



Cuaderno 6

## ¿Cómo se gestiona una Empresa Familiar?

---

Madrid

Barcelona

Bilbao

San Sebastián





## ¿Cómo se gestiona una Empresa Familiar?

NORGESTIÓN viene prestando desde su fundación, a inicios de la década de los 70, sus servicios profesionales de asesoramiento integral a empresarios y directivos en cuatro áreas diferenciadas:

- El Corporate Finance o asesoramiento en la reorganización de las estructuras financiero-patrimoniales corporativas.
- El Asesoramiento Jurídico y Tributario.
- La Consultoría de Dirección.
- La Gestión Temporal de Empresas en procesos de cambio.

Estos "Cuadernos NORGESTIÓN" pretenden sintetizar y divulgar parte de nuestro conocimiento y experiencia en diferentes temas que consideramos de interés.

### Títulos de la Colección "Cuadernos NORGESTIÓN"

---

- |  |  |
|--|--|
| 1 - ¿Cómo comprar o vender una empresa?    | 5 - ¿Cómo funciona un Consejo de Administración?   |
| 2 - ¿Qué es el Capital Riesgo?             | <b>6 - ¿Cómo se gestiona una Empresa Familiar?</b> |
| 3 - ¿Qué es un "Management Buy Out" (MBO)? | 7 - ¿En qué consiste el "Protocolo Familiar"?      |
| 4 - ¿Qué es una "Due Diligence"?           | 8 - ¿Cómo se valora una empresa?                   |

## ¿Cómo se gestiona una Empresa Familiar?

### Índice

Introducción . . . . .	5
Dirección y Gestión: Profesionalización . . . . .	6
Consejo de Administración . . . . .	7
Funciones del Consejo . . . . .	7
Composición del Consejo . . . . .	9
Junta de Accionistas . . . . .	10
Órganos de Gobierno en el ámbito de la Familia . . . . .	11
Asamblea Familiar . . . . .	11
El Consejo de Familia . . . . .	12
Protocolo Familiar . . . . .	14

### Objetivo de este Cuaderno

Suministrar al lector información sobre el correcto funcionamiento de los diferentes órganos de gestión y gobierno, con especial incidencia en las características particulares de las empresas familiares, mayoritariamente pequeñas y medianas empresas, cuya importancia en la economía es reconocida en todos los ámbitos.

NORGESTIÓN tiene una dilatada experiencia en el asesoramiento a empresas familiares de muy diversos sectores (industriales o de servicios) y dimensiones. Este asesoramiento incluye la colaboración en la preparación de un Protocolo Familiar, la participación en el Consejo de Administración como Consejeros Independientes o como Secretarios, o el apoyo continuado en procesos de "profesionalización" de la gestión.

## Introducción

Las empresas familiares, por su propio origen, tienen un comportamiento particular; lo cual debe traducirse en unas características especiales de sus órganos de gobierno.

Los principales problemas con los que se encuentran las empresas familiares, al margen de los propios de cada actividad y sector; se refieren a aspectos, tales como:

- Las relaciones entre la empresa y la familia, y la correlación de objetivos entre ambas.
- La sucesión en los órganos de gobierno y en la gestión.
- La falta, en ocasiones, de profesionalización.
- Posibles conflictos entre diferentes grupos familiares con o sin presencia en la plantilla o en la dirección.
- Confusión de derechos y obligaciones entre accionista y a la vez empleado.
- Dificultades para los cambios accionariales, etc.

En relación con estos problemas, existe una cada vez mayor concienciación en las empresas familiares sobre la necesidad de ordenar tanto su funcionamiento

interno, como las relaciones empresa-familia, así como de mejorar la gestión.

En las empresas familiares el gobierno no se puede limitar al Consejo de Administración (como en el resto de empresas) ya que se produce una problemática diferente al confluir los intereses empresariales con los familiares, no siempre coincidentes.

