







Buen  
Gobierno  
en la  
Empresa  
Familiar

**Guía**

Este proyecto ha sido dirigido por **Carlos Gasco** (*Director General de la Fundación de Estudios Financieros*), **Juan Luis Segurado** (*Investigador Asociado del IESE*) y **Javier Quintana** (*Director de Estudios del Instituto de la Empresa Familiar*).

© 2005, 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](mailto:iefbcn@iefamiliar.com)

Pl. Independencia 8, 4º izq. · 28001 Madrid

Tel.: 91 523 04 50 · Fax: 91 523 28 68

[iefmad@iefamiliar.com](mailto:iefmad@iefamiliar.com)

[www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)

# Índice

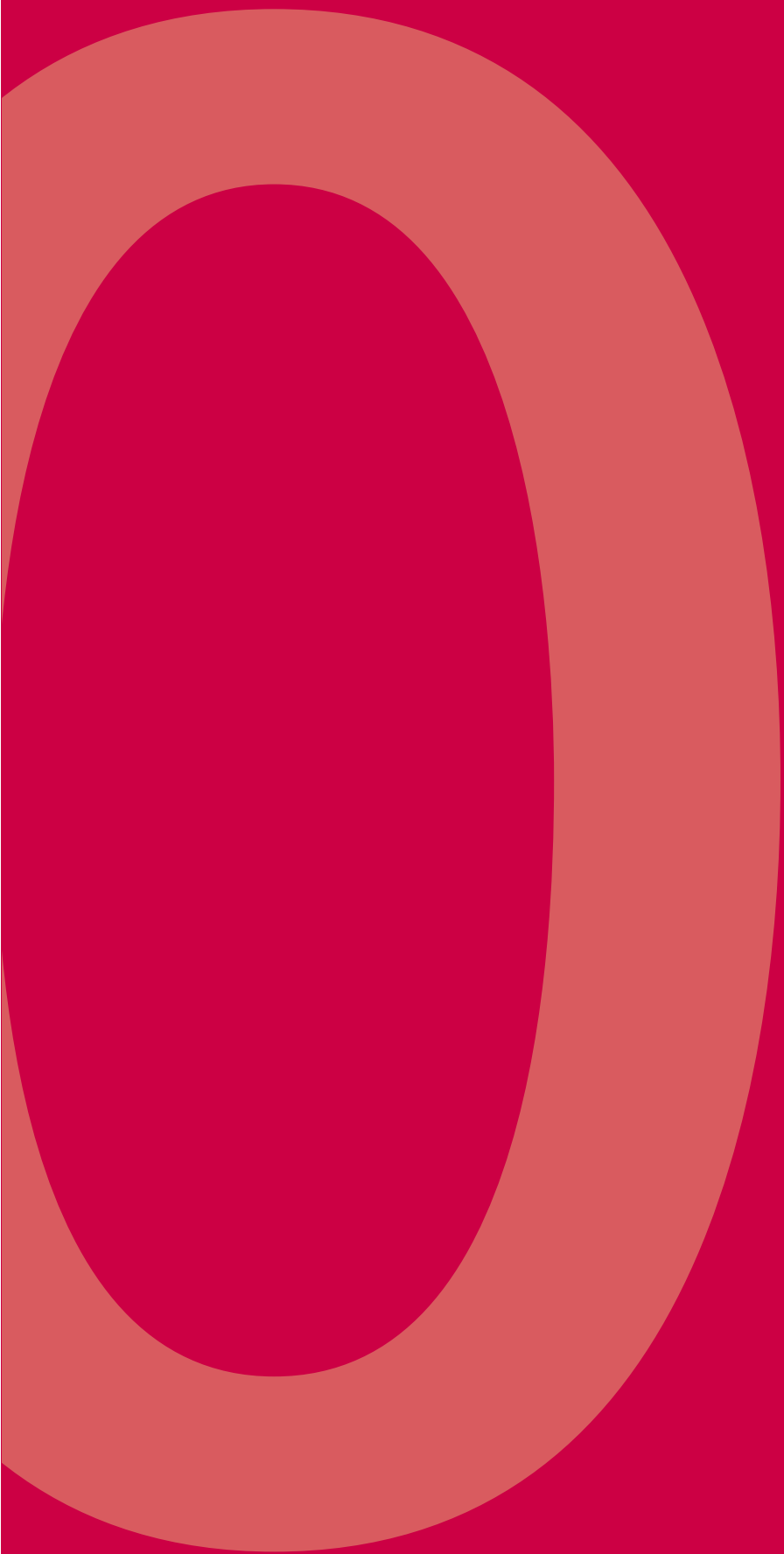
	Pág.
<b>0. Presentación</b>	<b>9</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>13</b>
<b>2. Complejidad del sistema Familia - Empresa - Propiedad en la Empresa Familiar</b>	<b>17</b>
I. Bases de un gobierno corporativo y familiar efectivo.	19
II. Modelo de gobierno corporativo y familiar.	20
III. Complejidad del Consejo de Administración en el sistema de gobierno de la Empresa Familiar.	21
IV. El papel central del Consejo de Familia.	22
<b>3. Principios de Buen Gobierno en las empresas familiares</b>	<b>25</b>
I. Gobierno Corporativo.	27
1. La Junta General.	27
1.1. Participación de los accionistas en la sociedad. Participaciones minoritarias y no familiares.	27
1.2. Reglamento de la Junta.	27
2. Órganos Colegiados de Administración. El Consejo de Administración.	27
2.1. Tipos de órganos colegiados de administración.	27
2.2. Función del Consejo de Administración.	28
2.3. Competencias del Consejo.	29
2.4. Procesos de gobierno.	30

	Pág.
2.5. El Reglamento del Consejo de Administración.	31
3. Tamaño y composición del Consejo.	31
3.1. Tamaño.	31
3.2. Composición.	32
4. Clases de consejeros.	32
4.1. Consejeros internos o ejecutivos.	32
4.2. Consejeros dominicales.	32
4.3. Consejeros independientes.	32
5. Deberes de los Consejeros.	33
5.1. Deber de lealtad y fidelidad.	33
5.2. Deber de diligencia.	35
5.3. Relación de los Consejeros independientes con la Dirección de la empresa.	36
5.4. Relación de los Consejeros independientes con los órganos familiares.	36
6. Nombramiento, reelección y cese de los Consejeros.	36
6.1. Política de nombramiento de los Consejeros.	36
6.2. Reelección y cese de los Consejeros.	37
7. Estructura del Consejo.	37
7.1. El Presidente del Consejo.	37
7.2. El Secretario del Consejo.	37
7.3. Creación de Comisiones en el Consejo de Administración.	38
8. Remuneraciones de Consejeros.	39
9. Transparencia y Responsabilidad Social.	40
9.1. Relaciones con los inversores institucionales, familiares minoritarios y otros accionistas no familiares.	40
9.2. Las cuentas anuales.	40
9.3. El Control interno.	40
9.4. Responsabilidad social, ética y medioambiental.	41

	Pág.
II. Gobierno familiar.	42
1. Objetivos.	42
2. Desarrollo.	42
3. El Consejo de Familia y la Asamblea Familiar.	42
3.1. Concepto.	43
3.2. Misión de la Asamblea Familiar.	43
3.3. Funciones de la Asamblea Familiar.	43
3.4. Composición del Consejo de Familia.	44
3.5. Estructura del Consejo de Familia.	44
3.6. Funciones del Consejo de Familia.	45
III. Relaciones Familia – Empresa.	47
1. Bases.	47
1.1. Diferenciación de los órganos de gobierno.	47
2. Relación Consejo de Administración – Consejo de Familia.	47
2.1. Bases.	47
2.2. El Consejo de Familia como interlocutor del Consejo de Administración.	49
2.3. El Consejo de Administración como interlocutor del Consejo de Familia.	51
3. El Protocolo Familiar. Institucionalización del Gobierno familiar.	55
3.1. Concepto.	55
3.2. Requisitos.	55
3.3. Contenido.	56
4. Empresas en las que no existe Protocolo familiar.	58
5. Retos para gestión eficaz de los órganos de Gobierno Corporativo y Familiar.	58







Presentación



Estimado lector,

El Gobierno de las empresas es un concepto relativamente fácil de definir. Se trata de un sistema formado por las relaciones entre accionistas, órganos de administración y de dirección ejecutiva, y por los procesos a través de los cuales estas tres figuras controlan y dirigen la organización.

