

# El gobierno en la empresa familiar

Material de capacitación para empresas familiares  
Módulo n.º 5



Erasmus+

# En este módulo aprenderás...

¿A qué nos referimos con el gobierno en la empresa familiar?

¿Qué es el gobierno corporativo?

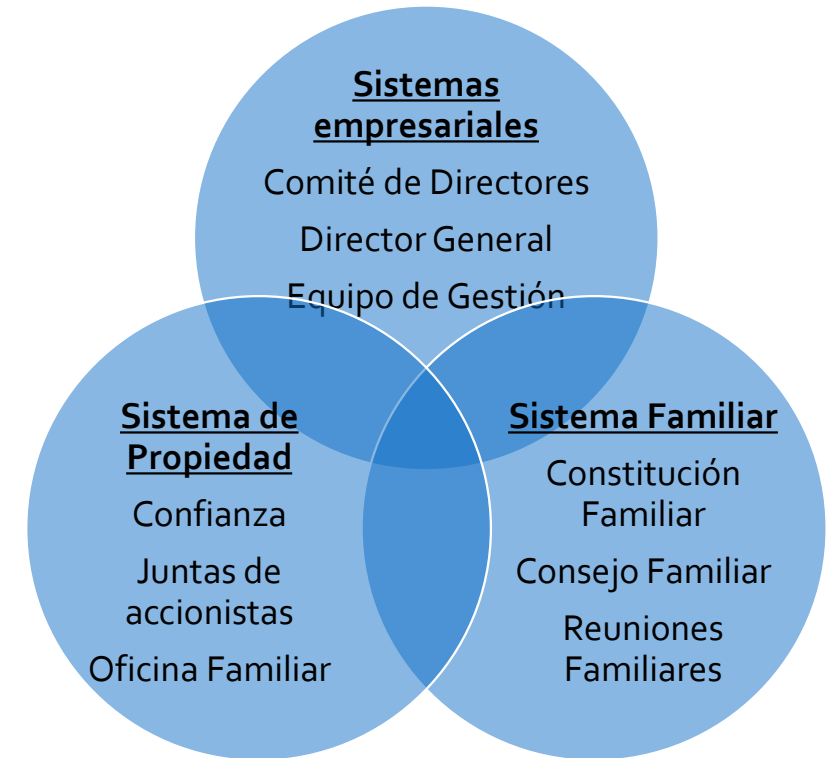
Modelos de buen gobierno en el ámbito familiar

Formalización de funciones y responsabilidades

Caso de estudio

# ¿A qué nos referimos con el gobierno en la empresa familiar?

- ❖ Las empresas familiares pueden mejorar sus posibilidades de supervivencia estableciendo buenas estructuras de gobierno y educando a las generaciones futuras en este aspecto a edades tempranas.
- ❖ Las estructuras de gobierno en las empresas familiares están relacionadas con tres esferas de influencia: la familia, la propiedad y los sistemas empresariales.



# ¿Qué es el gobierno corporativo?



- ❖ El Gobierno Corporativo es un sistema de dirección y control que dicta cómo un comité directivo gobierna y supervisa una empresa.
- ❖ El gobierno corporativo incluye principios de las empresas familiares como la transparencia, la rendición de cuentas y la seguridad.
- ❖ Los efectos de un gobierno corporativo deficiente llevan inevitablemente a que la empresa no consiga sus objetivos, o incluso a su colapso y a pérdidas económicas significativas para los accionistas.