Así, el sistema de gobierno de estas empresas debe contemplar mecanismos adicionales para la resolución de conflictos y la toma de decisiones relativas a la familia pero que afectan a la empresa.

Este cuaderno tratará de explicar el funcionamiento de los diferentes mecanismos de control internos existentes y los ámbitos de actuación de cada uno de ellos:

- Dirección.
- Consejo de Administración.
- Propiedad : Junta de accionistas.
- Órganos de gobierno de la familia.

## **Dirección y Gestión: Profesionalización**

Un adecuado funcionamiento exige separar objetivos y funciones entre la propiedad y los directivos, cuyos intereses no siempre han de ser coincidentes. En ocasiones se cae en el error de pensar que una buena gestión se garantiza si la Dirección es ocupada por la Propiedad, y las experiencias no siempre reafirman esta "teoría", sobre todo cuando la empresa está en segunda o tercera generación.

La competitividad de los mercados y la velocidad de los cambios exigen a las empresas familiares tender hacia la profesionalización de la gestión, manteniendo la propiedad y el control del Consejo de Administración en el entorno familiar pero cediendo la gestión a profesionales ajenos a la familia. Estos profesionales deben contar con la experiencia suficiente, conocer la problemática empresarial, entender las características de la empresa familiar y estar habituados a la utilización de técnicas de dirección que les permitan tomar las decisiones adecuadas en cada momento.

Esta profesionalización supone algunas ventajas tales como:

- Evitar la confusión de intereses familiares y empresariales.
- Contar con profesionales con conocimientos, métodos y experiencias en otras empresas, aplicables en la nuestra.
- Superar posibles conflictos familiares respecto de decisiones sobre puestos clave de la empresa.
- Facilitar la medición objetiva de los logros alcanzados sin condicionantes previos, así como el reemplazo en caso de no cumplir los objetivos.
- Imponer unas normas de funcionamiento sistematizadas en las que no influyan los cambios de personas.

Respecto del Comité de Dirección, éste es el órgano de gestión del día/día. Tiene que funcionar cohesionado y liderado de una manera clara por el Director General. Por lo tanto los responsables de área dependen del Director General (y reportan a él) y no del Consejo de Administración, ni, por supuesto, de los accionistas o familiares.

El Comité tiene que contar, como herramientas de trabajo, con el Presupuesto y con el Plan de Gestión del año, siendo cada Director de Área responsable del presupuesto correspondiente a su área.

Los miembros del Comité de Dirección tienen que tener claro qué decisiones son del Consejo y cuales del Comité de Dirección.

Asimismo, el organigrama de la compañía, diseñado con criterios empresariales y profesionales, debe ser concreto, sencillo y asumido por todos: gestores, consejeros, familiares y empleados.

## **Consejo de Administración**

Se trata del órgano de gobierno fundamental en la empresa, motivo por el que dedicamos un cuaderno completo de la presente serie, que responde a cuestiones sobre sus principales funciones, su organización, composición, etc.

A modo introductorio se realizan en este cuaderno una serie de consideraciones básicas sobre la operativa de un Consejo de Administración en una empresa familiar.

### **Funciones del Consejo:**

Las tareas de un Consejo pueden agruparse en tres grandes grupos:

- Definición de la estrategia.
- Aprobación del presupuesto anual.
- Seguimiento y control de la gestión de los ejecutivos.

El Consejo debe **apoyar a los directivos y colaborar** con ellos en diversas tareas: definición de estrategias, elaboración de presupuestos, análisis de oportunidades de negocio (operaciones societarias, adquisiciones, nuevos proyectos, etc.) representación en ocasiones ante terceros, etc.

El Consejo debe centrarse en los temas importantes e intentar no entrar en detalles del día/día. Asimismo, debe contar con la suficiente información, tanto cuantitativa como cualitativa, lo que le permitirá estudiar los distintos temas y formarse criterio de manera adecuada. En el Consejo se debe debatir más sobre futuro de la compañía (estrategia, mercados, etc.) y menos sobre el “pasado”.

