. Gobierno Familiar



1. Objetivos. El Gobierno familiar es el sistema formado por las relaciones entre los miembros de una familia que tiene el control político y, en la mayoría de los casos, de la gestión de una empresa y los diferentes mecanismos creados para la consecución de los siguientes objetivos:

- Definir y materializar la misión que desde el punto de vista de la familia tiene la empresa.
- Diseñar una adecuada planificación patrimonial, que compatibilice las necesidades financieras de la familia con las de la empresa.
- Preservar los valores y la cultura de la familia emprendedora.
- Evitar conflictos familiares o, en caso de no lograrse este fin, ayudar a solucionarlos y evitar que se trasladen a la empresa.

2. Desarrollo. El Gobierno familiar puede desarrollarse a través de mecanismos formales o informales. La inmensa mayoría de este tipo de empresas cuenta con herramientas propias, de carácter totalmente informal, que han aparecido de forma espontánea y cuya eficacia está muy relacionada con la personalidad de determinados integrantes de la familia y el rol que juegan dentro de ella.

Lo adecuado es que, a medida que las empresas crecen o se van sucediendo nuevas generaciones, los mecanismos y encuentros familiares informales se vayan institucionalizando, se fijen fechas para su celebración y se elaboren documentos de poca extensión pero que recojan los objetivos, los temas tratados y los acuerdos alcanzados. De esta forma se construyen los pilares de un gobierno familiar eficaz y transparente que con el paso del tiempo utilizará instrumentos aún más formales, como el Consejo de familia, y que se materializará documentalmentemente mediante protocolos u otros textos cuya firma tiene importantes consecuencias familiares, jurídicas y patrimoniales.

Es muy conveniente, además, discutir de forma periódica la forma en que todas estas estructuras deben ser actualizadas. Se trata de que evolucionen al mismo ritmo que lo hace la familia, la empresa y el entorno, lo que no hay que confundir con una revisión o cuestionamiento permanente. Tampoco conviene confundir este proceso con un intento

de burocratizar las relaciones familiares o de crear mecanismos complicados para solucionar rápidamente problemas que existen desde hace años.

3. El Consejo de Familia y la Asamblea Familiar. Su papel principal es ser los foros de comunicación entre los accionistas o potenciales accionistas familiares, tanto los que trabajan en la compañía como los miembros del Consejo de Administración o los que no mantienen relación profesional alguna con ella. También deben ser foros para la adopción de determinadas decisiones y acuerdos.

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 esté formado por un número reducido de miembros, mientras que en la Asamblea Familiar estarán todos los accionistas o potenciales accionistas familiares que deseen participar en ella.

3.1. 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, debería tener carácter anual, y que ha de servir como foro de comunicación entre la familia y la empresa.

Sus funciones principales son:

- a) Transmitir y divulgar la visión de la familia como impulsora de un proyecto empresarial.
- b) Informar a los familiares, especialmente a los que están fuera de la empresa, sobre la evolución de sus resultados, sus expectativas y los planes de futuro.
- c) Propiciar un mejor conocimiento entre todos los miembros familiares que participen.
- d) Transmitir y divulgar los criterios y los contenidos del Protocolo familiar, en caso de existir tal instrumento, o del resto de acuerdos firmados por los familiares en su condición de accionistas.
- e) Dar la oportunidad a todos los miembros familiares para que expresen sus ideas y puntos de vista y expongan posibles discrepancias.

- f) Proponer temas de discusión y proyectos familiares de interés general para ser desarrollados por el Consejo de Familia.
- g) Impulsar el debate y la evaluación en torno a los trabajos desarrollados por el Consejo de Familia.
- h) Debatir y ratificar las propuestas del Consejo de Familia sobre patrimonio familiar, protocolo, cambio generacional, planes de liquidez y resolución de conflictos.

En el caso de que no se considere necesario crear una Asamblea Familiar sus funciones las desempeñará el Consejo de Familia.

3.2. El Consejo de Familia. Es el nexo de unión entre la familia y la empresa, con la que se comunica a través del Consejo de Administración. Sus funciones principales son:

- a) Establecer, preservar y actualizar los valores y la visión de la familia sobre el futuro de la empresa a largo plazo.
- b) Trasladar al Consejo de Administración esta visión y valores y controlar que los respete y se ajuste a ellos en sus actuaciones.
- c) Mantener la disciplina familiar en cuanto a la empresa, protegiéndola de posibles injerencias familiares mediante el establecimiento de normas de obligado cumplimiento para todos.
- d) Preparar la sucesión mediante el desarrollo de planes para la transición generacional. Es el órgano que debe proponer a los candidatos de la familia entrar en el Consejo de Administración o en la dirección de la empresa y las normas a las que deben ajustarse estos procesos. Entre estas normas deben incluirse reglas que establezcan la formación y la experiencia que deben tener los accionistas familiares que opten a estos puestos.

¿Considera imprescindible que los miembros de la siguiente generación trabajen en otra empresa antes de incorporarse a la propia?