# El buen gobierno en la empresa familiar

Gestión empresarial

Gestión  
Familiar

Protocolo:  
Compromiso y Unidad

# El buen gobierno en la empresa familiar

“

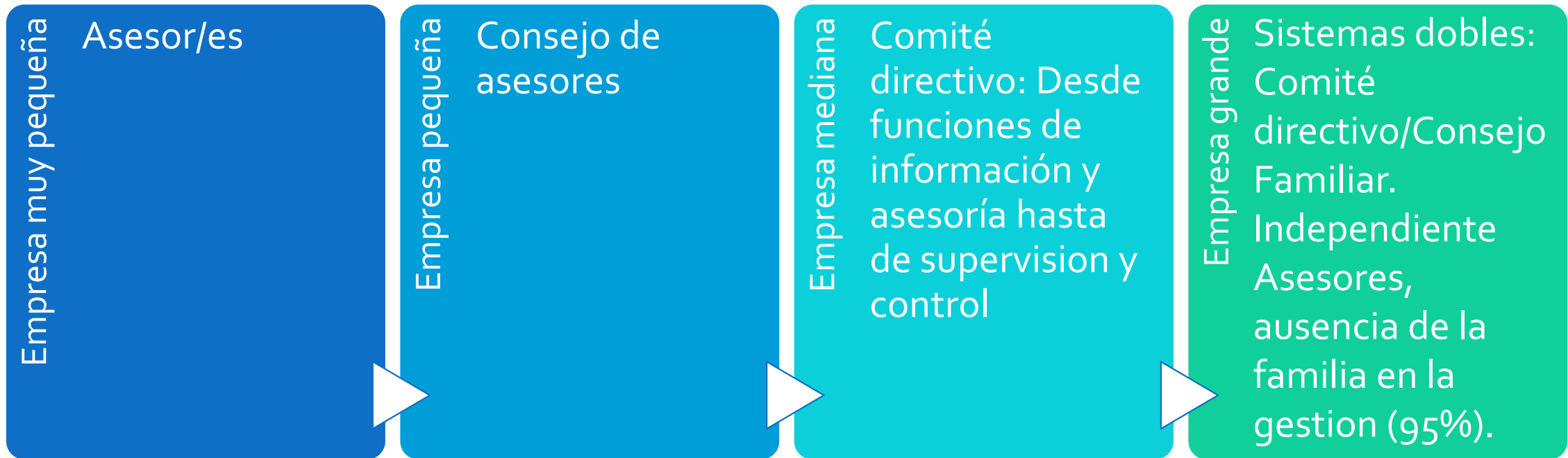
*El gobierno corporativo  
debería ejercerse a través de  
principios y no de reglas*

Adi Godrej

”

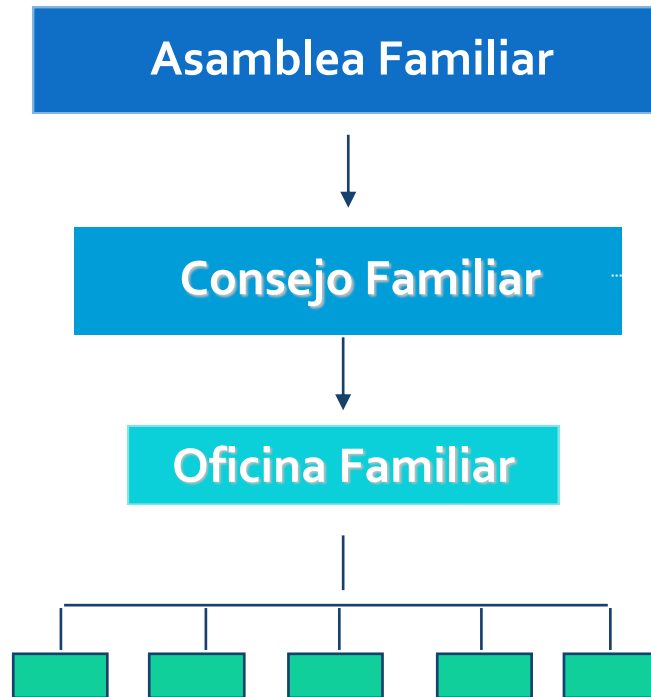
*Godrej*

# El buen gobierno corporativo en la empresa familiar: Evolución



# Modelos de buen gobierno


## FAMILIA



## EMPRESA



# Modelos de buen gobierno



Las empresas de éxito establecerán estructuras adecuadas de gobierno para la gestión y el control de la empresa que cubra tanto las operaciones empresariales como la estrategia.