Es muy importante que la compañía tenga un Plan Estratégico escrito; la confección del mismo requiere tiempo, por lo que en función de las características de la empresa, dimensión, recursos humanos disponibles, etc., puede ser confeccionado por el equipo de la pro-

pia sociedad o debe contar con la colaboración de terceros externos. El Consejo de Administración debe impulsar este proceso, aunque es el Director General y su equipo quien debe liderar y coordinar la realización de dicho Plan.

El Consejo, asimismo, debe controlar la implantación del Plan Estratégico, previamente aprobado.

Otro punto importante es la aprobación, antes del final de cada año, del Presupuesto de la compañía para el ejercicio siguiente junto con el Plan de Gestión correspondiente. El Consejo de Administración es el órgano donde se debate y aprueba.

La confección del Presupuesto del año exige una definición clara de “objetivos” por parte del Consejo, su transmisión al equipo ejecutivo de la compañía (que lo debate y trabaja), y su vuelta al Consejo, que es dónde se aprueba o se “corrige” para su definitiva aprobación. Es por tanto, un camino de ida y vuelta (y normalmente más de una vez). Obviamente el

Presupuesto tiene que “seguir” las líneas básicas del Plan Estratégico.

El Presupuesto debe ser “el libro de mesilla” para el Equipo de Gestión, es decir la guía a seguir durante el año. Debiera materializarse en un documento único que consolide las actuaciones de toda la empresa de una manera coordinada.

Por otra parte las **tareas de seguimiento y control del Consejo** se refieren, entre otras, a:

- Revisión y seguimiento de los planes estratégicos y de gestión: supervisión de su ejecución.
- Seguimiento de la marcha de la empresa.
- Contrataciones y ceses del equipo directivo y establecimiento de niveles salariales.
- Cumplimiento de la normativa vigente.
- Etc.

### Composición del Consejo

En ocasiones resulta difícil en las empresas familiares abrir el Consejo a personas ajenas a la familia o la propiedad, dado que en los orígenes se produce una coincidencia entre propietarios y directivos. Cada vez con más frecuencia, con motivo de la sucesión de los fundadores se adoptan prácticas más profesionalizadas, de forma que los sucesores perciban que los consejeros externos no sólo no suponen una amenaza a su capacidad para la toma de decisiones (no en vano el Consejo es nombrado por la Junta de Accionistas que sí refleja la propiedad de la compañía), sino que resultan valiosos proporcionando su apoyo y asesoramiento para la buena marcha de la empresa.

En este sentido es recomendable la coincidencia en el Consejo de diversos perfiles:

- Consejeros con vinculación familiar y a la propiedad de la empresa.
- Consejeros que forman parte del equipo directivo de la empresa.

- Consejeros externos no directivos de la empresa y que no forman parte de la familia.

Todos los consejeros, como tales, deben defender los intereses de la empresa y no mezclarlos con otros intereses personales familiares cuya lícita defensa se realizará en distinto foro.

En cualquier caso en las empresas familiares es importante destacar que los consejeros representantes de la propiedad deben ser mayoría en el Consejo.

### **Junta de Accionistas**

El máximo órgano de decisión de una empresa es la Junta General de Accionistas.

Normalmente la Junta celebra reuniones anuales en las que se refrendará la labor realizada por los gestores de la compañía. Todos los accionistas de la empresa tienen derecho a acudir, o al menos a ser representados, a la Junta, así como a expresar sus opiniones y participar en las votaciones.

Las principales funciones de la Junta son:

- Aprobación de la Cuentas Anuales de la empresa.
- Nombramiento del Consejo de Administración.
- Evaluación y control de la labor realizada por el Consejo de Administración.
- Elección de los auditores externos.