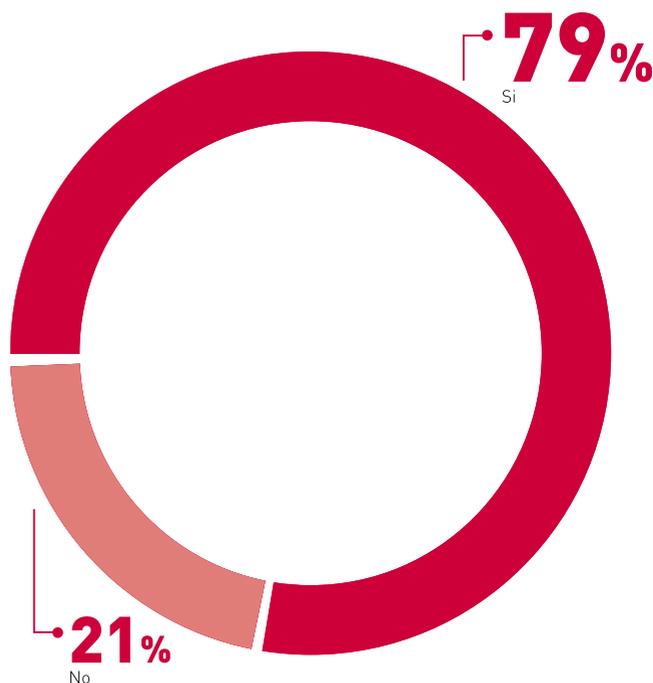
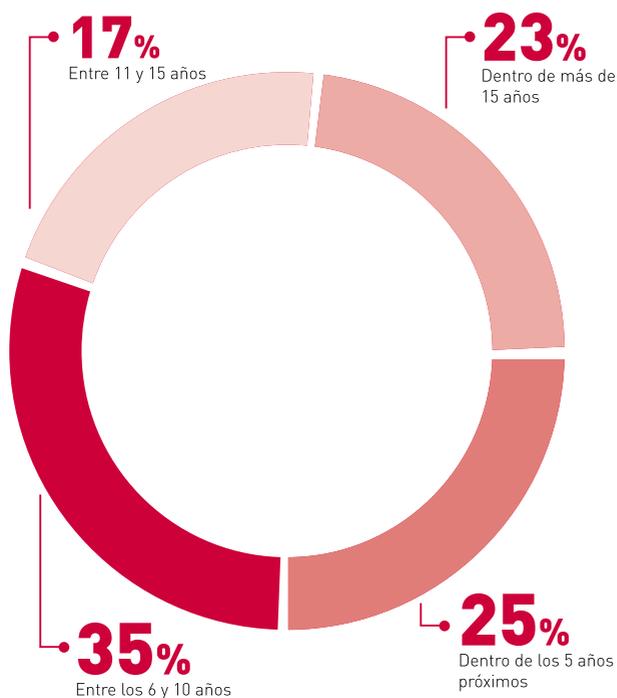


Figura 5
Fuente: Congreso Nacional de la Empresa Familiar 2008.

- e) Trasladar la opinión u opiniones de la familia al Consejo de Administración cuando éste plantea la posibilidad de hacer inversiones que requieran un volumen significativo de recursos, incrementar notablemente el nivel de endeudamiento de la compañía o dar entrada en el capital social a inversores que no pertenecen a la familia.
- f) Evaluar la política de dividendos que el Consejo de Administración propondrá a la Junta General de Accionistas para comprobar si es coherente con la misión establecida por la familia.
- g) Servir de foro para el desarrollo de normas y acuerdos para la compra o venta de participaciones dentro o fuera de la familia y otros mecanismos para crear liquidez entre los accionistas. Dentro de estas normas son especialmente importantes las que establezcan la forma en que se valoran las participaciones objeto de transmisión.

- h) Servir de foro para la adopción de normas y acuerdos sobre la política de reparto de acciones entre las siguientes generaciones. Estas normas condicionan la política testamentaria y de donaciones de toda la familia.
- i) Servir de foro para la firma de acuerdos de sindicación de acciones o para la discusión de blindajes a incluir en los estatutos sociales. Los blindajes más habituales son la exigencia de mayorías reforzadas en los consejos de administración, de ciertos requisitos relacionados con la pertenencia a la familia para poder ser presidente de la empresa y la limitación del derecho de voto en las Juntas Generales.
- j) Desarrollar planes para la gestión del patrimonio familiar y decidir sobre la conveniencia de crear una oficina familiar (family office).



El cambio generacional se producirá en su empresa seguramente:

Figura 6
Fuente: Congreso Nacional de la Empresa Familiar 2011.