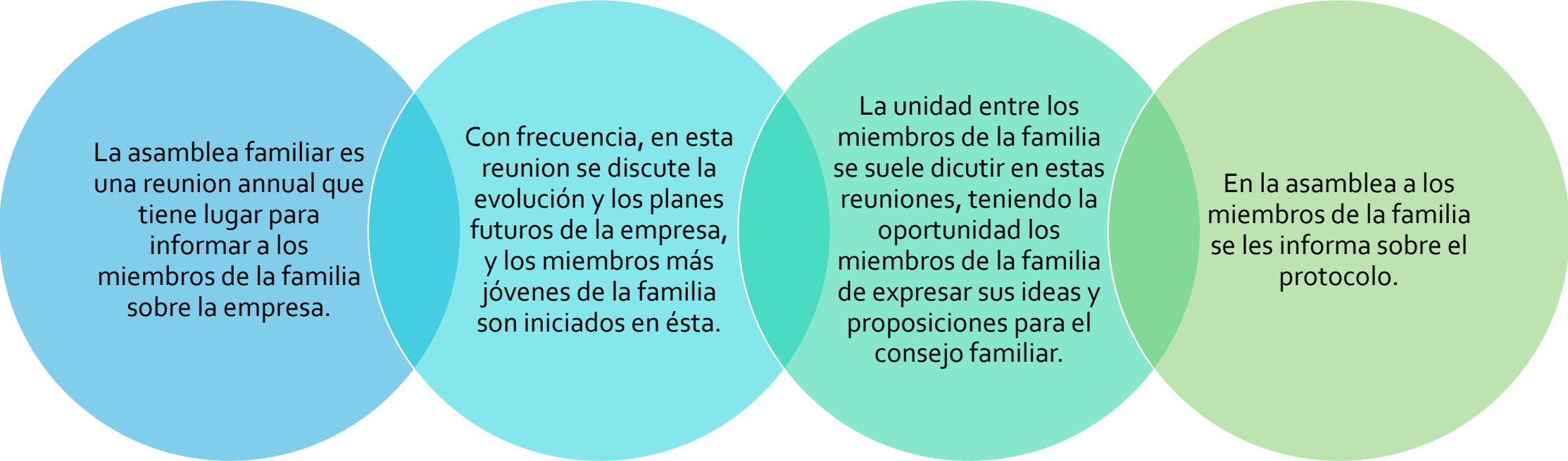
Ambas deben trabajar en tándem y adaptarse a la situación de la empresa familiar.

El objetivo de crear un gobierno efectivo ayuda a la empresa familiar a lograr tanto valor económico como emocional.

Las definiciones correspondientes a las funciones principales y sus responsabilidades aparecen en las siguientes diapositivas.

# Modelos de buen gobierno:

## 1. Asamblea familiar



La asamblea familiar es una reunión anual que tiene lugar para informar a los miembros de la familia sobre la empresa.

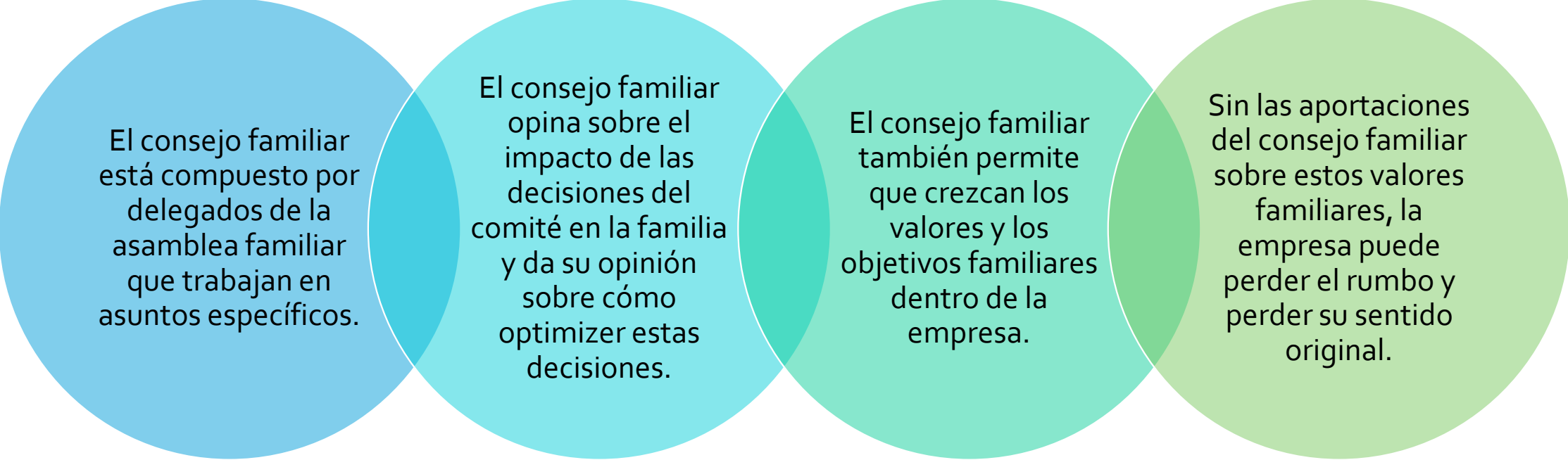
Con frecuencia, en esta reunión se discute la evolución y los planes futuros de la empresa, y los miembros más jóvenes de la familia son iniciados en ésta.