Sin embargo, entender esta noción en el marco de la Empresa Familiar resulta una tarea compleja. En primer lugar, porque una de las principales características de este tipo de entidades es su variedad. No existen dos empresas familiares idénticas. Por eso mismo, no existe un modelo único de gobierno corporativo aplicable a todas ellas.

Y, en segundo lugar, porque esas relaciones que integran el sistema son a menudo desconocidas, difíciles de comprender, mezcla de elementos mercantiles con aspectos emocionales y, a medida que las empresas se desarrollan, cada vez más numerosas.

A pesar de esta dificultad, algunas empresas de propiedad familiar han implantado estructuras formales de gobierno corporativo y de familia, lo que supone, sin lugar a dudas, un gran avance. Sin embargo, para muchas empresas familiares sigue siendo difícil definir el papel de estas estructuras o de, simplemente, mejorar su eficacia. En la práctica, estas carencias acaban por convertirse en una rémora para el crecimiento y la capacidad de desarrollo de las empresas.

Existe, pues, la necesidad de seguir profundizando en la relación entre una gestión eficaz de estas estructuras y la capacidad de las empresas familiares para alcanzar sus objetivos de desarrollo. Entendemos que la mejora de prácticas de gobierno se trata de un elemento clave en la competitividad del tejido productivo en el que todavía se pueden hacer grandes avances.

El Instituto de la Empresa Familiar, dentro de sus actividades orientadas a la investigación, desarrollo y mejora continua de estas compañías, y la Fundación Estudios Financieros, como institución comprometida desde su creación con la difusión del conocimiento del buen gobierno corporativo y de la transparencia empresarial, han creído

necesario dar un nuevo paso en el estudio de este activo. Para ello han elaborado esta Guía del Buen Gobierno de la Empresa Familiar. Con el fin de mejorar su calidad y lograr una adecuada difusión, ambas entidades han creído oportuno solicitar la colaboración de los abajo firmantes profesores del IESE, Pedro Nueno y Juan Roure, en virtud de su amplia experiencia en las líneas de trabajo e investigación del Centro de Empresa Familiar e Iniciativa Emprendedora (CEFIE) de la mencionada escuela de negocios.

A lo largo de los últimos años se han desarrollado un número significativo de estudios en torno al “buen” gobierno de las empresas, pero todos enfocados a las cotizadas. Con esta guía hemos querido aportar un instrumento para facilitar la aproximación a este problema y poder darle una respuesta efectiva, proponiendo un conjunto de principios y actuaciones que, aplicados de forma flexible, pueden contribuir a mejorar la viabilidad a largo plazo de las compañías familiares, con independencia de su tamaño, sector u origen.

*Abril 2005*

**Fernando Casado**, *Director General del IEF*

**Aldo Olcese**, *Presidente de la FEF*

**Pedro Nueno**, *Profesor del IESE e Investigador del CEFIE*

**Juan Roure**, *Profesor del IESE e Investigador del CEFIE*



Introducción



En los últimos años, la nueva legislación sobre Buen Gobierno Corporativo y el interés social en este aspecto han ayudado a mejorar la gestión y la transparencia de las empresas cotizadas españolas. En términos generales, se puede afirmar que los inversores en Bolsa cuentan con más información y que ésta es más fiable.

Sin embargo, este fenómeno no ha seguido el mismo ritmo en el resto de empresas. Las razones principales son dos. La primera, que los mecanismos propuestos, que debían ser introducidos voluntariamente a través de la "autorregulación", no se adaptan a la realidad de muchas de ellas. Así, en las empresas en las que el Consejo de Administración no es el órgano de supervisión y control que se supone debe ser o en las que no existe una estrategia para gestionar el talento de las personas, no tiene mucho sentido hablar de consejeros independientes o de la creación de comisiones. Antes de abordar estos pasos necesitan avanzar en otros aspectos.

La segunda razón es que más del 80% de las empresas españolas son familiares. La nueva legislación ha buscado mejorar la seguridad y la información de los inversores, pero no el buen gobierno de las entidades de esta naturaleza. Esta afirmación no debe entenderse como una crítica al legislador, ya que el desarrollo de este factor no se puede alcanzar a través de una reforma legal.

En España las empresas familiares representan aún un volumen de capitalización en Bolsa pequeño, sobre todo si se las compara con los antiguos monopolios públicos, que en junio de 2004 representaban el 67% del valor del IBEX 35 frente al 11% de las familiares. Además, suelen mantener bajo su control la mayor parte del capital. Por poner un ejemplo, en las 103 empresas que integran el Instituto de la Empresa Familiar las familias fundadoras mantienen por término medio la propiedad del 90%. En ellas la transparencia se ve favorecida por la doble condición dueño/gestor de los accionistas, que hace menos necesario –aunque no menos importante– poner énfasis en la garantía de este factor. En este caso, el principal motivo del impulso al Buen Gobierno obedece a una razón superior: la mejora de su estrategia y de las relaciones entre accionistas familiares y de estos con la empresa.



Esta mejora está estrechamente unida a la separación entre el ámbito familiar y el empresarial. Diferenciarlos y lograr su adecuada coordinación mejora los niveles de profesionalización y el establecimiento de unos objetivos estratégicos claros, factores que influyen directamente en la viabilidad a largo plazo de la empresa. Por esta razón en las compañías de esta naturaleza es necesario hablar de dos tipos de gobierno: el corporativo y el familiar.

Aunque en términos generales sus carencias en gobierno corporativo son más conocidas, estas compañías también deben hacer un esfuerzo importante en la parte familiar si quieren garantizar su viabilidad a largo plazo. Una buena prueba de ello lo tenemos en el último estudio realizado sobre estos aspectos en la Comunidad Navarra. En el mismo, las empresas manifestaban que sólo el 5% de las decisiones familiares que atañen a la empresa se toman en Consejos de Familia. El problema no es que se haga un uso escaso de este órgano, sino que en el 75% de los casos se adoptan decisiones estratégicas sin seguir procesos estructurados, de forma casi espontánea.

No existen modelos predefinidos que permitan llevar a cabo esta estructuración de los órganos de gobierno de la empresa y de la familia, ni de la relación entre los accionistas y el Consejo de Administración o entre los órganos formales o informales de gobierno de la familia y el Consejo de Administración. La evolución de la familia y la dinámica del negocio es lo que marca la necesidad de incorporar órganos o procesos más formales en el sistema de gobierno de la Empresa Familiar como totalidad.