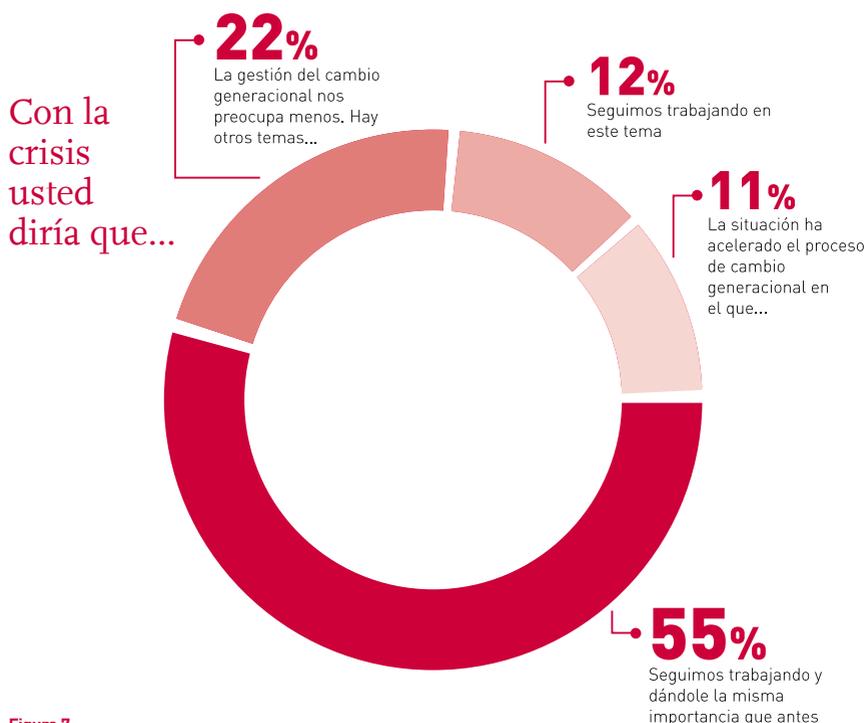


Figura 7
Fuente: Congreso Nacional de la Empresa Familiar 2011.

Reparto de acciones entre las nuevas generaciones

- Existen dos grandes tendencias, la “poda del árbol” o el reparto proporcional de acciones entre herederos, y una gran variedad de sistemas.
- El ciclo generacional es una de las causas de la variedad de políticas seguidas. Los socios de las empresas con más años de vida suelen coincidir en opinar que cuando se pasa de una generación que puede vivir de los dividendos a otra que, por el amplio número de accionistas, no puede, se produce un importante punto de inflexión. Es muy normal que este sea el momento en el que se fijen unas normas escritas sobre reparto y recompra de acciones y que se pase del reparto proporcional a “la poda del árbol”.
- “La poda del árbol” consiste en un reparto de derechos políticos desigual –unos herederos reciben más acciones que otros–, pero condicionado al

reparto equitativo entre herederos del patrimonio familiar –se compensa económicamente a los que reciben menos acciones-. A veces esta política es imposible de aplicar porque no existe patrimonio suficiente fuera del empresarial para compensar la diferencia. Este principio de “derechos políticos diferentes, patrimonios iguales” está siendo favorecido por el progresivo cambio en la normativa sobre herencias –que, a diferencia de hace unos años, permite determinar en el testamento qué herederos y en qué proporción recibirán acciones- y en la tributación de herencias y donaciones.

- La mayoría de juristas cree que ni los estatutos sociales ni el protocolo tienen suficiente fuerza jurídica para fijar la política de la familia en este tema. Si, al fallecer una persona, su testamento no se ajusta a los acuerdos alcanzados es prácticamente imposible modificar el contenido de las últimas voluntades.
- Pocas empresas familiares españolas utilizan las acciones sin voto para solucionar el problema que plantea el reparto desigual de derechos políticos. Seguramente es por falta de costumbre y conocimiento.
- Algunas familias que optan por el reparto accionario proporcional han creado una institución –generalmente una fundación- cuyo objetivo es garantizar la supervivencia del proyecto. Esta persona jurídica está gobernada por un consejo formado por personas de confianza, profesionales de prestigio o instituciones independientes. A la misma se le otorga un paquete accionario, a veces mayoritario, otras minoritario, pero que siempre confiere suficiente poder político para que, en caso de desacuerdo entre familiares, pueda desequilibrar la balanza hacia los intereses más coherentes con el proyecto empresarial.
- A veces existe el riesgo de que la parte de la familia no implicada en la gestión desplace a la que sí lo está. Para evitarlo se usan diferentes alternativas. Además de la opción de repartir únicamente las acciones entre los implicados en los negocios, existe la posibilidad de hacer un reparto no proporcional, pero tampoco excluyente, que garantice que el acuerdo entre los que gestionan nunca pueda ser roto por el resto de accionistas. El problema de esta política es que en el caso de alianzas entre gestores/no gestores puede llegar a desplazarse a alguno de los grupos más activos. Además, cuando el número de accionistas crece, esta alternativa se convierte en imposible. En tal caso, el elemento clave para lograr los consensos necesarios suele ser una política de dividendos generosa, que compense a los accionistas que no trabajen en la empresa.
- ¿Cuándo transmitir? Lo normal es hacerlo cuando se muere el accionista. A veces se van haciendo donaciones progresivas de paquetes importantes. Otra alternativa es mantener el usufructo de las acciones y ceder sus derechos políticos a los futuros herederos.

Oficinas Familiares (Family Offices)

- La función principal de las oficinas familiares es gestionar todo o parte del patrimonio familiar que no está invertido en el negocio original.
- A este objetivo se le añaden a menudo otros relacionados con la prestación de servicios de diferente naturaleza (asesoramiento fiscal, gestión y control de inversiones y cuentas bancarias, gestión de la información financiera, aseguramiento, educación y formación, organización de eventos familiares, gestión de actividades de mecenazgo, contratación de servicios domésticos, etc.)
- En muchas ocasiones tienen también como objetivo principal ofrecer liquidez a la familia para compensar la falta de reparto de dividendos de la empresa matriz. También hay casos en los que sus recursos se utilizan para comprar participaciones a familiares que quieren dejar de ser accionistas.
- Son un buen instrumento para ayudar a gestionar los procesos de “poda del árbol”: la familia puede organizar a través de ellas su patrimonio de forma que pasado un tiempo queden dos sociedades: una con la mayoría de las acciones de la empresa matriz, que finaliza bajo control de las ramas implicadas en el negocio (a veces queda en manos de una única persona, la elegida como sucesor), y otra en la que se queda el patrimonio que se ha generado a través de la diversificación y que estará controlada por el resto de herederos.
- Algunas familias las usan como plataforma de desarrollo de su espíritu emprendedor. En estos casos las oficinas familiares se convierten en entidades de capital riesgo o en *business angels* gestionados por expertos independientes o por familiares con un perfil profesional adecuado. A veces se utilizan para dar formación empresarial a las nuevas generaciones, concediéndoles la posibilidad de poner en marcha a través de ellos sus propias ideas de negocios. También hay empresas que, para fomentar la implicación en estos proyectos de los familiares, conceden una participación mayor en el capital o en los dividendos repartidos a los que se implican de forma especial en estos nuevos negocios.
- Según el número de familias a las que ofrecen sus servicios, se pueden clasificar en:
 - Individuales – Cuentan con unas infraestructuras propias y todo o parte del equipo gestor trabaja a tiempo completo para la oficina familiar.
 - Multifamiliares – Varias familias comparten infraestructuras y equipo gestor. Este tipo de oficinas familiares a menudo están físicamente en la entidad