La unidad entre los miembros de la familia se suele discutir en estas reuniones, teniendo la oportunidad los miembros de la familia de expresar sus ideas y proposiciones para el consejo familiar.

En la asamblea a los miembros de la familia se les informa sobre el protocolo.

# Modelos de buen gobierno:

## 2. Consejo familiar



El consejo familiar está compuesto por delegados de la asamblea familiar que trabajan en asuntos específicos.

El consejo familiar opina sobre el impacto de las decisiones del comité en la familia y da su opinión sobre cómo optimizar estas decisiones.

El consejo familiar también permite que crezcan los valores y los objetivos familiares dentro de la empresa.

Sin las aportaciones del consejo familiar sobre estos valores familiares, la empresa puede perder el rumbo y perder su sentido original.

# Modelos de buen gobierno:

## 3. Oficina familiar

La oficina familiar es una solución pensada para la compleja gestión de la riqueza familiar.

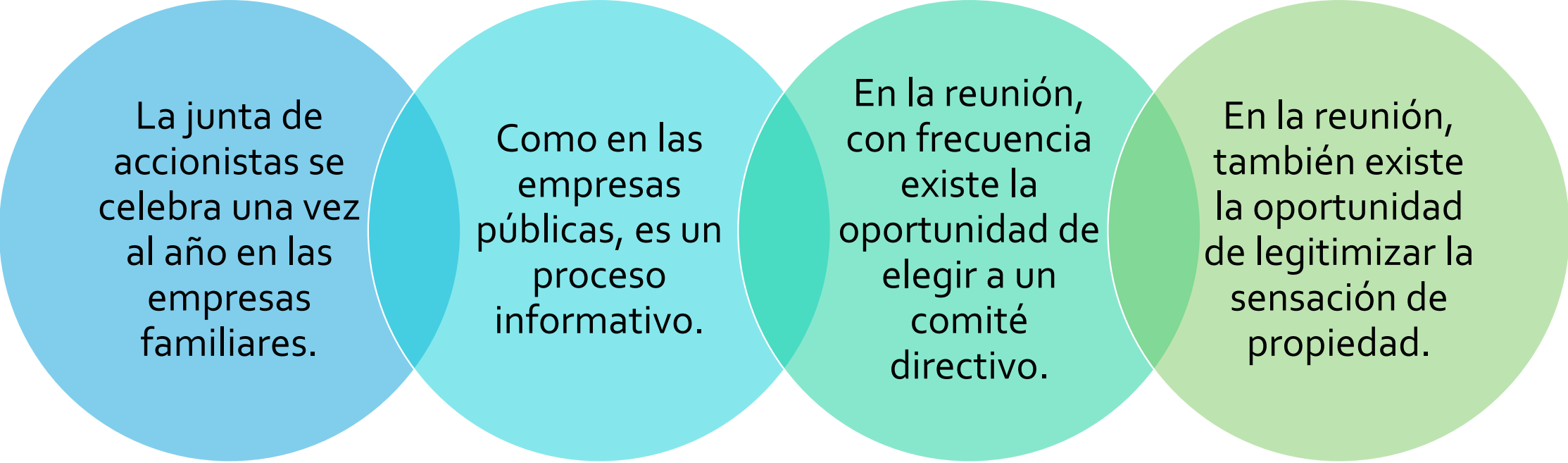
Mientras que la empresa familiar está centrada en la creación de riqueza, la oficina familiar se centra en mantener esa riqueza.

Es un vehículo que apoya a la familia en sus decisiones diarias relacionadas con la administración y la gestión de los asuntos de la familia y las estrategias a largo plazo.



# Modelos de buen gobierno:

## 4. Junta de accionistas



La junta de accionistas se celebra una vez al año en las empresas familiares.

Como en las empresas públicas, es un proceso informativo.

En la reunión, con frecuencia existe la oportunidad de elegir a un comité directivo.

En la reunión, también existe la oportunidad de legitimizar la sensación de propiedad.

# Modelos de buen gobierno:

## 5. Comité directivo

El Comité directivo se reúne para definir la estrategia de la empresa y trabajan para coordinarla con los objetivos de la familia.