El objeto de esta guía es ofrecer a las empresas familiares instrumentos prácticos que les ayuden a responder a una serie de retos que no pueden ser afrontados mediante leyes o autorregulación. Los principios y mecanismos propuestos no están pensados para ser un modelo rígido aplicable a todas las empresas familiares, sino un conjunto de medidas que, al ser adaptadas e integradas de forma lógica a cada familia y empresa, les ayuden a conseguir los objetivos a largo plazo que ambas instituciones deben compartir.



Complejidad del  
sistema Familia-  
Empresa-  
Propiedad en la  
Empresa Familiar



Una de las características principales de las empresas familiares es la convivencia en su día a día de diferentes grupos de interés que ejercen su influencia y poder durante períodos prolongados de la vida de la empresa. En ellos están implicados la familia, la propiedad y el equipo gestor.

Los tres subsistemas interconectados – Empresa, Familia y Propiedad – son fuente de retos y cuestiones que pueden determinar contextos o situaciones emocionales que afectan a los procesos de planificación o de toma de decisiones de la empresa. En un sistema así, en el que las cuestiones que surgen en cada ámbito influyen sobre los restantes, una o varias personas pueden pertenecer a los tres grupos implicados, lo que aumenta aún más su complejidad.

Las cambiantes circunstancias de la empresa y la familia determinan a su vez exigencias y retos diferentes en cada uno de estos tres subsistemas interconectados; y, consecuentemente, en todas las estructuras y procesos de gobierno de la empresa, con independencia de su grado de formalización. Si se desea preservar el equilibrio entre todos ellos, se hace necesario que estos puntos de vista y perspectivas potencialmente divergentes encuentren los ámbitos necesarios para ser dirimidas y reconciliadas sobre la base del respeto y la tolerancia. Estos ámbitos deben tener unas funciones y unos papeles bien definidos y una implicación clara en el sistema de gobierno global de la empresa.

## I. Bases de un gobierno corporativo y familiar efectivo

La mejor forma de lograr que los accionistas estén satisfechos y comprometidos con la empresa es contar con plataformas en las que los retos y preocupaciones específicos de la familia, la empresa y los propios accionistas puedan ser tratados y gestionados de forma constructiva y por separado. Por ello resulta adecuado potenciar y/o establecer mecanismos efectivos de gobierno en los tres ámbitos. Para desarrollar el buen gobierno en cualquier organización, estos mecanismos deben permitir:

- a. establecer un sentido de orientación de la organización y su sistema de valores;
- b. generar políticas aceptadas y bien entendidas que indican a sus miembros cómo comportarse y qué deben llevar a cabo en cada momento; y
- c. reflejar el consenso de las personas adecuadas en el momento adecuado en relación con los retos y cuestiones relevantes de la familia y la organización.

Estos tres objetivos pueden alcanzarse a través de estructuras informales, o bien puede requerir el desarrollo de estructuras más formales (Consejo de Administración, Consejo de Familia, Asamblea Familiar, etc.) y/o de procesos formales (por ejemplo, agenda y priorización sistemática de los retos clave de gobierno en cada nivel, procedimientos de voto, etc.). Lo importante no es "dónde" se tratan estas cuestiones sino "que sean tratadas".

## II. Modelo de gobierno corporativo y familiar

Para que el modelo de gobierno de una empresa familiar sea eficiente cada uno de los tres subsistemas debe tener un papel y una participación claramente definidos en el gobierno del sistema global:

- Desde la perspectiva de la familia, el Consejo de Familia y la Asamblea Familiar son las estructuras organizadoras y la voz de la familia.
- Desde la perspectiva de la propiedad, la Junta de Accionistas es la voz de los propietarios de la empresa.
- Entre el subsistema de la propiedad y de la empresa, el Consejo de Administración es otra estructura clave de gobierno impregnada en su composición y funcionamiento por la influencia de los tres subsistemas, el grupo familiar, el grupo gestor y el grupo propietario.
- Desde la perspectiva de la empresa, la Dirección es la estructura gestora de la organización y la voz de los empleados de la misma.

Estas estructuras de gobierno permiten garantizar un funcionamiento adecuado del negocio familiar al posibilitar:

- Una definición clara del papel, los derechos y las responsabilidades de los empleados, propietarios y miembros de la familia.
- Una clara separación de los ámbitos de tratamiento de las cuestiones y problemas específicos de cada grupo (asuntos relativos a la propiedad, a la familia y a la empresa), reduciendo de esta manera el impacto de tensiones o problemas de un grupo en el resto de los grupos.
- La incorporación de la familia de una forma apropiada en el proceso de discusión y de decisión relativo a la empresa.

La presencia formal de estas estructuras contribuye a reducir la probabilidad de tensiones y conflictos. Sin embargo, no basta con establecer órganos de gobierno formales para gestionar adecuadamente los posibles conflictos. Es preciso lograr que las estructuras cuenten con los procesos necesarios para su buen funcionamiento y que sus miembros cuenten con la actitud y las capacidades necesarias para la resolución de conflictos.



### III. Complejidad del Consejo de Administración en el Sistema de Gobierno de la Empresa Familiar

A medida que una familia y su empresa se desarrollan, la necesidad de una gestión más eficaz por parte del Consejo de Administración es cada vez más intensa. Cuando la empresa crece, y la familia madura, el número de accionistas familiares y no familiares se incrementa, lo que a su vez aumenta el potencial de conflicto de intereses y de solapamiento entre los miembros familiares, los accionistas familiares y no familiares, y la dirección.

Esto sugiere que el Consejo de Administración de una empresa familiar posee un "recorrido" mucho mayor que en una empresa no familiar ya que el Consejo debe gobernar:

- a. la interrelación empresa-propiedad y, a la vez,
- b. la interrelación de dichas dimensiones con la familia.

Aunque el Consejo de Administración sea la última autoridad legal en cualquier empresa, en las empresas familiares, sus prerrogativas se encuentran, en la práctica, altamente restringidas y determinadas por la visión y los valores de la familia propietaria.

Esta dinámica de interrelación compleja determina situaciones y problemas diferentes que exigen del Consejo de Administración, en cada momento, prioridades y agendas diferentes en dos niveles:

- a. en el posible ejercicio de su doble papel de supervisor de la dirección y, a la vez, asesor y consejero de la empresa y de la familia; y
- b. en el equilibrio de su propia configuración, en la cual deberá prestarse una especial atención, entre otras cosas, a la presencia de consejeros independientes para asegurar que las decisiones de supervisión, orientación y soporte sean las adecuadas.

#### IV. El papel central del Consejo de Familia

En las empresas de propiedad familiar, la familia necesita:

- velar por los sentimientos de confianza y pertenencia de sus miembros en relación con la propia familia; y, a la vez,
- desarrollar un sentido de orientación y de trabajo en equipo a fin de preservar la unión y el compromiso de los miembros de la familia en sus relaciones con el negocio.

El Consejo de Familia juega un papel central en este proceso puesto que es responsable de:

- definir la implicación y el compromiso de la familia con la empresa;
- preparar a los miembros familiares para desenvolverse y actuar en el sistema de gobierno de la organización de una forma adecuada y constructiva; y
- catalizar la transparencia de información en el seno de la familia acerca de los asuntos de la empresa y la propiedad.

