



# El Consejo de Administración en las empresas familiares



Imagen de una empresa del sector turronero de la provincia

Según un estudio del Instituto de Empresa Familiar, más del 80% de las empresas españolas son familiares. De ellas, sólo el 40% alcanza la segunda generación, y únicamente el 15% llega a la tercera. Es fácil, a bote pronto, pensar que la culpa la tiene «el sindicato de primos, yernos, nueras y cuñados», y no es infrecuente escuchar en el «diván» de la consulta de los que ejercemos como abogados, y hasta disfrutamos con ello sin tener el título de psicólogo, frases como: «Cuando el abuelo dirigía la empresa esto no pasaba», o «No quiero que mi cuñado mande en la empresa, porque no me invitaron a la Comunión».

Creo que no hay que alarmarse con las estadísticas citadas, seguramente reales, y creo sinceramente que un porcentaje similar de «muerte súbita a la tercera generación» podría predicarse también para empresas «no familiares». Hoy la empresa está forzada (sea o no familiar) a vivir en una constante situación de «cri-

El Consejo no debe ser ni un Juzgado de Familia ni un coto exclusivo de ejecutivos con máster en Gestión de Empresas

sis evolutiva» por muchos factores ajenos a la familia. En una economía «global» en la que la competencia puede encontrarse, no «al final de la calle», sino con un océano de por medio, o a lo mejor en las antípodas, la posibilidad de perdurar con éxito en el mercado durante tres generaciones (o lo que es lo mismo, durante 90 años) es, cuanto menos, «complicada» o muy difícil.

Pero dicho esto, no hay duda alguna de que el adjetivo «familiar» (que tan buenas sensaciones produce cerca del corazón), unido a la palabra «empresa» hace que ésta se revista de trajes especiales, y que necesite para afrontar el frío del mercado también de prendas de abrigo más a medida.

La solución teórica más idónea para asegurar la continuidad y el éxito de la empresa familiar, además de la constitución del Consejo de Familia (sobre el cual escribió con gran acierto mi socio Pablo Cardona en esta misma sección), sería la creación de un órgano de gobierno corporativo, el Consejo de Administración,

que asegurara una gestión eficaz y profesional, y que se mantuviera ajeno a las tensiones entre los socios debidas a cuestiones «extra-empresariales».

Este Consejo de Administración debería orientar la estrategia de la compañía, controlar las instancias de gestión, buscar la viabilidad en el mercado a medio plazo, servir de enlace y equilibrio entre los accionistas y ejecutivos, y proteger a quienes asuman la dirección y gobierno del negocio de injerencias familiares para-empresariales. También debería asumir la toma de decisiones en temas tan cruciales como la previsión y organización de la sucesión en la dirección y el gobierno de la empresa, el régimen de transmisión de acciones de la sociedad y el criterio para el reparto o no de dividendos.

Dicen que para definir un concepto hay proceder por la vía de la descripción y de la exclusión. Por ello, siguiendo dicha pauta, es necesario meditar sobre lo que el Consejo de Administración debería NO SER. Desde mi punto de vista, no debería ser: a) un «Juzgado de Familia»; b) un buzón de suspiros y quejas de agravios ente primos y nueras; pero tampoco, c) un coto exclusivo de ejecutivos competentes y con máster en Gestión y Dirección de Empresas.

Para garantizar la imparcialidad y objetividad del Consejo de Administración, y sobre todo para garantizar la eficacia de su funcionamiento, sería conveniente que éste fuera un «plato combinado», compuesto por tres grupos o clases de consejeros. I) Consejeros profesionales ejecutivos: directivos en la empresa con un planteamiento exclusivamente empresarial, es decir, los inmediatamente supervisores de la gestión. II) Consejeros dominicales: propuestos por los socios, y entre los mismos, representarían a los «propietarios de la empresa». III) Consejeros independientes: personas de prestigio y reconocimiento personal y/o profesional –no necesariamente Premios Nobel– ajenas a la familia y a los ejecutivos, y cuya función consistiera llanamente en aportar su objetividad, conocimientos y experiencia en la adopción de decisiones claves, tales como las que suelen surgir en los procesos de sucesión, transmisión de acciones o de reparto de dividendos.

Quisiera llamar la atención sobre el grupo de «consejeros inde-

pendientes», cuyo acierto de designación es crucial, y cuya función puede, en momentos de crisis, garantizar e incluso salvar la continuidad de la empresa. A mi parecer, es esencial que las personas que lo integren cuenten con una aceptación unánime de todo el Consejo, tengan un reconocimiento rotundo de su «autoritas» y honestidad y no se abuse de su intervención como tribunal de arbitraje o juez de paz.

Para concluir, he de confesarles a quienes de ustedes hayan tenido la paciencia de llegar al fi-

nal de este artículo, que he nacido en el seno de una empresa familiar que durante ochenta años estuvo en el Portal de Elche, que me enorgullezco de ello, y creo que el mejor consejo empresarial

me lo dio mi padre cuando me decía: «Hijo mío, atesora buenas acciones, huye siempre de las malas compañías, y no desprecies nunca participar en un buen consejo». □

## El Boletín

todos los sábados en su quiosco

**Esta semana...**

**"LA MEJOR INVERSIÓN QUE PUEDE HACER UNA FAMILIA ES COMPRARSE UN PISO"**  
AURELIO MARTÍNEZ, PRESIDENTE DEL ICO, PASA UNA TARDE EN LA REDACCIÓN DE EL BOLETÍN

**LA OTRA CHINA SE PRESENTA EN VALENCIA**  
TAIWÁN EXPONE SUS POSIBILIDADES DE INVERSIÓN A LOS EMPRESARIOS VALENCIANOS

**EL PARQUE TECNOLÓGICO CUELGA EL CARTEL DE 'VENDIDO'**  
PIERDEN LAS TECNOLÓGICAS, GANAN LAS 'LIMPIAS' Y DE SERVICIOS

**"HAY QUIEN PREFIERE INVERTIR EN NAVES QUE EN IMAGEN DE MARCA"**  
EUGENIO MARTÍN, VICEPRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE AGENCIAS DE PUBLICIDAD

### CONSTRUCCIÓN Y URBANISMO

- Análisis de coyuntura de la construcción, la vivienda y la obra pública
- Los promotores y constructores reinvierten beneficios para consolidar sus empresas
- Los arquitectos de la Comunitat analizan el diseño de las ciudades valencianas
- Entrevistas con Juan Eloy Durá (Fevac), Juan Cámara (Fecoval), y Javier Collado (Tinsa)

SUPLEMENTO DE 32 PÁGINAS

Teléfono: 96-337 57 00

e-mail: [elboletin@epi.es](mailto:elboletin@epi.es)