En términos de gestión, el Comité suele contratar y despedir a los ejecutivos.

Funcionan como un puente entre los accionistas y el consejo familiar.



# Modelos de buen gobierno: 6. Director general



Responsable de tomar las grandes decisiones corporativas, la gestión general de las operaciones y los recursos.

El D.G. actúa como enlace de comunicación entre el comité, las operaciones corporativas y el público general.

El Director general es elegido por el comité y los accionistas.

# Modelos de buen gobierno: 7. Presidente

El Presidente es el responsable de asegurar que el comité es efectivo en sus tareas de establecer e implementar la dirección de la empresa y su estrategia.

El Presidente es elegido por el comité y la posición puede ser a tiempo completo o parcial.

En una empresa familiar, este puesto es normalmente ocupado por un miembro de la familia.



# ¡Muy importante que recuerdes esto!

## Estructura de la propiedad

### Único propietario

- Plan de sucesión de la propiedad
- Comité Directivo

### Sociedad de hermanos

- Reunión general anual
- Plan de sucesión de la propiedad
- Gestión del conflicto

### Consortio entre primos

- Reunión general anual
- Jefe de la familia
- Reuniones familiares/asamblea
- Programa educacional de la familiar
- Fundación de la familiar
- Oficina de la familia

## Estructura de la gestión

### Gestionado por el propietario

- Sucesión en la gestión
- Comité Ejecutivo
- Control del riesgo y de la gestión

### Gestionado por la familia

- Sucesión en la gestión
- Comité Ejecutivo
- Control del riesgo y de la gestión

### Monitoreado por la familia

- Sucesión en la gestión
- Comité Ejecutivo
- Consejo familiar
- Control del riesgo y de la gestión

- ❖ No existe un solo método infalible para la gestión del gobierno en la empresa familiar.
- ❖ Las necesidades de gobierno dependen de en qué etapa de la propiedad se encuentre la empresa.
- ❖ Es importante recordar que cada empresa familiar es única.

# Formalización de funciones y responsabilidades

Existen varias maneras de llevar a cabo el proceso de formalización de funciones y responsabilidades de miembros de la familia. Mientras que ninguno de ellos es absolutamente necesario, muchos son útiles para el trabajo de las empresas familiares.



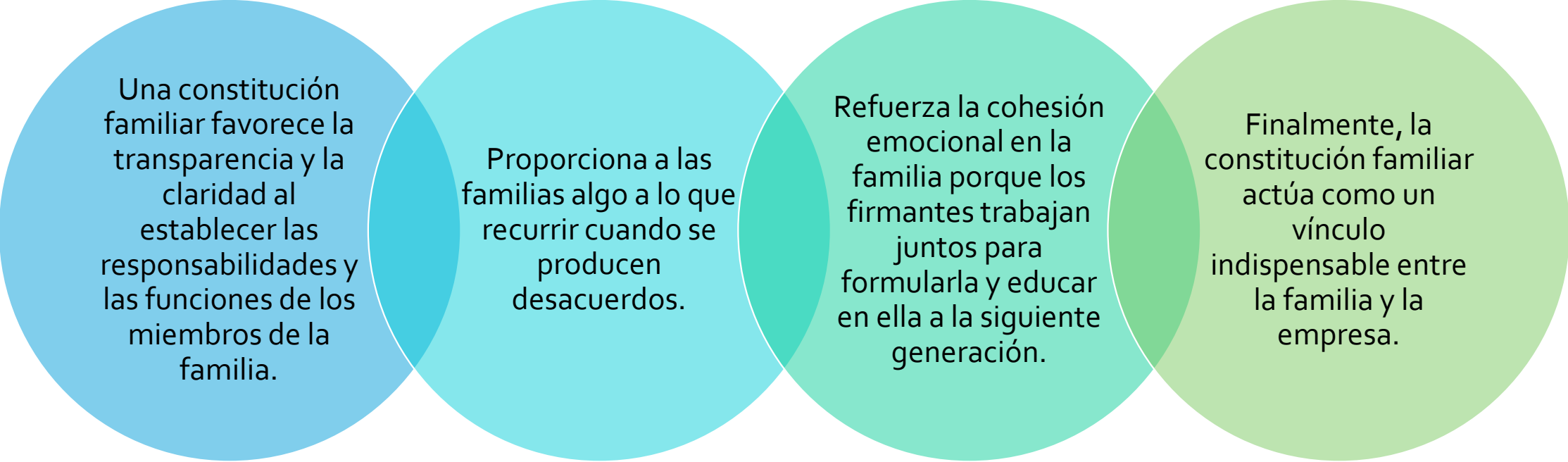
A través de una  
constitución  
familiar

A través de un  
acuerdo de  
accionistas

A través de un  
testamento

# Formalización de funciones a través de:

## 1. Constitución familiar



Una constitución familiar favorece la transparencia y la claridad al establecer las responsabilidades y las funciones de los miembros de la familia.