financiera que se encarga de su gestión. En ocasiones tienen su origen en una oficina individual que pone sus servicios a disposición de otras familias.

Los elementos que suelen determinar el optar por uno u otro modelo son el volumen de recursos a gestionar, el tamaño de la familia y, sobre todo, los gastos generales que conlleva –y que conviene vigilar permanentemente–.

- k) Gestionar la información que va a recibir la familia de la empresa, sobre todo ante situaciones que requieren mucho tacto, como pueden ser el cese del Presidente o del CEO, unos malos resultados, el cierre de un centro de producción o una operación de fusión.
- l) Dirigir los trabajos de elaboración y actualización del Protocolo familiar en contacto permanente con el Consejo de Administración, la dirección de la empresa y la Asamblea Familiar.
- m) 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 y conocer sus principales inquietudes respecto a ella.

La formación de los más jóvenes

- Es conveniente que las nuevas generaciones tengan un conocimiento elevado de:
 - El valor del dinero y la importancia de no derrocharlo.
 - La necesidad de ahorrar para poder consumir o invertir en el futuro.
 - Los criterios básicos a los que se debe ajustar la inversión del ahorro.
 - El valor que tienen el esfuerzo, el trabajo propio y el de los demás.
 - Qué implica ser un buen accionista.
 - Qué no implica ser un buen accionista: trabajar obligatoriamente en la empresa.
- Algunas empresas tienen acuerdos con sus clientes, proveedores e incluso con la competencia para que los familiares sin experiencia inicien su carrera profesional trabajando en ellas.
- Otra práctica habitual es el diseño de planes de formación que permiten a los más jóvenes trabajar durante un tiempo en cada uno de los departamentos de la empresa.

- También es habitual que la familia institucionalice la concesión de ayudas financieras para la realización de todo tipo de estudios (carreras universitarias, MBAs, etc.) o el aprendizaje de idiomas.

n) Planificar

o) Apoyar a las nuevas generaciones en su desarrollo personal y profesional, incluso en el caso de que no se oriente hacia la gestión del negocio familiar.

p) Decidir cómo y cuál será la actividad laboral de los familiares en la empresa e incluso, si se considera adecuado, aprobar la ausencia de accionistas en los órganos de gestión corporativa.

¿Quién puede (o debe) trabajar en la empresa?

- La incorporación de familiares o políticos a la empresa es uno de los elementos que más tensión genera en las compañías familiares. Tras una fase inicial en la que no suele existir ningún criterio objetivo, las compañías suelen optar por la entrada de:
 - Cualquier miembro de la familia accionista que tenga una formación superior. Este criterio es válido en las empresas de primera generación, pero posteriormente resulta difícil de aplicar.
 - Sólo accionistas con un elevado nivel de formación (carrera universitaria, conocimiento de idiomas y MBAs) y que posean, o esté previsto que lo hagan en el futuro, una participación mayoritaria de acciones.
 - Un miembro de cada rama familiar con un nivel de formación similar a los mencionados en los puntos anteriores.
 - Un solo accionista que ejercerá el cargo de presidente ejecutivo.
 - Ningún miembro de la familia. En estos casos la presencia de la familia se limita al Consejo de Administración. De todas las alternativas, ésta, aunque generalmente resulta eficiente, es la menos utilizada. En estos casos, cuando algún familiar, a pesar de conocer la norma, insiste en solicitar un puesto de trabajo, suele ser útil ayudarle a encontrar un empleo en otra compañía, pero nunca se debe romper la regla aprobada.

- q) Servir de foro para la discusión y gestión de problemas y conflictos familiares.
- r) Promover la convivencia familiar. Organiza las actividades y celebraciones de la familia, entre ellas, la Asamblea Familiar anual que muchas compañías organizan.
- s) Dar cuenta a la Asamblea Familiar, si existe, de los trabajos realizados en el ejercicio así como de los trabajos en curso.
- t) Representar a la familia en ámbitos sociales, políticos y económicos.
- u) 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.
- v) Establecer el código de conducta que debe gobernar al propio Consejo de Familia.

