

ÓRGANOS DE DIRECCIÓN Y GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR

Profesionalizando la Empresa Familiar. Foros de participación

Desde los distintos sectores de negocio a los líderes empresarios les ha correspondido vivir a través de sus empresas diferentes momentos de prosperidad y de crisis, algunos de ellos generalizados a todo el tejido empresarial, otros propios de algún sector determinado, a veces determinados por variables internas a sus organizaciones y también en ocasiones por causas externas a ellas y más difícilmente controlables.

La herramienta con que cuentan las empresas para hacer frente a la diversidad de situaciones que mencionábamos está en su capacidad y habilidad para organizarse, y ésta crecerá si cuenta con determinados foros de participación adecuados que cumplan su función profesionalmente, entre los cuales no puede faltar el foro de participación de la familia empresaria.

Órganos de Dirección y Gobierno en las Empresas Familiares. La Planificación Estratégica, la Financiera y la de la Sucesión de la Dirección y de la Propiedad.

Entre las múltiples definiciones que podemos encontrar de empresa familiar, queremos destacar la que considera **que la Empresa Familiar es aquella en la que la propiedad está en manos, mayoritariamente, de una familia, aunque de distintas ramas, que en la gestión de esta participa ya activamente la descendencia de su fundador, segunda generación como mínimo, y existe una voluntad firme de continuidad de la empresa como familiar.**

La empresa familiar es aquella en la que la propiedad está en manos, mayoritariamente, de una familia, que en la gestión de ésta participa ya activamente la descendencia de su fundador y existe una voluntad firme de continuidad de la empresa como familiar

La empresa a medida que crece, se convierte en una organización sumamente compleja que puede incurrir en malentendidos fruto de reacciones emocionales, pero con gran sensibilidad y habilidad para entender la naturaleza humana y una buena capacidad de conocimiento de las motivaciones individuales, podremos encontrar nuevas fórmulas de gestión empresarial para desarrollar otra herramienta muy importante: *la confianza*. Gestionar y dirigir confiando, da a las personas la necesaria capacidad de autonomía, respeta su pensamiento como individuos, su sentido de responsabilidad y se consigue que los componentes de la empresa familiar, desde su diversidad, pongan su inteligencia al servicio de unos objetivos comunes.

Las empresas familiares que sobreviven a lo largo del tiempo, además de comunicarse y de confiar, planifican,... ¿qué es lo que debe planificarse? Toda empresa debe contar con una buena estrategia a medio y largo plazo y como es natural la empresa familiar también. Además en la empresa familiar la estrategia a largo plazo deberá planificarse contemplando la sucesión de la gestión, la transmisión de la propiedad, así como los períodos de transición y de implantación necesarios. A su vez las planificaciones financieras en las empresas familiares, suelen ser más delicadas que en las empresas no familiares, por el hecho que la mayoría de los bienes de la familia están en la empresa y diversos componentes de la familia obtienen la correspondiente compensación económica tanto fruto de su dedicación profesional como de las inversiones de sus recursos económicos en la misma empresa.

Por eso en las empresas familiares, especialmente, las planificaciones citadas: estratégica, financiera, de sucesión de la gestión y de transmisión de la propiedad ha de intentarse coordinarlas al máximo para garantizar el mejor resultado. Fruto de la experiencia que hemos conseguido al trabajar, como consultores externos, con diversas empresas familiares de diferentes dimensiones y sectores y con la ventaja de la perspectiva externa que esto permite, en Torrent i Dedeu Consultores defendemos la teoría que las empresas familiares deben disponer de determinados foros de participación desde los cuales se podrá hacer frente a estas planificaciones.

En este sentido, identificamos cuatro foros de participación de los que la empresa familiar no puede carecer y por tanto, en caso de no haberlos creado,

formaran parte de la planificación del relevo generacional y del antes mencionado cambio organizacional que comporta.