Proporciona a las familias algo a lo que recurrir cuando se producen desacuerdos.

Refuerza la cohesión emocional en la familia porque los firmantes trabajan juntos para formularla y educar en ella a la siguiente generación.

Finalmente, la constitución familiar actúa como un vínculo indispensable entre la familia y la empresa.

# Formalización de funciones a través de:

## 2. Acuerdo de accionistas



Un acuerdo de accionistas es un contrato entre los accionistas de una empresa.

Proporciona protección adicional para la propiedad y para los procesos que deben llevarse a cabo en relación con ciertas decisiones.

El acuerdo a menudo informa de cuestiones relacionadas con la composición del comité, el derecho a voto, la transferencia de activos, el derecho de acompañamiento (tag along) y el derecho de arrastre (*drag along*), dividendos y resolución de conflictos.

# Formalización de funciones a través de:

## 3. Testamento

La creación de un testamento es un paso fundamental para comenzar el proceso de sucesión en una empresa familiar.

El testamento puede ayudarte a gestionar tus expectativas y a tomar las decisiones correctas para el negocio en tu vida y evitar futuras complicaciones.

El proceso asegurará tus conocimientos sobre los activos que posees y cuáles son activos empresariales, algo útil ya que esta distinción suele causar problemas.



# Caso de estudio: Clarks



Clarks

- ❖ Clarks fue fundada en 1825 por Cyrus and James Clark cuando hicieron una zapatilla con trozos de cuero de piel de oveja.
- ❖ Es una de las empresas familiares independientes más antiguas del Reino Unido.
- ❖ Desde entonces, Clarks ha crecido hasta convertirse en una de las marcas de zapatos más reconocidas mundialmente.
- ❖ En 1993, con la empresa en su sexta generación, Clarks casi fue vendida.

# Caso de estudio: Problemas en Clarks

- ❖ Las percepciones y las aspiraciones de los accionistas de la familia se habían desconectado de los de aquellos que gestionaban la empresa.
- ❖ Hubo, asimismo, grandes desacuerdos en la familia relacionados con la propiedad y la estrategia.
- ❖ Se dio un clásico caso de desconexión entre la gestión y los propietarios.



# Caso de estudio: Soluciones para Clarks



- ❖ El gobierno de la empresa familiar necesitaba evolucionar para reflejar la situación de la familia.
- ❖ Una junta de accionistas de la familia y un comité reforzado fueron los principales pasos que se dieron para mejorar la comunicación, la participación de los accionistas y la claridad en la estrategia del negocio.
- ❖ Esto incluía un mejor alineamiento de las estrategias y un comité más efectivo. La creación de un “Código de gobernanza” formalizado era clave para asegurar la continuidad de la empresa familiar y su gobierno.

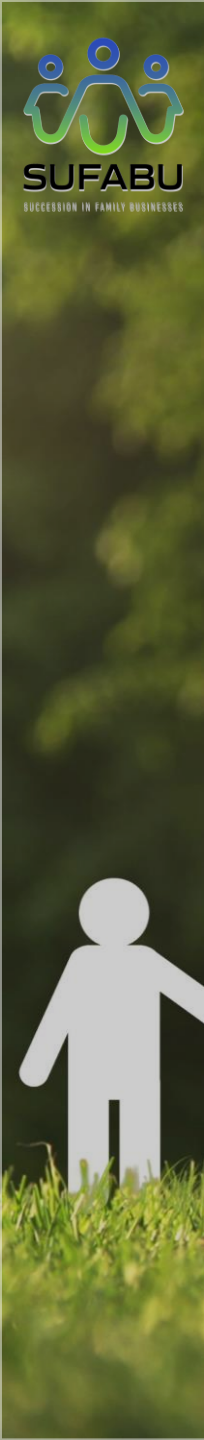
# Caso de estudio: los resultados de Clarks

- ❖ La junta de accionistas de la familia sigue siendo la estructura de gobierno más importante.
- ❖ Se estableció un “Código de gobernanza” para establecer una guía para la división de responsabilidades entre la gestión y la propiedad, y establecer claramente cuáles eran los objetivos del Consejo familiar.
- ❖ El Consejo tiene 16 miembros familiares elegidos para 4 años.
- ❖ Se reúne 4 veces al año, y a las reuniones acude el Presidente, el D.G. y el director financiero.
- ❖ El Consejo puede nominar a 2 miembros de la familia para que sean directores no ejecutivos.