Prácticas habituales en los Consejos de Familia

- Elegir como presidente a un accionista que tenga un elevado nivel de experiencia profesional, que posea un amplio grado de reconocimiento en la familia y que, al mismo tiempo, sea capaz de lograr que los acuerdos se aprueben por consenso. No es conveniente que además de ser presidente del Consejo de Familia sea presidente del Consejo de Administración por dos razones: se pierde eficacia en la labor de supervisión y la mayoría de las veces el familiar mejor capacitado para gestionar la empresa no tiene el perfil necesario para atender los asuntos de la familia.
- Establecer un calendario anual de reuniones, que serán más frecuentes en sus primeros años de funcionamiento, y elaborar un orden del día para cada una de ellas.
- Unificar la posición de los familiares que también forman parte del Consejo de Administración, de forma que los consejeros independientes o que sean directivos de la compañía entiendan de forma clara la postura de la familia respecto a temas de carácter estratégico.
- Establecer los cuórum necesarios para la toma de decisiones, pero intentar que se adopten siempre por consenso y sin que sea necesario votar.

- En los Consejos de Administración los derechos políticos se suelen regir por la ley de “un hombre, un voto”. Sin embargo en los Consejos de Familia lo más habitual es que los derechos de voto sean proporcionales al capital que cada persona representa.
- Aprovechar el nombramiento de consejeros familiares para reducir el número de miembros de los consejos de administración (a los familiares que dejan de estar en el Consejo de Administración se les compensa con un puesto en el Consejo de Familia).
- Crear un fondo de dinero, mediante la aportación de los accionistas en función de su participación en el capital de la empresa, para financiar los gastos del Consejo de Familia.
- Nombrar a accionistas con elevado peso político en la empresa como miembros de este Consejo. Es frecuente que todos los accionistas que estén en el Consejo de Administración también estén en el de familia.
- Pagar dietas a los miembros del Consejo de Familia, pero no una retribución similar a la que reciben si pertenecen al Consejo de Administración.
- En grandes empresas con familias propietarias numerosas es frecuente que el Consejo de Familia se organice en comisiones de trabajo que focalizan su actividad en temas específicos, como, por ejemplo, desarrollo de actividades filantrópicas, actualización de protocolos, organización de reuniones anuales, etc.
- Levantar actas de las reuniones.
- Establecer como requisitos para formar parte tener una edad mínima, un vínculo familiar y la condición accionista o cónyuge de accionista.

La composición y el tamaño del Consejo de Familia dependerán del tamaño de la familia y de la etapa del ciclo de vida de la empresa. Sus miembros deben ser elegidos por la Asamblea Familiar buscando el máximo consenso posible y la representación de los diferentes grupos de accionistas.

Es deseable que en el Consejo de Familia haya representación de cada rama familiar. Si el número de éstas es muy elevado, es preferible que, a efectos de optimizar la eficacia del consejo, no todas estén representadas en el Consejo de Familia en cada momento, aunque sí un número determinado por turnos rotatorios. Consejos de Familia formados por más de diez personas suelen ser poco eficientes.

4. La formalización de los acuerdos familiares: el Protocolo

Muchas empresas familiares cuentan con mecanismos a través de los cuales gestionan algunas de las funciones anteriormente descritas dentro de las competencias del Consejo de Familia. El problema es que estos mecanismos son en más del 90% de los casos informales, lo que reduce su eficacia y, lo que es peor, cuando se producen situaciones críticas carecen de validez legal.

La mejor manera de formalizar el buen gobierno familiar es mediante la adopción de acuerdos y su reflejo en documentos firmados por todas las partes implicadas. A veces estos compromisos son recogidos en textos independientes, pero la forma más eficaz de institucionalizar todos estos mecanismos es recogerlos en un único texto denominado Protocolo Familiar.

Existen protocolos cuyo contenido está formado simplemente por una serie de cláusulas que regulan aspectos muy concretos y que no tienen ninguna relación entre sí, salvo el hecho de obligar a los integrantes de una misma familia. La mayoría de expertos considera que, para que sean verdaderamente eficaces, los protocolos deben reflejar otros elementos de carácter intangible, como, por ejemplo, los valores de la familia y la misión de la empresa, de manera que sus contenidos estén interrelacionados.

Con independencia de que el protocolo sea un documento estrictamente jurídico o esté más cerca de ser una especie de "Carta Magna" familiar, su elaboración debe de cumplir siempre unos requisitos:

- Ser fruto del consenso familiar.
- Ser objeto de una profunda reflexión (no son extraños los casos en los que la familia debate sobre el protocolo durante más de dos años)
- Contar con la máxima implicación de la familia y de la empresa.
- Formalizarse en un documento escrito firmado por los accionistas de la familia.
- Formalizarse ante un notario o inscribirse en el registro mercantil.

4.1 Contenido. No existe un modelo universal aplicable a la generalidad de empresas familiares. Cada familia debe buscar su propio protocolo. El ciclo generacional, la edad de los líderes familiares, los problemas surgidos en el pasado o la química existente entre los familiares, entre otros elementos, determinarán cuál debe ser el contenido más apropiado y cómo debe de ser actualizado en el futuro.

No obstante, y partiendo de la base de que las familias pueden considerar que no es conveniente tratar alguno de estos temas o que es mejor hacerlo más adelante, se podría decir que un protocolo modélico es aquel que regula los siguientes aspectos:

- a) Misión y valores de la familia.
- b) Objetivos y valores de la empresa, que estarán siempre condicionados por el punto anterior.
- c) Genograma familiar.
- d) Objetivos del protocolo. Cuanto más medibles sean, mejor.
- e) Descripción de los órganos de gobierno de la empresa (societarios) tal y como aparecen en sus estatutos.
- f) Creación de los órganos de gobierno de la familia y sus normas de funcionamiento.
- g) Los criterios para la incorporación de accionistas a los órganos de gobierno corporativo.
- h) El acceso a la condición de accionista.
- i) Las políticas y normas laborales a seguir por los miembros familiares (incorporación, continuidad, permanencia, y salida de la empresa).
- j) Derechos de información económica y financiera de los miembros familiares.