La principal ventaja de disponer de un ámbito separado para dirimir las cuestiones específicamente familiares reside, precisamente, en evitar la intromisión de dichas cuestiones en el trabajo del Consejo de Administración y de la Dirección de la empresa. En caso contrario, los costes y problemas para el funcionamiento de familia y la empresa pueden ser considerables.

Es conveniente que en el Consejo de Familia:

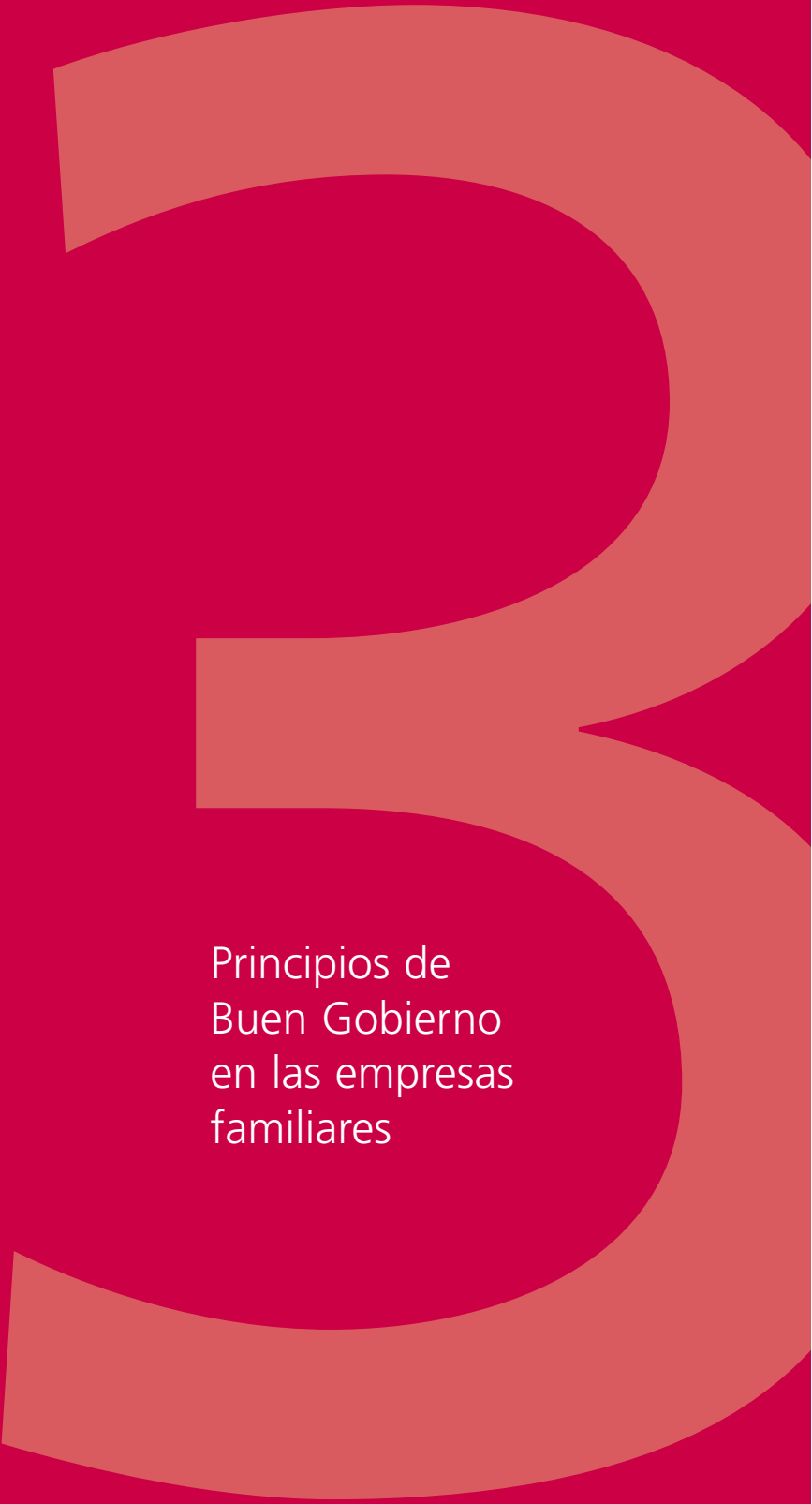
- Se dé cabida a puntos de vista o perspectivas diferentes.
- Se abogue por el consenso en las decisiones que conciernen a las políticas y objetivos de la familia en relación con la empresa.
- Se fomente la total transparencia de la información en el ámbito de la familia en lo que concierne a:
  - las operaciones y al proceso de toma de decisiones de la empresa; y
  - los asuntos asociados con la propiedad.

El potenciar estructuras informales o formales de gobierno de la familia (reuniones familiares regulares o un Consejo de Familia) - que faciliten la transparencia de la información relativa a la empresa en el seno de la familia propietaria y contribuyan, por tanto, a reducir las asimetrías de información entre sus miembros - alimenta el orgullo de la propia familia así como su compromiso e implicación con la empresa.

El desarrollo de estas estructuras es particularmente efectivo en empresas familiares de tamaño pequeño y mediano en fase de primera generación para canalizar la información y propiciar la comunicación entre los miembros de la familia. Los resultados son más eficaces que la labor que el propio Consejo de Administración pueda llevar a cabo con dicha finalidad.





A large, stylized number '3' graphic in shades of red and pink, serving as a background for the text.

Principios de  
Buen Gobierno  
en las empresas  
familiares



## I. Gobierno Corporativo

### 1. La Junta General.

1.1. Participación de los accionistas en la sociedad. Participaciones minoritarias y no familiares.

1.1.1. Los órganos de gobierno corporativo y familiar, cada uno dentro de sus competencias, promoverán la más eficaz participación de los accionistas en la toma de las decisiones esenciales de la Sociedad, harán público el contenido íntegro de todas las propuestas de acuerdo que se vayan a someter a la Junta General y facilitarán la representación del accionista en la Junta General y la expresión de sus intereses a través del derecho de voto y contenido íntegro.

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

1.2. Reglamento de la Junta.

1.2.1. Los órganos de gobierno corporativo (el Consejo de Administración o las alternativas al mismo que elija cada empresa) elaborarán una propuesta de Reglamento de la Junta General, que ordenará su funcionamiento y demás cuestiones que atañan a la Junta de conformidad con la Ley y los Estatutos, que someterá a la Junta General para su aprobación.

### 2. Órganos de Administración. El Consejo de Administración.

2.1. Tipos de órganos de administración.



2.1.1 Las empresas familiares pueden optar por diferentes modelos de Administración. Las principales alternativas son la administración individual a cargo del fundador; los paneles informales de asesores y los Consejos de Administración.

2.1.2 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 informales a la creación de un Consejo de Administración.

## 2.2. Función 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.

2.2.1. 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 los planes de los gestores coincidan con los intereses de la Familia y del resto de inversores.

2.1.2. Sin perjuicio de las competencias legalmente atribuidas, el Consejo de Administración es principalmente un organismo de supervisión y control. La función general, que es la más genuina del Consejo de Supervisión se desglosa en tres responsabilidades fundamentales: orientar la estrategia de la compañía, controlar las instancias de gestión y servir de enlace con los accionistas y, en su caso, con el Consejo de Familia u órgano similar.

2.1.3. 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.

### 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.
- 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) Participación, junto con los órganos de gobierno familiar, en la definición 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.
- e) Nombramiento y cese del Presidente, Consejero Delegado y Secretario del Consejo.
- f) Control de la actividad de gestión y evaluación de los directivos.
- g) Identificación de los principales riesgos de la sociedad 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 y la opinión pública.