## Órganos de Gobierno en el ámbito de la Familia

En función de las características del accionariado de la empresa (número de accionistas, porcentaje de participación de cada uno de ellos, problemática de sucesión, etc.), pudiera ser interesante la existencia de un Consejo de Familia así como la elaboración de un Protocolo Familiar:

Existen algunos momentos en la historia de las empresas familiares en las que disponer de ciertos mecanismos adicionales de gobierno se hace imprescindible. Entre estas situaciones destaca la sucesión en el control y la gestión, así como el periodo de transición entre la situación de partida y la nueva estructura.

La sucesión en la empresa exigirá cambios en las relaciones entre las diferentes ramas de la familia (hasta el momento aglutinadas en torno a la figura del fundador o fundadores) que en ocasiones pueden derivar en conflictos o pérdida de confianza entre las partes. Es en este momento cuando es necesario que inter-

vengan los pactos regulatorios con los que la familia, previamente, se ha dotado a si misma.

Una familia cohesionada evitará problemas de futuro y facilitará la supervivencia de la empresa (o al menos no creará problemas adicionales a los que tiene cualquier compañía). Esta cohesión no se garantiza "con buenas intenciones" sino que será necesario haber pactado los mecanismos y procedimientos que regulen cualquier situación que se plantee: **Protocolo Familiar**.

Los órganos habituales, por lo que se refiere a este ámbito, son:

- La Asamblea Familiar.
- El Consejo de Familia.

### Asamblea Familiar

La Asamblea Familiar debe permitir que se sustituyan las reuniones informales (foro adecuado en las primeras etapas, claramente lideradas por los fundadores) por un mecanismo de transmisión de información más apro-

piado. No hemos de olvidar que en el inicio no existen apenas ramas familiares (normalmente sólo los fundadores) pero con el transcurrir del tiempo, éstas se van ampliando y, especialmente una vez producida la transición, se hace necesario disponer de un foro de debate entre las distintas familias para tratar asuntos familiares de interés mutuo, asuntos empresariales y asuntos relacionados con la interrelación empresa-familia.

En la Asamblea deberían participar el máximo de representantes posibles de las distintas ramas con el fin de mantener la cohesión familiar y un enlace sólido entre empresa y familia. En cada caso se regularán otros aspectos tales como el número de participantes, presencia por ramas, los requisitos (edad, experiencia, etc.), la presencia de los familiares políticos, etc.

## **El Consejo de Familia**

En la medida en que la familia crece y se “desdoblan” las diferentes ramas, la Asamblea Familiar se puede convertir en un órgano demasiado numeroso y difícil de gobernar, lo que debilitaría su eficacia. En este caso es cuando es necesario constituir el Consejo de Familia, entre cuyas principales funciones destacan:

- Ser el enlace entre la familia y la empresa (representada por el Consejo de Administración y la Dirección). Transmitir al Consejo de Administración las sugerencias que formulase la Familia y que tuviesen como finalidad mejorar la calidad de la gestión, la armonía y convivencia entre los integrantes de la Familia o el cumplimiento de deberes o normas contenidas en el Protocolo.
- Debatir los asuntos que afectan a la familia en su relación con la empresa.
- Proponer la firma de un Protocolo Familiar; supervisar su elaboración o elaborar los borradores y velar por su cumplimiento una vez firmado.

Algunos aspectos sobre los que el Consejo de Familia será normalmente competente para decidir son:

- El ejercicio de los derechos y facultades inherentes a la condición de socio o propietario.
- Todas las cuestiones relativas a la disposición y administración de las acciones y participaciones de la empresa.
- La composición, nombramiento y cese de los Miembros de los órganos de administración de la empresa. La propuesta a la Junta General de los nombres de los consejeros familiares así como los de los consejeros independientes.
- La política de incorporación de los miembros de la Familia y de los familiares de estos, como prestadores de servicios de la empresa.
- La modificación del Protocolo.
- La política de retribución de los Miembros de la Familia en su condición de propietarios, administradores y empleados de empresa.

Además de todas estas competencias, el Consejo de Familia asumirá todas aquellas que sean necesarias para alcanzar los objetivos previstos en el Protocolo.