La salida de trabajadores familiares de la empresa

- La mayoría de las empresas familiares de éxito optan por tener directivos familiares, en un número reducido y muy bien formados.
 - No parece adecuado establecer causas de abandono de la dirección diferentes para los directivos familiares y no familiares.
 - Despedir a un miembro de la familia es muy complicado, sobre todo desde el punto de vista emocional. Utilizar la ayuda de un asesor externo, que emita informes objetivos sobre la idoneidad de que un familiar determinado ocupe o deje de ocupar un puesto de trabajo, suele ser una buena ayuda.
 - El Consejo de Familia debe ser consultado, o al menos informado, por el Consejo de Administración de la política que se sigue respecto a la existencia o no de contratos “blindados” para los directivos –familiares o no-.
 - Uno de los problemas de la falta de profesionalización es la aparición de “reinos de taifas”. En estos casos cada accionista ejecutivo considera que tiene derecho a decidir sobre el área que controla sin contar con la opinión de los demás directivos. Para evitar que esta situación llegue a producirse es útil, bajo la premisa de que cada familiar debe conocer todas las áreas del negocio, establecer cierto nivel de rotación y apostar por que los directivos familiares lideren las áreas que se vayan creando, como la de internacionalización, la de diversificación o la I+D+i.
 - El Consejo de Administración debe informar al de Familia si alguno de los familiares directivos no desempeña apropiadamente sus deberes y se considera necesario su cese.
- k) Principios que deben regir la política de retribución de los miembros familiares en el Consejo de Familia y en el Consejo de Administración.
- l) Principios que deben regir la política de dividendos de la empresa. En muchos casos se establecen unos niveles mínimos de remuneración anual al accionista.
- m) Posición de la familia respecto a los procesos de internacionalización, entrada de socios no familiares en el capital y diversificación no relacionada.
- n) Las normas para la valoración y transmisión de acciones.

Valoración, precio y transmisión de acciones

- La valoración y el establecimiento del precio de una empresa es uno de los ejercicios más complicados que existe en el ámbito mercantil. Esta complejidad se debe a varios factores:
- La valoración se basa fundamentalmente en la evolución futura del negocio, lo que implica que las cifras utilizadas serán siempre previsiones. Dependiendo de quien haga estas previsiones –un comprador o un vendedor–, el valor será diferente.
- Existen múltiples métodos de valoración. Unos son más apropiados para determinados sectores, otros para coyunturas con elevada inflación, etc.
- Muchas veces las valoraciones de las empresas difieren significativamente de los precios pagados por ellas. Esto se debe a que los procesos de negociación que conllevan las operaciones de compra-venta suelen ser tan importantes o más que el método de valoración empleado. Muchos expertos opinan que una buena negociación es mucho mejor que un buen método de valoración.
- No tiene el mismo valor un paquete de acciones que otorga el control político de la empresa que otro que implica una posición minoritaria.
- A menudo las valoraciones en las empresas familiares están condicionadas por cuestiones sentimentales.
- En los últimos años se ha puesto de moda la utilización del denominado “Pacto andorrano”, válido cuando negocian dos partes. Consiste en que una parte determina el valor de la empresa y la otra decide si compra o vende por ese importe.
- Una de las ventajas que tiene el que las empresas coticen en bolsa es que sus accionistas conocen perfectamente el valor que los mercados otorgan a la empresa, lo que no significa que sus acciones se vendan dentro de la familia al precio que cotizan.
- Algunas empresas establecen en sus protocolos un método de valoración de acciones para los accionistas que deseen vender y, al mismo tiempo, el descuento que se aplica a este valor para calcular el precio a pagar. En estos casos la familia penaliza con este descuento al que decide abandonar el grupo.

- Es fundamental contar con expertos independientes y de reconocido prestigio que asesoren a cada parte en los procesos de valoración, en la realización de las due diligence, en la búsqueda de financiación y en el resto de pasos que conlleva una operación de compraventa de empresas o acciones. En el caso de que alguna de las partes decida utilizar al propio auditor de la empresa conviene que el resto de los implicados contrasten sus informes con los de otros expertos.
-
- o) Planes de liquidez para los accionistas.
 - p) Principios a los que debe ajustarse la política de endeudamiento de la empresa.
 - q) Normas por las que se deben regir futuras ampliaciones de capital.
 - r) Los planes de sucesión y de contingencia. La principal característica de los procesos de sucesión es que nada más terminar uno comienza el siguiente y que dependen de la evolución de la familia y de la empresa. Por esta razón, estos planes deben de ser objeto de revisión periódica.
 - s) Las capitulaciones matrimoniales que deberán firmar todos los accionistas.
 - t) La política testamentaria que determinará el futuro reparto de las participaciones empresariales.
 - u) Los sistemas para la resolución de conflictos que se creen.
 - v) Normas para la utilización del apellido familiar y de la marca comercial por parte de los accionistas.
 - w) Normas para la modificación y actualización del protocolo.
 - x) Política de gestión del patrimonio familiar, y creación y normas de funcionamiento de la Oficina Familiar (Family Office).
 - y) Planes de mecenazgo y creación de fundaciones familiares.
 - z) Celebración de eventos familiares.