- i) Nombramiento, 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.

- 2.3.1. El Consejo debe disponer de aquella información que le ayude a rentabilizar los activos de la empresa, a conocer las tendencias del mercado, el grado de satisfacción del cliente, la calidad del producto y todos aquellos otros elementos que le permitan orientar la estrategia y, enmarcar adecuadamente, las perspectivas de los negocios que lleva a cabo la compañía.
- 2.3.2. El Consejero debe procurar asistir personalmente a todas las reuniones del Consejo y de las Comisiones de las que forme parte. En caso de no poder hacerlo, deberá conferir representación, con instrucciones, a alguno de los consejeros de su misma clase.
- 2.3.3. 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.
- 2.3.4. 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.
- 2.3.5. A lo largo del ejercicio deberá analizar de forma específica el presupuesto y la marcha del plan estratégico, si los hubiere, y su grado de cumplimiento, así como los estados financieros.

2.3.6. 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 ni voto, de aquellos familiares que en un futuro pueden incorporarse a la dirección de la empresa.

## 2.5. El Reglamento del Consejo de Administración.

Cada Consejo de Administración debe dotarse de su propio Reglamento, 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 del Consejo.
- b) Estructura de Gobierno del Consejo.
- c) El Presidente del Consejo.
- d) El Secretario del Consejo.
- 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 de los procesos de tomas de decisiones, evitando fórmulas burocráticas que resten eficiencia al Consejo.

## 3. Tamaño y composición del Consejo.

### 3.1. Tamaño.

3.1.1. El Consejo de Administración deberá tener el número de miembros que resulte razonable para asegurar su operatividad y el trabajo de cada consejero, y poder contar con todos los medios necesarios para el mejor y más eficaz ejercicio de sus funciones.



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

### 3.2. Composición.

El Consejo de Administración, a través de los consejeros, deberá representar el mayor porcentaje de capital posible, siendo aconsejable la presencia de consejeros independientes, teniendo en cuenta la estructura accionarial de la sociedad y el capital representado en el Consejo.

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

## 4. Clases de consejeros.

### 4.1. Consejeros internos o ejecutivos.

Los que poseen funciones ejecutivas o 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 ejecutivas o directivas, son propuestos por accionistas, individuales o agrupados, en razón de una participación estable en el capital social que, independientemente de que dé o no derecho a un puesto en el órgano de administración, se ha estimado suficientemente significativa, teniendo en cuenta el capital flotante de la sociedad, para elevar su propuesta a la Junta General de Accionistas.

### 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, resulten elegidos como tales y reúnan aquellas condiciones que aseguren su imparcialidad y objetividad de criterio y, en particular, los que:

- a) 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 o sociedades del grupo cuyos intereses accionariales representen entidades de crédito con una posición destacada en la financiación de la sociedad, u organizaciones que reciban subvenciones significativas de la sociedad.
- b) 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, la misma deberá ser conocida y evaluada por el Consejo.



## 5. Deberes de los Consejeros.

### 5.1. Deber de lealtad y fidelidad.

5.1.1. El deber de actuar con lealtad y fidelidad para con la sociedad, impone a los administradores el cumplimiento de las siguientes obligaciones:

- a) Deber de secreto, no pudiendo utilizar en beneficio propio, ni facilitar a terceros, cuantos datos e informaciones reciba 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 del 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 interés.

- 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.

5.1.2. 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 la transacción es equitativa y se hace en condiciones de mercado.
- c) Se asegure la transparencia de la operación.

5.1.3. 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 que en la realidad del tráfico 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.

## 5.2. Deber de diligencia.

El administrador debe:

- 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 extremos 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.

- 5.3.1. 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.

- 5.4.1. En el caso de que se nombren Consejeros independientes, deben de ejercer de correa de transmisión entre accionistas directivos y accionistas que no lo son, aportando objetividad a decisiones claves, como las relacionadas con el reparto de dividendos, evaluación del Presidente del Consejo y de la Dirección de la empresa, salidas a bolsa, fusiones o venta de la empresa y políticas salariales. También deben estar dispuestos, en el caso de que así lo solicite la Familia, a ayudar en la preparación del sucesor y en su planificación patrimonial.
- 5.4.2. La participación de Consejeros independientes en los órganos de gobierno familiar aporta objetividad a sus decisiones e iniciativas.

## 6. Nombramiento, reelección y cese de los Consejeros.

### 6.1. Política de nombramiento de los Consejeros.

- 6.1.1. La selección de candidatos se llevará 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. En cualquier caso, el sistema de designación de consejeros garantizará la competencia, solvencia y experiencia de los candidatos seleccionados.

6.1.2. En orden a la protección de los accionistas minoritarios o de inversores no familiares, se procurará que la composición del Consejo refleje la estructura del capital.

## 6.2. Reelección y cese de los Consejeros.

6.2.1. Los órganos de Gobierno familiar –cuando se les dé esta potestad-, 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 propiciar la reelección de cualquiera de los consejeros en Junta General, pudiéndose así mismo establecer pautas de rotación interna de consejeros dominicales, y de consejeros independientes en la adscripción a tareas específicas de control.

6.2.2. Previamente consultará a los órganos de Gobierno familiar y contará, cuando exista, con un informe de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

## 7. Estructura del Consejo.

### 7.1. El Presidente del Consejo.

7.1.1. El Presidente tiene la responsabilidad de promover el buen funcionamiento del Consejo. Deberá velar por que sus miembros reciban la información necesaria, participen de manera activa y se comprometan en sus tareas.

7.1.2. 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.

7.1.3. El Consejo evaluará periódicamente la labor del Presidente en su condición de tal y en su condición de primer ejecutivo de la compañía.

## 7.2. El Secretario del Consejo.

7.2.2. El Secretario del Consejo de Administración debe velar por la legalidad formal y material de las actuaciones del Consejo, comprobar su regularidad estatutaria y vigilar la observancia de los principios de gobierno corporativo de la sociedad y las normas del Reglamento del Consejo y de la Junta General.

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

## 7.3. Creación de Comisiones en el Consejo de Administración.

7.3.1. Tal y como prevé la normativa para entidades cotizadas, la creación de determinadas comisiones en el Consejo de Administración puede aportar mayores niveles de eficiencia y objetividad al Gobierno Corporativo de las empresas familiares.



- 7.3.2. 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.
- 7.3.3. La Comisión Ejecutiva. En el caso de que se prevea su existencia y esta asuma totalmente o de manera significativa las facultades del Consejo, su composición será similar a la del propio Consejo, reproduciendo en su seno el equilibrio entre las diferentes categorías de consejeros.
- 7.3.4. La Comisión de Auditoría, Control y Cumplimiento. Su cometido es evaluar el sistema de verificación 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.
- 7.3.5. 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 los consejeros, incluso en los supuestos de cooptación. También informará sobre la política general de retribuciones e incentivos a los consejeros y a la alta dirección. Los miembros de esta Comisión serán designados por el Consejo de administración siguiendo las proporciones del mismo. Los Consejeros ejecutivos no deben formar parte de ella.
- 7.3.6. La Comisión de Estrategia e Inversiones. Su función es proponer o informar al Consejo sobre las decisiones estratégicas y de inversión con relevancia para la sociedad. Podrán ser miembros de la misma los Consejeros ejecutivos y los externos y su designación, al igual que la aprobación de su Reglamento de funcionamiento, corresponderá al Consejo.