Como en el caso de la Asamblea, el funcionamiento, la composición, el acceso y la permanencia en el Consejo Familiar debe estar regulado en aspectos tales como:

- Número de miembros: el Consejo Familiar no debe ser muy numeroso (para ello ya existe la Asamblea) al objeto de que sea operativo. En la medida de lo posible es positivo que estén representadas el máximo número de ramas familiares, si bien deben elegirse aquellos miembros más capacitados para las tareas encomendadas.
- Periodo de validez del cargo: normalmente se establecerán unos máximos, lo cual permitirá rotar a diferentes miembros de la familia que aporten sus diferentes experiencias y opiniones.
- “Incompatibilidades”: para evitar conflictos de interés, en la medida de lo posible, no es recomendable que se concentren las mismas personas

en puestos del Consejo de Familia y del Consejo de Administración (o de la Dirección General).

- Presencia de “familia política”: la familia política quedará normalmente fuera del Consejo de Familia.

### **Protocolo Familiar**

La génesis de un protocolo debe responder a la inquietud de los miembros de la familia, respecto de la necesidad de establecer un código de actuación catalizador de la cultura familiar y que determine los procedimientos aplicables en situaciones concretas, tanto presentes como futuras.

El protocolo es la forma de regular, también para futuras generaciones, las relaciones entre los miembros de la familia, en su condición de propietarios, administradores o empleados. Debe reflejar claramente lo que la familia desea respecto de sus relaciones con la empresa.

El Protocolo debe ser el resultado de un proceso de reflexión y consenso realizado por la familia, sobre la

base del pleno convencimiento de que sus pactos son el mejor instrumento para regular las relaciones entre los miembros de la familia, en su condición de propietarios, administradores, apoderados y/o empleados de la empresa. Por ello, el Protocolo Familiar tendrá carácter contractual, y será obligatorio y vinculante para sus firmantes y para los miembros que en el futuro se adhieran al mismo.

El objetivo fundamental del Protocolo, será el de establecer y mantener la absoluta separación entre las cuestiones familiares y las cuestiones empresariales, de manera que la problemática típica y exclusivamente familiar, no interfiera o condicione la evolución, la gestión y la administración de la empresa, asegurando la continuidad de la misma.

La adhesión expresa de los miembros de la familia al Protocolo Familiar y la aceptación de sus pactos debiera ser condición previa, necesaria y suspensiva para que un miembro de la familia, sea titular directa o indirecta,

tamente, de acciones o participaciones de la empresa, para ser miembro de sus órganos de administración, apoderado o empleado de dichas sociedades.

Otros aspectos sobre los que el Protocolo fijará condiciones:

- Capacitación necesaria de los miembros de la familia para acceder a distintos puestos directivos en la empresa (formación, experiencias previas fuera de la empresa, perfil profesional, etc.).
- Criterios para regular el acceso de familiares a la empresa como empleados.
- Normas de actuación para los miembros de la familia (capitulaciones matrimoniales, herencias, etc.).
- Mecanismos para la resolución de conflictos.
- Regulación de los órganos de gobierno: Asamblea y Consejo de Familia.
- Procedimiento para la toma de decisiones.



## **Notas del lector**



Editado por



Socio Fundador



www.mergers-alliance.com

Barcelona, Beijing, Bilbao, Birmingham, Bologna, Chicago, Den Bosch, Frankfurt, Hong Kong, Istanbul, Johannesburg, London, Madrid, Mexico City, Milan, New York, Nottingham, Paris, San Sebastián, Singapore, Stockholm, Tokyo, Warsaw.



---

**Madrid**  
Velázquez, 55  
28001 Madrid  
Tel.: 91 590 16 60

**Barcelona**  
Pº de Gracia, 7  
08007 Barcelona  
Tel.: 93 342 62 27

**Bilbao**  
Gran Vía, 40  
48009 Bilbao  
Tel.: 94 435 23 11

**San Sebastián**  
Pº de Francia, 4  
20012 San Sebastián  
Tel.: 943 32 70 44