Finanzas, empresa y familia

En muchas empresas familiares la situación financiera de la familia evoluciona paralelamente a la de la empresa, hasta el punto de que se convierten en habituales los préstamos entre ambas partes. A la hora de realizar este tipo de operaciones es bueno tener en cuenta que:

- En ningún caso deben producir que una parte le contagie sus riesgos patrimoniales a la otra.
- Es mejor buscar otras alternativas a los créditos de la compañía a la familia.
- Los avales de la empresa a familiares para que les concedan créditos no son tampoco aconsejables, pero es una alternativa preferible a la opción anterior.
- Sí es correcto que desde la empresa se puedan realizar gestiones con entidades bancarias para ayudar a que a los familiares se les concedan mejores condiciones en sus créditos.
- Sí puede ser adecuado, cuando existe consenso familiar, la gestión de créditos desde la oficina familiar a los accionistas o la creación de un “bolsín” –una cuenta bancaria con recursos líquidos a disposición de la familia cuando se produzcan determinadas situaciones- para que la oficina familiar conceda directamente la ayuda financiera.
- También puede ser adecuado –y en ocasiones la única opción para la empresa- que la familia conceda créditos a la compañía, siempre y cuando se documenten adecuadamente.

5. Empresas en las que no se elabora Protocolo familiar. La profesionalización como punto de partida.

Aunque el Protocolo familiar es un elemento que ayuda a mejorar el gobierno corporativo y familiar, no es imprescindible para lograr este objetivo, al menos no en el primer ciclo generacional. Tampoco lo es el que exista un Consejo de Familia. No obstante, en estos casos resulta vital que la familia y la dirección de la empresa busquen vías alternativas para dar una respuesta adecuada a los retos que suponen los elementos mencionados en el apartado 4.1.

En estos casos es muy frecuente –y, aunque suponga cierta desviación de las funciones previstas en la legislación mercantil– que sea la Junta General de Accionistas la que impulse la puesta en marcha de las iniciativas necesarias. Además, requerirá que algún o algunos miembros de la familia estén dispuestos a impulsar el debate y la adopción de decisiones, aunque sean de carácter informal.

Muchas veces la creación de un sistema de gobierno familiar es imposible por el simple hecho de que la empresa presenta unos niveles de profesionalización bajos y una constante confusión entre el ámbito familiar y el empresarial. En estos casos es normal que no se elabore un protocolo, pero será urgente iniciar el proceso de profesionalización que hará posible una dirección eficaz y, a más largo plazo, un buen gobierno corporativo y familiar.

Prácticas habituales en los procesos de profesionalización

Es bueno que los procesos de profesionalización de las empresas familiares incluyan las siguientes acciones:

- Analizar los puntos débiles y fuertes de la empresa y de los trabajadores familiares, y tomar decisiones en función de este análisis.
- Elaborar un mapa de riesgos que contenga preguntas como ¿qué pasa si el líder tiene que abandonar de forma repentina la empresa? Los clientes ¿son de la empresa o del director comercial? ¿Quién tiene firma en la cuenta de la empresa? y las consiguientes respuestas.
- Iniciar el proceso con una auditoría interna o, en el caso de empresas pequeñas, con un análisis de la dirección de la empresa sobre la eficiencia de todos los procesos que constituyen su actividad.
- Si no existe Comisión de Nombramientos o de Auditoría en el Consejo de Administración de la empresa es muy útil dar entrada en él o contratar a expertos en estos temas.
- Las relaciones cliente/proveedor de la empresa con sus familiares generan muchas veces pérdidas de rentabilidad. Es importante analizarlas y, en el caso de que sea así, buscar la manera de eliminarlas.
- Elaborar un buen plan de formación profesional. Es una herramienta clave para la atracción de talento.
- En ningún caso el plan de formación debe usarse para transmitir el “know how” clave de la empresa fuera de la familia, ya que ello podría poner en peligro su continuidad e independencia.
- Muchas empresas inician sus procesos de profesionalización asesorados por expertos externos. No son extraños los casos en que estos procesos fracasan por intentar aplicar de forma rígida la metodología del experto. Es importante que sus propuestas tengan cierto nivel de flexibilidad para que se puedan adaptar a la realidad familiar, aunque en ningún caso esta flexibilidad debe provocar que el proceso abierto se desvirtúe.



III. Relaciones Familia- Empresa



Uno de los objetivos del gobierno familiar es garantizar la separación de la gestión y administración empresarial de aquellos elementos familiares que restan competitividad a la compañía o suponen un peligro para su continuidad. Para lograr esta meta es necesario que exista una definición clara de las funciones que ejercen los órganos corporativos y los familiares y de los cauces a través de los cuales se relacionan ambas áreas. Cuantas más "zonas grises" queden al definirse estas funciones, menos eficiente será el sistema de gobierno diseñado y mayores las posibilidades de que surjan conflictos. También es importante que todos los accionistas aprendan bien estas funciones ya que el desconocimiento suele ser una excusa utilizada frecuentemente para justificar su incumplimiento.