## **8. Remuneraciones de Consejeros.**

- 8.1. Las remuneraciones de los Consejeros se establecerán atendiendo a criterios del mercado laboral y en función de sus conocimientos, aportación al desarrollo del negocio y experiencia profesional.



- 8.2. Las remuneraciones de los Consejeros serán aprobadas por la Junta General de accionistas en su conjunto o desglosadas por consejeros.
- 8.3. En el caso de que exista Comisión de Nombramientos y Retribuciones, ésta será la encargada de proponer a la Junta General la política de remuneración al Consejo.
- 8.4. Cuando la Junta General así lo acuerde, el Consejo de familia u órgano similar podrá estudiar y emitir su opinión sobre la cuantía de la remuneración percibida por cada consejero en su condición de tal. En los casos en los que no exista Comisión de Nombramientos y Retribuciones la Junta General podrá encargar al Consejo de Familia que elabore una propuesta de política de remuneración al Consejo.
- 8.5. Con el objeto de garantizar su objetividad e independencia, es recomendable que la retribución percibida por cada consejero no constituya una de sus principales fuentes de ingresos.

## 9. Transparencia y Responsabilidad Social

- 9.1. Relaciones con los inversores institucionales, familiares minoritarios y otros accionistas no familiares.

- 9.1.1. El Consejo de Administración fomentará la contribución activa de los inversores institucionales, socios familiares minoritarios y del resto de accionistas no familiares a la conformación de la voluntad social.

- 9.1.2. Propiciará un contacto regular con ellos para intercambiar puntos de vista y establecer un cauce que les permita proporcionar información a la dirección de la compañía para articular sus estrategias empresariales y de gobierno.

- 9.2. Las cuentas anuales.

Cuando se presenten al Consejo de Administración para su formulación serán previamente certificadas, bajo su responsabilidad, por el Presidente (si tiene funciones ejecutivas), el consejero delegado, y el director financiero o responsable del departamento correspondiente en cuanto a su exactitud e integridad.

- 9.3. El Control interno.

- 9.3.1. El Consejo de Administración establecerá las oportunas pautas de control interno, analizará periódicamente su funcionamiento, y adoptará las medidas necesarias para corregir los aspectos que se revelen poco funcionales.
- 9.3.2. El Consejo de Administración deberá hacer un seguimiento periódico de las cuentas de la sociedad. Dicho seguimiento se hará, en el caso de que se nombre una Comisión de Auditoría y un auditor de cuentas, sobre las bases de los informes que ambos emitan.
- 9.3.3. El Consejo de Administración será el responsable último del establecimiento de un sistema de control interno adecuado en la compañía.



#### 9.4. Responsabilidad social, ética y medioambiental.

Las empresas familiares tienen como compromisos básicos con la sociedad el cumplimiento de las Leyes y su rentabilidad. Una vez alcanzados ambos, las compañías pueden optar por ampliar este compromiso actuando:

- a) Sobre los aspectos relacionados con la continuidad de la empresa en el largo plazo.

- b) Sobre aquellos factores que puedan ayudar a que las personas físicas o jurídicas con las que se relaciona, principalmente los “stakeholders” (proveedores, clientes, accionistas, empleados, administraciones e inversores) cumplan el marco legal y mejoren su eficiencia.

Adicionalmente cada empresa podrá asumir libremente todas aquellas actuaciones de carácter social, ético y medioambiental que desee, como por ejemplo la presentación de un triple balance (económico, social y medioambiental) o la creación de fundaciones.

## II. Gobierno familiar

### 1. Objetivos

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

### 2. Desarrollo

- 2.1. El Gobierno familiar puede desarrollarse a través de mecanismos formales o informales.
- 2.2. La naturaleza de estos mecanismos depende, al igual que la de los de administración, del tipo de empresa, de su tamaño y del número de generaciones que se hayan incorporado al proyecto.
- 2.3. En la medida en que las empresas crezcan y se vayan sucediendo nuevas generaciones, es recomendable que el Gobierno familiar se realice a través de mecanismos como la Asamblea Familiar y/o el Consejo de Familia, y que se materialice documentalmente, por ejemplo, mediante protocolos familiares.

- 2.4. La formalización y consolidación progresiva (vivencia real) de los órganos de gobierno de la familia en la empresa, en especial del Consejo de Familia, pueden contribuir en gran medida a alinear los intereses de la familia y de la propiedad familiar, atenuando hasta cierto punto el impacto del “factor familiar” en el Gobierno Corporativo, y en particular, en la labor del Consejo de Administración.
- 2.5. Es muy conveniente, además, discutir de forma periódica la forma en que dichas estructuras pueden ser actualizadas en respuesta a los requerimientos de un sistema de gobierno y de relaciones que cambian con el paso del tiempo.

### 3. El Consejo de Familia y la Asamblea familiar

#### 3.1. Concepto.

- 3.1.1. Constituyen foros de comunicación entre los accionistas familiares, tanto directivos como miembros del Consejo o inactivos, que buscan salvaguardar la armonía y apoyar el cambio generacional.
- 3.1.2. En las empresas con un número de accionistas reducido el Consejo de Familia funciona también como Asamblea Familiar.
- 3.1.3. A medida que el número de accionistas crece, es aconsejable diferenciar ambos foros de forma que el Consejo de Familia quede integrado por un número reducido de miembros, mientras que la Asamblea Familiar estará formada por todos aquellos que deseen participar en ella.

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

- 3.2.1. Los objetivos esenciales de la reunión de una Asamblea Familiar deben ser:
  - 3.2.1.1. Informar y compartir la evolución de la empresa, sus expectativas y los planes de futuro a corto plazo.
  - 3.2.1.2. Propiciar un mejor conocimiento entre todos los miembros familiares que participen.

3.2.1.3. Transmitir y divulgar la filosofía, los criterios y los contenidos del Protocolo Familiar en caso de existir tal instrumento.

### 3.3. Funciones de la Asamblea Familiar.

3.3.1. Comunica y promueve la visión familiar y empresarial.

3.3.2. Transmite el proyecto empresarial.

3.3.3. Informa de la marcha de la empresa.

3.3.4. Da la oportunidad a todos los miembros familiares, tanto a los que trabajan en la empresa como a los que no lo hacen, para que expresen sus ideas y puntos de vista y expongan posibles discrepancias.

3.3.5. Canaliza toda la vitalidad familiar hacia unos mismos objetivos familiares y empresariales.

3.3.6. Propone temas de discusión y de proyectos familiares de interés general a ser desarrollados por el Consejo de Familia.

3.3.7. Impulsa el debate y la evaluación en torno a los trabajos desarrollados por el Consejo de Familia.

3.3.8. Debate y ratifica las propuestas del Consejo de Familia sobre patrimonio familiar, protocolo, cambio generacional, planes de liquidez y resolución de conflictos.

### 3.4. Composición del Consejo de Familia. Sus miembros serán elegidos por la Asamblea Familiar buscando el máximo consenso posible y la representación de los diferentes grupos de accionistas. Como tal, el Consejo de Familia es una delegación de personas de la Asamblea Familiar que pasan a trabajar en tareas específicas.

3.4.1. La composición y el tamaño del Consejo de Familia dependerá, entre otras dimensiones, del tamaño de la familia y de la etapa del ciclo de vida de la empresa.