- **Asamblea de familia**
- **Junta de propietarios**
- **Comité de estrategia**
- **Comité ejecutivo**

Asamblea de familia

La Asamblea Familiar es el foro de participación de la familia propietaria de la empresa. Será la propia familia quien decidirá que miembros podrán asistir a estas reuniones, ya que algunas familias empresarias invitan a participar en ellas a todos los familiares directos y también a los sobrevenidos, es decir la familia política, mientras que en otras solamente intervienen el padre, la madre y los hijos e hijas del matrimonio. Esta es una decisión que han de tomar entre todos y que puede irse modificando si lo estiman conveniente. También recomendamos la participación de un conductor emocional o consejero de familias empresarias a dichas reuniones para minimizar el efecto de los aspectos psico-emocionales en juego.

Le corresponderá a la familia decidir las personas de formarán parte de la Asamblea Familiar. Algunas familias empresarias invitan a participar en ellas a todos los familiares directos y también a los familiares políticos, mientras que en otras solamente intervienen el padre, la madre y los hijos e hijas del matrimonio

En el caso de que la propiedad esté en manos de más de una familia, lo correcto será que cada una de ellas constituya su propia Asamblea y que representantes de ambas creen el Consejo de Familias para consensuar y comunicar los acuerdos a que han llegado y trabajarlos adecuadamente.

Dichas reuniones son imprescindibles ya que la familia propietaria de una empresa, debe llegar a acuerdos y tomar decisiones que como tal les inquietan y pueden afectarles en un futuro. Los pactos a que se llegue desde este foro podrán redactarse creando el **acuerdo familiar** o protocolo familiar, como el marco de acuerdo de voluntades al que llegaran los familiares para regular la

organización y la gestión de la empresa familiar, así como las relaciones económicas y profesionales dentro de cada familia y entre las diversas familias, si es el caso, como copropietarios y para la propia empresa.

Las competencias de Asamblea de Familia serán:

- Llegar a pactos de compromiso que especifiquen las reglas del juego de la familia en la empresa: **el protocolo familiar**
- Velar para que la cultura y los valores de la familia y de la empresa no se pierdan o diluyan en futuras generaciones.
- Conseguir la continuidad de la empresa de manera eficaz y con éxito a través de las sucesiones y relevos generacionales familiares convenientes y necesarios.

La Asamblea Familiar comunicará sus acuerdos a la Junta de Propietarios, que estará formada por los propietarios de la empresa, por aquellos miembros familiares que tengan participación, y velará para que los valores de la familia rijan el funcionamiento de su empresa.

Junta de propietarios

Como su nombre indica la Junta de propietarios estará formada únicamente por las personas propietarias de la empresa familiar. En algunas empresas familiares existen propietarios no familiares, los cuales formarán parte de esta junta pero en cambio no podrán asistir a las reuniones de familia.

La Junta de Propietarios la deben formar las personas propietarias de la empresa familiar. En algunas empresas familiares existen propietarios no familiares, los cuales también formarán parte de esta junta, pero en cambio no podrán asistir a las reuniones de familia.

No podemos eludir hablar de las obligaciones de sus componentes, estas convergen con la obligatoriedad de comportarse como propietarios leales, esforzándose en apoyar intensamente y con eficacia el desarrollo y evolución de la empresa.

El principal objetivo de la Junta General de propietarios es el de promover unidad y compromiso entre todos ellos, así al Presidente le corresponde:

- Establecer el orden del día de acuerdo con los intereses de todos.
- Disponer de la información oportuna
- Preguntar a los miembros del Consejo de Administración sobre la marcha y futuro de la empresa.
- Conducir la reunión consiguiendo una asamblea eficaz, es decir, dando a conocer las actividades de la empresa, comentando con el máximo detalle y profundidad los resultados del ejercicio económico anterior y explicando detalladamente la estrategia y organización de la empresa.

Las competencias de la Junta de Propietarios serán:

- Designar a los miembros del Comité de Estrategia, también llamado Consejo de Administración.
- Aprobar las cuentas anuales
- Aprobar la distribución de resultados

De sus decisiones quedará constancia en los Acuerdos de Junta. La Junta General de propietarios de una empresa es soberana, es el máximo órgano de gobierno empresarial y es el último eslabón en la cadena de toma de decisiones. Es conveniente que la Junta General funcione y cumpla su misión de gobierno, de convertirse en el foro adecuado en el que los propietarios dispongan de una información amplia y veraz sobre su empresa.