Los elementos claves en la relación del entorno familiar y empresarial son dos:

- 1) La comunicación. Debe basarse en el equilibrio entre la transparencia y la confidencialidad con la que deben gestionarse determinados aspectos, como la adquisición de empresas o las políticas de remuneraciones. Los canales de comunicación más utilizados son:
 - Envío de informes desde el Consejo de Administración al de Familia sobre la evolución de la empresa, planes para la profesionalización, inversiones relevantes, el desempeño profesional de los familiares o la política de dividendos.
 - Envío de acuerdos o consultas del Consejo de Familia al de Administración para que emita su opinión al respecto. Esta práctica es frecuente cuando se diseñan planes de sucesión, programas de formación para las nuevas generaciones o se producen cambios importantes en el accionariado.
 - Reuniones entre ambos Consejos.
 - Conversaciones entre los presidentes del Consejo de familia y de Administración. Es conveniente que ambos tengan un contacto frecuente y fluido.

Aunque son difícilmente evitables, es recomendable que no se produzcan conversaciones sobre la empresa entre miembros de la familia, consejeros de administración y directivos que no utilicen los cauces previstos. En algunas empresas estas conversaciones "informales" han generado filtraciones o han erosionado la estructura jerárquica establecida provocando crisis muy graves.

La conexión entre la Junta, el Consejo de Familia y Consejo de Administración

La definición de las funciones de los diferentes órganos de gobierno previstos es relativamente sencilla. El Consejo de Familia fija los valores, la misión y los objetivos de la familia a largo plazo; los traslada al Consejo de Administración y éste orienta a la dirección de la empresa sobre la estrategia a seguir para lograrlos.

Estas funciones son desarrolladas en las empresas familiares habitualmente a través de uno de estos dos modelos:

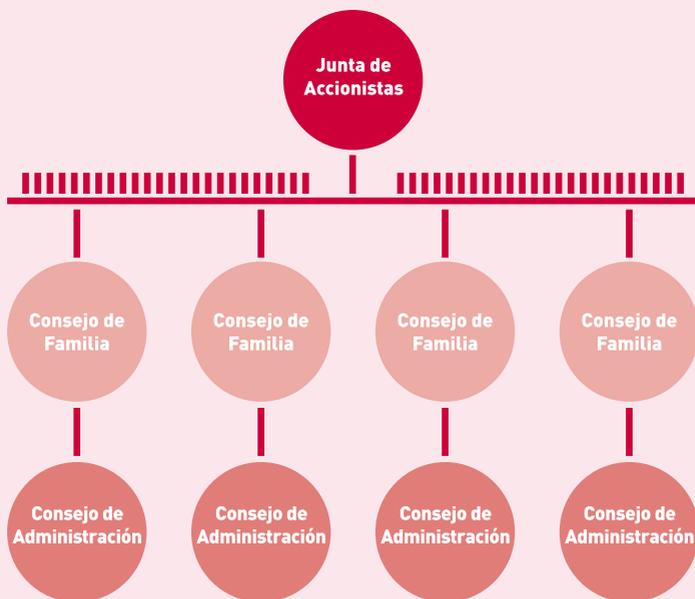
- **Modelo I** – Suele utilizarse cuando la familia crea el Consejo de Familia o decide llevar a cabo un proceso de profesionalización. En este modelo el Consejo de Familia se dedica principalmente a desarrollar sus procesos de gobierno, a fortalecer los valores y la unidad familiar y a trabajar en el proceso de sucesión, limitándose en lo que respecta a la empresa a recibir información periódica sobre su evolución y proyectos.



- Modelo II – Suele utilizarse en fases más avanzadas, cuando se pasa a la segunda o posteriores generaciones y tanto el Consejo de Administración como el de Familia han alcanzado un elevado nivel de eficiencia en su funcionamiento. En este modelo el Consejo de Administración delega informalmente algunas de sus competencias en el Consejo de Familia. Este ejerce una función de supervisión sobre las decisiones del Consejo de Administración.



- Existe un Modelo III, poco utilizado, pero que aplican algunas empresas muy competitivas, de varias generaciones y que presentan un elevado nivel de diversificación:



Fuente: Fernando Casado, Unilco y elaboración propia.

- 2) La supervisión. Entender correctamente cuáles son las labores de supervisión de cada órgano es fundamental para la profesionalización y para evitar conflictos. Se debe tener siempre en cuenta que:
 - El Consejo de Administración supervisa la gestión de la dirección.
 - El Consejo de Familia, si la Junta General de Accionistas lo autoriza, puede supervisar la gestión del Consejo de Administración. En ningún caso es admisible que se convierta en un cuerpo de vigilancia mediante el cual los accionistas familiares controlen con férreo rigor el rendimiento de los consejeros externos.
 - El Consejo de Familia no supervisa la gestión de la dirección.

© 2012, Instituto de la Empresa Familiar

No está permitida la reproducción total o parcial de esta publicación, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Diagonal 469, 3º 2ª · 08036 Barcelona
Tel.: 93 363 35 54 · Fax: 93 419 71 57
iefbcn@iefamiliar.com

Pl. Independencia 8, 4º izq. · 28001 Madrid
Tel.: 91 523 04 50 · Fax: 91 523 28 68
iefmad@iefamiliar.com

www.iefamiliar.com

Depósito Legal: B-10548/2012

www.iefamiliar.com

Sede en Barcelona:
Diagonal 469, 3^o 2^a
08036 Barcelona
Tel.: 93 363 35 54
Fax: 93 419 71 57
iefbcn@iefamiliar.com

Sede en Madrid:
Pl. Independencia 8, 4^o izq.
28001 Madrid
Tel.: 91 523 04 50
Fax: 91 523 28 68
iefmad@iefamiliar.com