3.4.2. Es deseable que en el Consejo de Familia haya representación de cada rama de la familia. Si el tamaño de la familia (ramas) es muy elevado, es preferible que, a efectos de optimizar la eficacia del consejo, no todas estén representadas en el Consejo de Familia en cada momento, aunque sí un número determinado por turnos rotatorios.



**3.5.** Estructura del Consejo de Familia. Puede decidir organizarse en comisiones de trabajo a fin de desarrollar de forma específica un tema o proyecto vital y/o urgente (políticas de incorporación o despido, Oficina Familiar, Protocolo Familiar, historia familiar, filantropía, etc.)

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

**3.6.** Funciones del Consejo de Familia.

3.6.1. Sirve de vínculo entre la familia, el Consejo de Administración y la Dirección de la empresa.

3.6.2. Establece y actualiza los valores y la visión de la familia sobre el futuro de la empresa a largo plazo y lo traslada al Consejo de Administración.

3.6.3. Mantiene la disciplina familiar en cuanto a la empresa y la protege de las interferencias familiares.

3.6.4. Establece y supervisa el proceso de planificación de las fundaciones familiares y de la familia para que evolucione de forma coordinada y paralela al de la empresa.

- 3.6.5. Prepara la sucesión familiar al nivel de la familia y al nivel de la gestión de la empresa desarrollando planes para la transición generacional.
- 3.6.6. Asesora a la Junta de Accionistas sobre candidatos al Consejo de Administración y discute la validez y conveniencia de los mismos.
- 3.6.7. En el caso de que exista un amplio consenso entre los accionistas, evalúa el funcionamiento del Consejo de Administración en su conjunto.
- 3.6.8. Desarrolla planes para el patrimonio familiar y para la gestión de éste.
- 3.6.9. Dirige 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.
- 3.6.10. Es un foro adecuado para el desarrollo de acuerdos de compra y venta de participaciones y otros mecanismos para crear liquidez entre los accionistas.
- 3.6.11. Es 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.
- 3.6.12. Es la sede para el diálogo sobre el desarrollo individual y profesional de los familiares.
- 3.6.13. Es conveniente que sea en este órgano donde se decida cómo y cuál debe ser la actividad laboral de los familiares en la empresa e incluso, en su caso, la ausencia de accionistas en los órganos de gestión corporativa.
- 3.6.14. Constituye el foro adecuado para la discusión y gestión de problemas y conflictos familiares. Actúa como mediador de conflictos entre miembros familiares o entre familia y empresa.
- 3.6.15. Organiza actividades y celebraciones de la familia, entre ellas, la Asamblea Familiar.
- 3.6.16. Informa y da cuenta a la Asamblea Familiar de los trabajos realizados en el ejercicio así como de los trabajos en curso.

- 3.6.17. Traslada al Consejo de Administración la posición de la familia respecto a posibles socios externos y la realización de grandes inversiones.
- 3.6.18. Representa a la empresa en ámbitos sociales, políticos y económicos.
- 3.6.19. Vela por el cumplimiento de los acuerdos sobre los intereses personales o particulares, favoreciendo y estimulando en todo momento la unidad y la armonía familiar. Establece el código de conducta que debe gobernar al propio Consejo de Familia.

### III. Relaciones Familia - Empresa

#### 1. Bases

- 1.1. Diferenciación de los órganos de gobierno. Debe existir una separación clara de las funciones que ejercen los órganos corporativos y los familiares. El hecho de que entre ambos ámbitos exista una comunicación fluida no debe confundirse con una adecuada delimitación de sus tareas:
  - 1.1.1. El Consejo de Familia es el órgano que fija la dirección y las políticas para la familia (en colaboración con la Asamblea Familiar).
  - 1.1.2. El Consejo de Administración, no así el Consejo de Familia ni los accionistas, establecen la orientación y las políticas para la empresa.
  - 1.1.3. En este marco, los tres órganos de gobierno, el Consejo de Familia, la Junta de Accionistas y el Consejo de Administración, en conjunción con la Dirección de la empresa, coordinan sus actividades y establecen canales adecuados de comunicación entre sí con objeto de definir objetivos, políticas y planes consistentes y consensuados.

#### 2. Relación Consejo de Administración - Consejo de Familia

##### 2.1. Bases.

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





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

2.1.2. Es necesario desplegar una pedagogía continua, especialmente en los órganos de gobierno de la familia, sobre:

- qué se espera de cada estructura.
- qué se espera de los miembros que participan en tales estructuras.
- cómo funcionan tales estructuras y cuáles son los procesos de gobierno de la familia y la empresa implicados en cada ámbito.

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

2.1.3. El Consejo de Administración, el Consejo de Familia y los accionistas deben, no obstante, cooperar y coordinar sus actividades y asegurar

una buena comunicación a fin de propiciar el alineamiento y el consenso sobre las políticas, planes y objetivos de la organización.

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

## 2.2. El Consejo de Familia como interlocutor del Consejo de Administración.

2.2.1. Es adecuado que el Consejo de Familia fije los valores, misión y los objetivos de la familia y la empresa a largo plazo; los traslade al Consejo de Administración y que éste oriente a la Dirección de la empresa sobre la estrategia a seguir para lograrlos.

2.2.2. Periódicamente, el Consejo de Familia ha de supervisar el cumplimiento de los objetivos marcados y proponer posibles acciones correctoras. Al mismo tiempo, si existe un amplio consenso entre los accionistas, el Consejo de Familia puede evaluar las actuaciones del Consejo de Administración.

2.2.3. El Consejo de Familia deberá mantener informado al Consejo de Administración de los cambios o novedades que acontezcan en la familia en general, o en el Protocolo Familiar en el caso de que exista tal instrumento.

2.2.4. El Consejo de Familia no debe devenir en un cuerpo de vigilancia mediante el cual los accionistas familiares controlen con férreo rigor y celo lo que hace o no se hace en la empresa o el rendimiento de los consejeros externos.

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

- El Consejo de Familia establece las políticas para la familia y efectúa recomendaciones de política al Consejo de Administración que conciernen a la familia.

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

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

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

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

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

- un intercambio de información y de actualización sobre los objetivos perseguidos por ambos órganos con carácter regular; o
- con reuniones conjuntas de planificación con carácter anual; o
- contando con consejeros que formen parte de ambos consejos a la vez; y/o

- invitando a miembros del Consejo de Familia a participar en las reuniones del Consejo de Administración, o viceversa, invitando a las sesiones del Consejo de Familia al Presidente del Consejo de Administración, a un consejero familiar o al Consejero Delegado.

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

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

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

No es conveniente que además de ser presidente del Consejo de Familia, sea presidente del Consejo de Administración. No siempre el miembro familiar mejor capacitado para gestionar la empresa reúne el mejor perfil para atender los asuntos de la familia y coordinarlos en el seno de los órganos de gobierno familiares. Por ello, el presidente del Consejo de Familia debería ser elegido por la Asamblea Familiar o el propio Consejo de Familia, con independencia del estatus formal de uno u otro órgano, y no por los accionistas.

### 2.3. El Consejo de Administración como interlocutor del Consejo de Familia.

- 2.3.1. Los asuntos familiares tienen sus ámbitos formales o informales de tratamiento y, dentro de lo posible, deben ser gestionados por la propia familia y/o los órganos de gobiernos establecidos.
- 2.3.2. El Consejo de Administración, por su parte, sin perder de vista la interconexión de los retos de gobierno asociados con la empresa, la propiedad y familia, debe concentrarse en:

- asegurar que la empresa se encuentre bien preparada para afrontar los retos de futuro; y
- asegurar que la Dirección de la empresa sea tributaria de la visión y de los valores que forman parte del legado familiar, y que los aplique.