# Bibliografía

- ❖ C. Aronoff and J. Ward, (2011). *Family Business Governance: Maximizing Family and Business Potential*. Palgrave Macmillan.
- ❖ J. Baron, R. Lachenauer and S. Ehrensberger, (2015). *Making Better Decisions in Your Family Business*. Harvard Business Review. Cit 2021-01-27. <https://hbr.org/2015/09/making-better-decisions-in-your-family-business>.
- ❖ J. Casado Navarro-Rubio, (2009). *Institutionalisation*. ESADE.
- ❖ M.A. Cloyd, (2014). *What is a Board's Role in a Family Business*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. Cit 2021-01-27. <https://corpgov.law.harvard.edu/2014/07/30/what-is-a-boards-role-in-a-family-business/>.
- ❖ Family Business Council Gulf, (2016). *The GCC Governance Code: Governance Guidelines for Family Businesses*. Family Business Council Gulf. Cit 2021-01-27. <https://fbc-gulf.org/mediafiles/articles/doc-1360-20171116053708.pdf>.
- ❖ A. Hayes, (2020). *Chief Executive Officer*. Investopedia. Cit. 2021-01-27. [https://www.investopedia.com/terms/c/ceo.asp#:~:text=A%2ochief%2oexecutive%2oofficer%2o\(CEO,directors%2o\(the%2oboard\)%2oand%2ocorp%2orate](https://www.investopedia.com/terms/c/ceo.asp#:~:text=A%2ochief%2oexecutive%2oofficer%2o(CEO,directors%2o(the%2oboard)%2oand%2ocorp%2orate).
- ❖ IFB Research Foundation, (2019). *Building Family Governance*. Institute for Family Business. Cit 2021-01-27. <https://www.ifb.org.uk/resources/for-owners/building-family-governance/>.
- ❖ Institute of Directors, (2018). *The role of the Chair*. Institute of Directors. Cit. 2021-01-27. <https://www.iod.com/news/news/articles/The-role-of-the-chairman#:~:text=The%2ochairman's%2oprimary%2orole%2ois,%2Dtime%2oor%2opart%2Dtime.&text=To%2otake%2othe%2ochair%2oat%2ogeneral%2omeetings%2oand%2oboard%2omeetings>.
- ❖ A. Koeberle-Schmid et al, (2014). *Governance in Family Enterprise: Maximizing economic and emotional success*. Palgrave Macmillan.
- ❖ J. Ramis (2021). *Family Council for Family Businesses*. Jordan Ramis PC. Cit 2021-01-27. <https://jordanramis.com/resources/articles/family-council-for-family-businesses/view/#:~:text=The%2ofamily%2ocouncil%2ocan%2oprovide,the%2obusiness%2owithin%2othe%2ofamily>.
- ❖ J. Ward, (2005). *The value The Value of Hands-on Ownership*. Unconventional Wisdom: Counterintuitive Insights for Family Business Success, John Wiley & Sons.



## CONTACT

Association of Small and Medium-sized  
Enterprises and Crafts of the Czech Republic

Ms Kristýna STRNADOVÁ

Sokolovská 100/94

186 00 Prague 8

Czech Republic

[strnadova@amsp.cz](mailto:strnadova@amsp.cz)

Follow us for more information:

[www.sufabu.eu](http://www.sufabu.eu)



Erasmus+ Programme – Strategic Partnership

Project n.: 2019-1-CZ01-KA204-061268

Project title: Succession in Family Businesses | Training Model  
for Sustainable Succession Process in Family Businesses

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

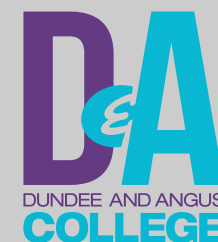
## PROJECT CONSORTIUM



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH  
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



Family  
Business  
Norway



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

