

Una empresa familiar, al igual que otras organizaciones similares, se enfrenta a los retos, obstáculos y oportunidades propias de cualquier negocio. Sin embargo, también se encuentra con problemas específicos procedentes de la combinación de factores familiares y empresariales, muy diferentes a los de otras empresas. Para resolver estos problemas es necesario implantar unos órganos de gobierno de la familia empresaria y de la empresa familiar.

Dos son los órganos de gobierno propios de la familia empresaria, uno de carácter informativo conocido con el nombre de Junta o Asamblea Familiar y otro de carácter decisorio, que es el Consejo de Familia. Además la empresa familiar tiene que contar con una Junta general y un Consejo de Administración, pero estos órganos de gobierno no son exclusivos de la empresa familiar sino comunes a todas las sociedades mercantiles, sean o no familiares.

Veámos cómo surgen los dos primeros órganos de gobierno, la Asamblea y el Consejo, en el seno de la familia empresaria en función de la fase del ciclo de la vida en la que la familia se encuentra y de las necesidades que dicha fase establece.

Cuando los hijos del fundador de la empresa forman sus propias familias surge la necesidad de crear un órgano donde las distintas ramas de la familia propietaria puedan analizar, discutir y resolver tanto cuestiones estrictamente familiares como temas derivados de la relación que la familia mantiene con su empresa. Así es como nace la Asamblea Familiar.

Si continuamos con el proceso evolutivo de la familia empresaria, llega un momento en el que la Asamblea Familiar ya no puede desempeñar adecuadamente sus



PABLO CARDONA MARTÍN
Socio de Landwell-PricewaterhouseCoopers.
Alicante

Los órganos de gobierno de la empresa familiar: el consejo de la familia



ISABEL RAMÓN

Imagen de una zona industrial de la provincia

tareas de gobierno por ser muy elevado el número de sus integrantes. Durante esta fase aparecen en escena los primos y resulta oportuno crear un nuevo órgano de gobierno de la familia empresaria que lleva el nombre de Consejo de Familia.

El Consejo de Familia es el órgano de carácter decisorio de la familia empresaria, que regula su funcionamiento y sus relaciones con la empresa y en cuyo seno se discuten tanto problemas actuales

como políticas para hacer frente a problemas o situaciones futuras que surgen del hecho de que los familiares participan en la empresa ya sea activamente trabajando en ella o en su propiedad como accionistas.

Las principales funciones del Consejo de Familia son:

1. Gestionar y negociar el protocolo familiar, así como las futuras revisiones del mismo.
2. Dirigir, impulsar y planificar el proceso de la sucesión en la em-

presa familiar.

3. Resolver los problemas de relación que surjan entre la empresa y la familia y mantener la separación de los patrimonios y las cuentas de ambas instituciones.

4. Defender los derechos de los familiares que no trabajan en la empresa, sean o no propietarios de la misma.

5. Desarrollar una estructura familiar que facilite la comunicación entre los miembros de la familia y el refuerzo de la cohesión

familiar.

Para conseguir una composición equilibrada del Consejo de Familia que permita conocer los puntos de vista de todos los componentes de la familia empresaria, conviene que estén representados en él todas las ramas familiares, especialmente cuando se trata de una sociedad de primos, también los accionistas propietarios, trabajen o no en la empresa y las distintas generaciones familiares.

Para el buen funcionamiento del Consejo de Familia se recomienda que el número de integrantes no sea excesivo (entre 8 y 12 personas), haciéndose cargo uno de ellos de las labores de dirección del órgano. Además será conveniente contar con la asistencia de un asesor externo e independiente, que tendrá que ser un profesional especializado en la problemática de la empresa familiar. Este asesor ha de ayudar a estructurar el Consejo de Familia y a darle seriedad y rigor así como colaborar en la negociación, preparación y revisión del protocolo familiar y en la resolución de los restantes asuntos que se planteen.

El Consejo de Familia celebrará, al menos, dos o tres reuniones cada año, que deberán prepararse con suficiente antelación, encargando asuntos concretos a sus componentes y celebrarse con la debida formalidad y rigor. Para ello debería de

contar con un presidente y un secretario que levante acta de todas las reuniones.

En resumen una familia empresaria que haya sido capaz de implantar con éxito un Consejo con las características aquí expuestas habrá puesto en marcha el órgano de gobierno adecuado que facilite la continuidad y supervivencia de la empresa familiar, especialmente aquella que está preparando la sucesión de hermanos a primos. □

JUEVES

La estafa de dos filatélicas podría afectar a 22.000 inversores alicantinos

La Policía ha detenido a nueve personas relacionadas con las empresas Afinsa y Fórum Filatélico por la presunta comisión de varios delitos económicos y en el marco de lo que presuntamente sería una estafa a gran escala que afectaría a 350.000 personas que tenían depositados sus ahorros en ambas empresas, alrededor de 22.000 en la provincia de Alicante. La Fiscalía Anticorrupción ya ha presentado sendas querrelas contra ambas empresas por estafa, insolvencia y falsedad documental. Según estimaciones de la Agencia Tributaria, el desfase pa-



Asamblea de afectados por la presunta estafa en Alicante

trimonial que presentaban ambas compañías al cierre de 2004 era de más de 1.105 millones en el caso de Afinsa y de 2.416 millones en el de Fórum Filatélico. Ambas empresas desarrollaban una intensa actividad en la provincia y las consultas de posibles afectados colapsan estos días las oficinas de asociaciones y organi-

zaciones de consumidores. El delegado en Alicante de Adicae, Carlos J. Zarco, calcula que el dinero «comprometido» en la provincia rondaría los 440 millones de euros, sumando los ahorros de 300 euros de pequeños inversores y de 240.000 euros e incluso 600.000 que invirtió una familia entera.

SIENA BOTELLA

A.I.



Roberto López, director de la CAM

VIERNES

Coepa oficializa su crisis al estallar las fricciones en pleno comité ejecutivo

La división que la patronal Coepa arrastra desde hace meses estalló en la reunión de su comité ejecutivo a menos de un

mes de las elecciones a la presidencia. En lo que fue una reunión plena de acusaciones entre empresarios, Modesto Crespo confirmó su candidatura, mientras que el industrial hortofrutícola Andrés Martínez se reiró y las pymes propusieron a Fernando Casado.

VIERNES

La CAM presenta una oferta de compra por el Banco Urquijo

La Caja de Ahorros del Mediterráneo ha presentado una oferta formal de compra por el Banco Urquijo, propiedad del grupo belga KBC, con 60 sucursales en España y especializado en banca privada y gestión de grandes cuentas.