Consejo de Administración

A muchos empresarios de empresas familiares les impone el nombre de Consejo de Administración y expresan su creencia de que este órgano de gobierno no será necesario en su empresa, argumentándolo por la dimensión de ésta. En este caso aconsejamos que creen el Comité de Estrategia por ser indispensable

para la empresa el disponer de un órgano que diseñe la estrategia de la empresa a largo plazo desde un foro distinto del que se trabaja el corto y el medio plazo.

El Comité de Estrategia o Consejo de Administración ha de estar formado, como mínimo, por los Propietarios relevantes, por el futuro sucesor o sucesores y convenientemente por un consejero externo.

El Consejo de Administración puede ayudar, sin duda, en el proceso de sucesión. Como órgano de gobierno supervisa la dirección estratégica de la empresa y debe garantizar la información económico – financiera y tutelar el desarrollo del equipo directivo. Además se constituye en una auténtica escuela de formación para los directivos familiares sucesores, y puede actuar como el órgano de gobierno por excelencia una vez el empresario ha completado la sucesión con éxito, reservándose para sí el cargo de Presidente del Consejo de Administración.

La incorporación en el Consejo de Administración de consejeros independientes y profesionales podrá ser la mejor manera de completar la profesionalización de la empresa y del empresario.

Creemos adecuado significar, además, la conveniencia de incorporar en el Consejo de Administración de la empresa a consejeros independientes y profesionales. Siendo esta la manera en que mejor podemos contribuir y velar para que la profesionalización de la empresa y del empresario se completen y complementen, esto es, profesionalizando los Consejos de Administración.



Las competencias del Comité de Estrategia o Consejo de Administración serán:

- Diseñar y planificar la estrategia de la empresa a largo plazo.
- Controlar al Comité Ejecutivo, su gestión y a los directivos.
- Planificar y aprobar las inversiones de la empresa.
- Llevar a cabo el seguimiento y control económico – financiero.
- Asumir la responsabilidad ante la empresa y todos sus propietarios.

Sus decisiones se reflejarán en la planificación estratégica y en el control económico continuado. Se comunicarán directamente con el Comité Ejecutivo y velarán para que éste ejecute lo que se ha planificado.

Comité Ejecutivo o de Dirección

El Comité Ejecutivo o de Dirección, estará formado por el Director General y los diferentes Responsables de Áreas, sean o no familiares.



La empresa familiar, si alcanza un cierto tamaño que requiere un considerable número de directivos sean o no familiares, precisa de una fórmula idónea para dirigir la organización hacia unas metas comunes, compartidas e integradoras, por el camino más eficaz y productivo, que suele ser la creación de un *Comité de Dirección* o *Comité Ejecutivo*, como garantía de trabajo

coordinado y en equipo. Esta necesaria profesionalización de los sistemas de dirección debe perseguir la formulación de una estrategia empresarial. A menudo, los empresarios, para salvaguardar una labor eficiente y eficazmente dirigida del mismo, en sus inicios, requieren del *coaching* dentro del propio Comité de Dirección, por parte de un profesional independiente como facilitador de una visión externa y global.

El Comité Ejecutivo tendrá como principales misiones:

- La gestión y ejecución operativas a corto y medio plazo.
- Sobre todo descentralizando las decisiones del Director General en el Propio Comité Ejecutivo.
- El seguimiento y control mensual del presupuesto y de los indicadores.

Su tarea se verá reflejada en la empresa en la dirección, gestión y administración continuada y permanente de ésta.

Con una comunicación fluida entre estos cuatro foros, consiguiendo los objetivos desde cada uno de ellos y realizando un adecuado trabajo profesional, donde convenga, se contribuirá a que las empresas familiares del sector del juego puedan realizar con éxito la sucesión, el relevo generacional y también que afronten los nuevos retos empresariales con la suficiente garantía.

ÓRGANOS DE DIRECCIÓN Y GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR

