

01

NOTA TECNICA V

Profesionalización y Gobierno de la Empresa Familiar



*Gestionamos la Complejidad
Involucrados en las soluciones*

INDICE

	Página
• Introducción	3
• Particularidades del engranaje Familia-Empresa-Propiedad	4
• Principios del Buen Gobierno	5
• Consejo de Administración	7
• Consejeros	11
• Responsabilidad Social y Corporativa	15
• Asamblea Familiar	16
• Consejo de Familia	17
• Protocolo Familiar	19



INTRODUCCION



INTERIM MANAGEMENT

Nuestros Servicios y Soluciones abarcan:

- DIRECCIÓN DE PROYECTOS EMPRESARIALES
- GESTIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL
- INTERNACIONALIZACIÓN

Mediante el uso de nuestra caja de herramientas, **WE DELIVER**, desarrollamos esta Nota Técnica con la intención de divulgar nuestro amplio bagaje y experiencia en la *Profesionalización y Gobierno de la Empresa Familiar*, sirviendo de referente al tejido empresarial.



PARTICULARIDADES DEL ENGRANAJE FAMILIA-EMPRESA-PROPIEDAD

- Desde nuestra experiencia detallamos las particularidades siguientes:
 - i. Existencia de diferentes núcleos de intereses que ejercen su poder en la vida empresarial, lo que otorga un comportamiento particular a las empresas familiares.
 - ii. Los grupos entrelazados Empresa- Familia-Propiedad son fuente de continuos retos y afectan a la gestión y toma de decisiones en el seno de la empresa familiar junto con la alineación de objetivos entre los grupos.
 - iii. Normalmente, la sucesión en el gobierno de la empresa y, la falta de gestión profesionalizada junto con la frecuente y errónea interpretación de los derechos-obligaciones y la carencia de separación de los ámbitos de tratamiento da lugar a conflictos, afectando al funcionamiento empresarial.
 - iv. Preservar el equilibrio entre las partes requiere de especiales medidas y, desde **ERNEL+** recomendamos recabar el apoyo de nuestros *Interim Managers* para el Gobierno y Profesionalización de su empresa familiar.



PRINCIPIOS DEL BUEN GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR

Junta General de Accionistas



- Aglutina a todos los accionistas y partícipes, incluidos los no familiares, como órgano supremo de representación
- Promoverá la participación de todos los accionistas en las decisiones esenciales que afectan a la empresa; los cuáles disfrutan del derecho de asistencia, representación y votación en las reuniones, normalmente con frecuencia anual y en las extraordinarias que se convoquen
- Se elaborará el Reglamento de la Junta General, en conformidad con la LSC y los Estatutos de la Sociedad mercantil, y será aprobado por la Junta

Responsabilidades de la Junta General

- Nombramiento del Consejo de Administración
- Aprobación del Reglamento de la Junta General
- Aprobación de las Cuentas Anuales de la Empresa familiar
- Evaluación, control y seguimiento de la actuación del Consejo de Administración
- Elección de los Auditores de cuentas (si procede, de acuerdo a la LSC)

PRINCIPIOS DEL BUEN GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Organos de Gobierno



- Dependiendo de la composición del accionariado, tipología del negocio-actividad y su desarrollo empresarial, las formas de Gobierno a adoptar pueden variar.
- Desde **ERNEL+** recomendamos que a medida que la empresa crezca, se pase de un sistema de asesores informales a la formalización de un Consejo de Administración, que puede estar compuesto por:
 - i. **Administrador Unico**, suele ser el fundador
 - ii. **Consejeros**, miembros de Consejo de Administración
 - iii. En situaciones especiales, se requiere nombrar un *Administrador Concursal*

CONSEJO DE ADMINISTRACION

Las funciones del Consejo de Administración pueden ser resumidas según sigue:



- Búsqueda de la viabilidad y continuidad de la empresa familiar. Se centra en el largo plazo y las altas decisiones fundamentalmente.
- Protección de los intereses generales de la empresa, incluye el impulso del Plan Estratégico de la empresa familiar.
- Determinación de la Política Estratégica junto con la protección de los Valores, Misión y Visión de la empresa.
- Alineamiento de los gestores con los intereses de la propiedad.
- Principal organismo de supervisión y control, sin perjuicio de las competencias y obligaciones legales según la LSC.
- Organismo de enlace con los Accionistas y Consejo de Familia.

CONSEJO DE ADMINISTRACION



Las **competencias del Consejo de Administración** quedan desglosadas y resumidas a continuación:

- Determinación, revisión y aprobación de la estrategia de la empresa familiar
- Asistencia en la definición de la Visión, Misión y Valores
- Fortalecer la adecuada interacción entre Propiedad-Familia-Empresa
- Participación en la política de reparto de dividendos
- Nombramiento y cese del Presidente, Consejero Delegado y Secretario del Consejo de Administración
- Control de gestión y evaluación del equipo directivo
- Determinación de los nombramientos, ceses y política de retribución de la alta dirección
- Asistencia en la sucesión y planes de contingencia
- Aprobación de las Cuentas anuales
- Política de inversión/desinversión
- Cumplimiento y Observancia de la normativa legal vigente

CONSEJO DE AMINISTRACION

Reglamento de regimen interno y funcionamiento del Consejo de Administración



Determinación de la composición, dimensión y funciones del Consejo de Administración para asegurar la operatividad, funcionamiento y representación del accionariado

- Determinación de la estructura de gobierno
- Regulación de las figuras del Presidente y Secretario del Consejo de Administración junto con los procedimientos, operativa de nombramiento, cese, re-elección de miembros y retribución de los Consejeros
- Deber de diligencia, de fidelidad y de lealtad de los Consejeros

CONSEJO DE AMINISTRACION

Composicion y Estructura del Consejo de Administración



Debe ser tenido en cuenta que en las empresas familiares existe una cierta reticencia a incorporar personas ajenas a la familia ó propiedad dada la estructura fundacional, mientras que la profesionalización del Consejo y equipo directivo es altamente recomendable para la buena marcha de la empresa, proporcionando objetividad, criterio, metodo e independencia.

- El **Presidente** debe promover el correcto funcionamiento del Consejo, que incluye que los miembros sean proveídos de la información y medios para que desempeñen sus funciones con diligencia y compromiso. A veces, se le otorga al Presidente de todos los poderes ejecutivos, en cuyo caso, los otros Consejeros deben disponer de facultades de convocar el Consejo.
- El **Secretario** debe velar por la legalidad de las actuaciones del Consejo, asegurar la implementación del Reglamento y Estatutos junto con vigilar el estricto cumplimiento de los principios de gobierno y normas. Así mismo, es obligación del Secretario proporcionar toda la información necesaria a los Consejeros en tiempo y forma.

CONSEJEROS

Clases de Consejeros



Los tipos de Consejeros pueden ser los siguientes:

- **Consejeros Ejecutivos:** poseen funciones directivas
- **Consejeros Dominicales:** sin ejercer funciones ejecutivas ó directivas, son propuestos en representación de determinados accionistas
- **Consejeros Independientes:** sin ejercer funciones ejecutivas ó directivas, aseguran la imparcialidad y objetividad sin tener vinculación familiar

CONSEJEROS

Deberes de los Consejeros

Deber de lealtad y fidelidad, que implica las siguientes obligaciones:



- Prohibición de revelación de secretos ni usar con fines privados información no pública de la empresa.
- Evitar conflictos de intereses con la sociedad; ni desempeñar cargo en empresas competidoras.
- Prohibición de usar indebidamente los activos de la empresa, así como valerse de su posición para obtener rédito personal o patrimonial; además de no aprovecharse de oportunidades de negocio por su condición.
- Cualquier modificación en la situación profesional del Consejero debe ser comunicada al Consejo.
- Abstenerse de las deliberaciones y votaciones concernientes a su propio nombramiento, re-elección o cese.
- Información puntual al Consejo de todas las actuaciones judiciales en las que el Consejero se encuentre o pudiera verse inmerso y que puedan afectar negativamente a la empresa familiar.

CONSEJEROS

Deberes de los Consejeros



Deber de diligencia, que implica las siguientes obligaciones:

- Participación activa en el Consejo de Administración, incluyendo sin limitación alguna la obligación de informarse adecuadamente, verter opiniones razonadas y participar en las decisiones de la empresa.
- Dedicación al gobierno de la sociedad para el mejor beneficio de la empresa.
- Oponerse a cuantos actos sean contrarios a la legislación vigente, los estatutos o los intereses de la empresa, dejando constancia razonada por escrito de su oposición a los mismos.
- Instar las reuniones del Consejo, o la inclusión de asuntos a discutir en el Orden del día.

CONSEJEROS

Indicaciones sobre el nombramiento, re-elección y cese



La composición del Consejo de Administración debe reflejar la estructura accionarial, incluyendo la representación de los socios minoritarios.

Es muy recomendable que la Junta de Accionistas y el Consejo de Familia entrevisten y acuerden la incorporación del Consejero con criterios de solvencia, competencia profesional y experiencia.

- Es recomendable la rotación interna de Consejeros independientes y dominicales cada cierto tiempo; mientras que es necesaria la consulta a la Junta de Accionistas para la re-elección ó cese de Consejeros. El Consejo de Familia debe ser informado y es recomendable que se haga por consenso.

Política de Remuneración de los Consejeros

- Las remuneraciones de los Consejeros serán aprobadas por la Junta General de Accionistas que se establecerán en función de su contribución al negocio, los conocimientos y capacitación junto con la experiencia profesional relevante.

- Por acuerdo de la Junta de Accionistas, el Consejo de Familia podrá emitir su opinión respecto a las remuneraciones y fórmulas de retribución (fija, variable, en especie,...) de los Consejeros.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y TRANSPARENCIA

Responsabilidad Social



Además de las obligaciones fundamentales de alcanzar una rentabilidad adecuada, velar por la permanencia y continuidad de la empresa en el tiempo y el cumplimiento de la legislación vigente, las empresas familiares, deben alcanzar el compromiso para con su entorno social, económico y medioambiental.

Transparencia

- i. El Consejo de Administración velará por incorporar los intereses de los socios familiares minoritarios y fomentará el intercambio de opiniones.
- ii. Las Cuentas Anuales se presentarán al Consejo para su formulación, certificadas por el Presidente y el Consejero Delegado.
- iii. El Consejo de Administración establecerá el control interno necesario para el seguimiento periódico de la cuentas de la empresa familiar y su correcto funcionamiento.

ASAMBLEA FAMILIAR

Profesionalización



A medida que la empresa familiar crece desde los fundadores iniciales y las ramas familiares empiezan a influir en el desarrollo empresarial desde **ERNEL+** consideramos muy recomendable la consolidación de los órganos de gobierno de la familia, separados de la empresa, para asegurar la armonía y el relevo generacional. Se recomienda la creación de la **Asamblea Familiar** y el **Consejo de Familia**.

Funciones de la Asamblea Familiar

- i. Fomentar la unión y concordia entre los todos miembros familiares en relación a la marcha de la empresa. Se formalizarán con reuniones anuales.
- ii. Informar sobre la evolución de la empresa y la Visión empresarial.
- iii. Fomentar y divulgar el establecimiento del **Protocolo familiar**.
- iv. Proponer foros de discusión para con el **Consejo de Familia** (con un menor número de miembros integrantes) en relación al patrimonio familiar, cambio generacional, mecanismos de resolución de conflictos y ratificar las propuestas de trabajo del Consejo de Familia.

CONSEJO DE FAMILIA



Composición y Estructura del Consejo de Familia

Consiste en la delegación representativa de todas las ramas familiares con participación social en la empresa familiar, que serán elegidos con el máximo consenso posible.

- La dimensión dependerá del tamaño y características de la empresa junto con las ramas familiares y minoritarios a considerar.
- Desde **ERNEL+** recomendamos organizarse por grupos de trabajo específicos y que se definan los objetivos junto con un tiempo limitado de respuesta; se establecerán períodos máximos de permanencia en el puesto así como el régimen de incompatibilidades.

CONSEJO DE FAMILIA


Funciones del Consejo de Familia



Las funciones principales se desglosan según sigue:

- Servir de unión efectiva entre la familia, el Consejo de Administración y la Dirección, favoreciendo la armonía y manteniendo la disciplina interna familiar.
- Velar por la sucesión familiar ordenada y profesionalizada de acuerdo al **Protocolo Familiar**.
- Interlocutor con la Junta de Accionistas en relación a los candidatos al Consejo de Administración.
- Foro de discusión sobre el patrimonio familiar, compra-venta de participaciones y grandes inversiones.
- Reportar a la Asamblea Familiar sobre decisiones y la marcha de la empresa junto con fomentar el debate sobre la política de incorporación de miembros familiares, su retribución y las responsabilidades.

PROTOCOLO FAMILIAR

- 
- Nuestros experimentados **Interim Managers** se involucran en la formulación del documento escrito, que será firmado por los miembros familiares fruto del consenso alcanzado y mediante diálogo continuo, y actúa embridando la cultura familiar con los objetivos empresariales.
Debe servir para determinar los procedimientos a aplicar, perdurando en el tiempo y se perfecciona con el consentimiento.

Objetivos fundamentales

- Determinar la condición de acceso a accionista/partícipe social
- Determinar la política, normas de funcionamiento entre familias y toma de decisiones en relación a la empresa; así como, la retribución, incorporación, continuidad, permanencia y salida de miembros familiares
- Proporcionar información financiera-patrimonial de la empresa, incluido la política de dividendos, endeudamiento y ampliaciones de capital
- Determinar los planes de sucesiones y particularidades en relación a la política testamentaria y capitulaciones matrimoniales
- Establecer un sistema de resolución interno de conflictos , incluido la vigencia y actualización del protocolo



20


CONTACTO



ERNEI+
INTERIM MANAGEMENT

C/ José Ortega y Gasset 40, 1º Izq.
28006- MADRID
España

 (+34) 91 290 00 36
 (+34) 650 97 62 17

 info@ernelplus.com
 www.ernelplus.com