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

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

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

- Evolución periódica del negocio y de los escenarios en los que opera la empresa.
- Evaluación de la Dirección de la empresa y de los directivos familiares.
- Necesidades financieras de la empresa y su adecuación a la política de dividendos deseada por la familia.
- Evolución del modelo organizativo y de dirección empresarial.
- Inversiones significativas previstas.

2.3.5. En una empresa de propiedad familiar, la obligación esencial del Consejo de Administración de proteger los intereses de los accionistas exige, además, que los consejeros se pregunten y cuestionen permanentemente cómo la familia y la propiedad pueden afectar:

- no solo a la eficiencia o a los resultados económicos de la empresa,
- también a la viabilidad a largo plazo del negocio como empresa familiar.

2.3.6. En general, el Consejo de Administración en una empresa familiar debe tener, a través del Consejo de Familia, un conocimiento y un

grado de comprensión adecuado de:

- los antecedentes familiares;
- de la dinámica del grupo familiar y sus objetivos;
- de las relaciones de la familia implicadas; y
- de las cuestiones de orden emocional y político de la familia en cuestión.

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

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

2.3.9. Se ha de facilitar, a través del Consejo de Familia, el contacto formal o informal de los miembros del Consejo de Administración con dichas personas y grupos clave, solicitando en cada caso y de



forma periódica información acerca de esta cuestión u otras cuestiones asociadas, tales como:

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

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

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

2.3.11. El Consejo de Administración debe, además, orientar y incentivar al Consejo de Familia a:

- Mejorar la eficiencia de los órganos de gobierno familiar.

- Adoptar medidas que preserven la propiedad familiar de la empresa.
- Adoptar y aceptar medidas que hagan compatible la profesionalización de la compañía con los intereses familiares.
- Trabajar en los procesos de sucesión.

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

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

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

### 3. El Protocolo Familiar. Institucionalización del Gobierno familiar.

#### 3.1. Concepto.

3.1.1. Documento que contiene de forma expresa la manera en que la familia desea dar respuestas a sus objetivos corporativos. Clarifica las relaciones Familia-Empresa y busca evitar los conflictos familiares.

#### 3.2. Requisitos.

3.2.1. Debe ser consecuencia del consenso. Su discusión y elaboración requieren la máxima implicación de la familia y de la empresa.

3.2.2. Debe formalizarse en un documento escrito firmado por los miembros de la familia.



3.2.3. Cada familia debe buscar su propio protocolo. No existe un modelo universal aplicable a la generalidad de empresas familiares.

3.2.4. Es necesario evitar su imposición mediante el diálogo, la flexibilidad y la negociación. Se perfecciona por el mero consentimiento.

3.3. Contenido. Aunque cada familia debe desarrollar su propio modelo de protocolo, es adecuado que recoja los siguientes elementos:

3.3.1. La misión y los valores de la familia.

3.3.2. Los objetivos y los valores de la empresa.



3.3.3. Los objetivos del Protocolo.

3.3.4. Los Órganos de Gobierno de la empresa (societarios) y de la familia y sus normas de funcionamiento.

3.3.5. Los criterios para la incorporación de accionistas a los órganos de gobierno corporativo.

3.3.6. El acceso a la condición de accionista.

3.3.7. Las políticas y normas laborales a seguir por los miembros familiares (incorporación, continuidad, permanencia, y salida).

- 3.3.8. Derechos de información contable de los miembros familiares.
- 3.3.9. Política de retribución de los miembros familiares en el Consejo de Familia y en el Consejo de Administración.
- 3.3.10. Aspectos fiscales entre la familia y la empresa.
- 3.3.11. La política de dividendos.
- 3.3.12. Las normas para la valoración y transmisión de acciones y planes de recompra y de liquidez.
- 3.3.13. Política de endeudamiento.
- 3.3.14. Ampliaciones de capital.
- 3.3.15. Los planes de sucesión y de contingencia. La principal característica de los procesos de sucesión es que no terminan nunca y que dependen de la evolución de la familia y la empresa. Por esta razón, estos planes deben de ser objeto de revisión periódica.
- 3.3.16. Las capitulaciones matrimoniales, cuando las haya, y la política testamentaria.
- 3.3.17. Los sistemas para la resolución de conflictos que se creen. Posible establecimiento de sistemas de arbitraje.
- 3.3.18. El mantenimiento del nombre y la marca comercial en relación al familiar.
- 3.3.19. La vigencia y las normas para la actualización del protocolo.
- 3.3.20. Otros elementos optativos:
  - . La creación y las normas de funcionamiento de la Oficina Familiar.
  - . La definición de la conducta empresarial y social: responsabilidad ante empleados, proveedores, clientes, directivos y ejecutivos no familiares.
  - . La política de ayuda a familiares y a empleados no familiares.
  - . Otros pactos parasociales.

#### 4. Empresas en las que no existe Protocolo familiar.

- 4.1. Aunque el Protocolo familiar es un elemento que ayuda a mejorar el Gobierno corporativo y familiar, no es imprescindible para lograr este objetivo.

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 cada uno de los puntos mencionados en el apartado 5.3.

#### 5. Retos para una gestión eficaz de los órganos de Gobierno de la Empresa y de la Familia

- 5.1. En una empresa de propiedad familiar, diferentes grados de profesionalización de la empresa y de formalización de los órganos de representación de los intereses de la familia determinan unos retos y una forma de trabajar diferente tanto por parte de Consejo de Administración como del Consejo de Familia.
- 5.2. Es deseable que tanto el Consejo de Administración como el Consejo de Familia incorporen progresivamente procesos de gestión para analizar de una manera regular los retos clave de gobierno con el fin de organizarse y planificar mejor, estratégica y operativamente, su actividad y su contribución.
- 5.3. Desde el punto de vista de la planificación de la labor y la composición de cada Consejo, es adecuado incorporar un esquema que permita contrastar y priorizar de forma estructurada y sistemática los retos clave de gobierno en función de las circunstancias de la familia, la empresa y la propiedad.
- 5.4. Tales mecanismos y procesos pueden resultar muy útiles para superar los típicos problemas de infrautilización o de escasa aportación de valor y pueden servir para que los consejeros sean capaces de:
  - . Identificar de forma pro-activa los retos clave en cada una de las dimensiones y aspectos que interactúan en este tipo de empresas: empresa, familia y propiedad.
  - . Fijar las prioridades y establecer objetivos específicos, en el marco de sus funciones respectivas, en cada una de estas tres dimensiones.
  - . Configurar la composición, el funcionamiento y las actividades del respectivo Consejo para poder alcanzar los objetivos de gobierno buscados.
  - . Revisar y evaluar el desempeño en base a los objetivos definidos.

- 5.5. Su integración gradual en la gestión del consejo en cuestión dependerá del liderazgo que ejerzan las personas clave del mismo para impulsarlo. Asimismo, incorporarlo puede requerir, además, un proceso de facilitación interna, liderado por el presidente del Consejo de que se trate.
- 5.6. Es el propio Consejo el que, en definitiva, debe impulsarlo y consensuarlo en su propio seno, darle significado y acabar por incorporarlo como instrumento de uso habitual.

