



Nombre del alumno: Julia Rodriguez Bustos

Nombre del profesor:

Myreille Eréndira Rodriguez Alfonso

Nombre del trabajo: Cuadro sinóptico

Materia: Gestión de Empresas Familiares

PASIÓN POR EDUCAR

Grado: 5to cuatrimestre

Grupo: A

ÓRGANOS DE GOBIERNO

• Ámbitos de gobierno en la empresa familiar

- Competencias del consejo de familia

Las más importantes sean planificar la sucesión y el protocolo familiar (y en etapas más avanzadas, velar por su buen funcionamiento); pero también debe trabajar en temas como la cultura familiar, la política de dividendos de la empresa, la normativa de la venta de acciones y la incorporación de las nuevas generaciones.

El Consejo de Familia no es un órgano inmutable: su composición y sus prioridades variarán en función de los nuevos miembros que vayan incorporándose a la familia, y del estadio en el que se encuentre la empresa.

- ¿Cómo crear un Consejo de Familia?

- Es preciso establecer un programa de reuniones (y cumplirlo). Por lo general, los consejos se reúnen cada tres meses durante los dos primeros años, y pueden reducir luego la frecuencia en función de los asuntos a tratar.
- Es necesario crear la atmósfera adecuada para que todos los miembros se sientan libres para dar su opinión, considerando al fundador o patriarca como uno más.
- Han de instaurarse responsabilidades claras de liderazgo en el grupo, si bien en ocasiones es aconsejable que el presidente del Consejo no sea el líder familiar.
- Dirigir las reuniones con un estilo familiar pero no excesivamente informal, si puede ser fuera de la empresa y del hogar, incrementará la efectividad de las reuniones del Consejo de familia.
- Las estructuras de subgrupos contribuyen a concienciar de la influencia de los puestos desempeñados en la empresa y en la familia.
- Recurrir a facilitadores externos, por lo menos en los principios, puede contribuir a otorgar una estructura al Consejo de Familia, y facilita por lo general una comunicación más sincera.

- La Junta General

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

- 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 representación del accionista en la Junta General y la expresión de sus intereses a través del derecho de voto y contenido íntegro.
- 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.

- 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.

- Tipos de órganos administración

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.

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.

- 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.

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.

• El Consejo de Familia

- Concepto

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.

En las empresas con un número de accionistas reducido el Consejo de Familia funciona también como Asamblea Familiar.

- Asamblea Familiar

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.

Objetivos esenciales

- Informar y compartir la evolución de la empresa, sus expectativas y los planes de futuro a corto plazo.
- Propiciar un mejor conocimiento entre todos los miembros familiares que participen.
- Transmitir y divulgar la filosofía, los criterios y los contenidos del Protocolo Familiar en caso de existir tal instrumento.

Funciones

- Comunica y promueve la visión familiar y empresarial.
- Transmite el proyecto empresarial.
- Informa de la marcha de la empresa.
- 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.
- Canaliza toda la vitalidad familiar hacia unos mismos objetivos familiares y empresariales.
- Propone temas de discusión y de proyectos familiares de interés general a ser desarrollados por el Consejo de Familia.
- Impulsa el debate y la evaluación en torno a los trabajos desarrollados por el Consejo de Familia.
- Debate y ratifica las propuestas del Consejo de Familia sobre patrimonio familiar, protocolo, cambio generacional, planes de liquidez y resolución de conflictos.

- Composición

- Sus miembros serán elegidos por la Asamblea Familiar buscando el máximo consenso posible y la representación de los diferentes grupos de accionistas.
- La composición y el tamaño del Consejo de Familia dependerán, entre otras dimensiones, del tamaño de la familia y de la etapa del ciclo de vida de la empresa.
- 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.

- Estructura

- 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.)
- 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.

Funciones

- Sirve de vínculo entre la familia, el Consejo de Administración y la Dirección de la empresa.
- 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.
- Mantiene la disciplina familiar en cuanto a la empresa y la protege de las interferencias familiares.
- 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.
- Prepara la sucesión familiar al nivel de la familia y al nivel de la gestión de la empresa desarrollando planes para la transición generacional.
- Asesora a la Junta de Accionistas sobre candidatos al Consejo de Administración y discute la validez y conveniencia de los mismos.
- En el caso de que exista un amplio consenso entre los accionistas, evalúa el funcionamiento del Consejo de Administración en su conjunto.
- Desarrolla planes para el patrimonio familiar y para la gestión de éste.
- 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.
- Es un foro adecuado para el desarrollo de acuerdos de compra y venta de participaciones y otros mecanismos para crear liquidez entre los accionistas. - 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.
- Es la sede para el diálogo sobre el desarrollo individual y profesional de los familiares.
- 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.
- 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.
- Organiza actividades y celebraciones de la familia, entre ellas, la Asamblea Familiar.
- Informa y da cuenta a la Asamblea Familiar de los trabajos realizados en el ejercicio así como de los trabajos en curso.
- Traslada al Consejo de Administración la posición de la familia respecto a posibles socios externos y la realización de grandes inversiones.
- Representa a la empresa en ámbitos sociales, políticos y económicos.
- 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.

ÓRGANOS DE GOBIERNO

• La Junta de Accionistas

- **¿Qué es?** Es el órgano con máximo poder en la empresa y es absolutamente soberana en sus decisiones.

- **¿Cómo está formada?** Está formada por todos los accionistas.

- **En las empresas familiares**

- De 1ª generación es un órgano inexistente, puesto que por lo general el fundador es el único accionista.
- En la 2ª suelen ser los hermanos, aunque es habitual que no se reúna formalmente y que haya una delegación expresa o tácita de los accionistas pasivos a favor de los activos.
- En la 3ª generación o generaciones posteriores donde este órgano adquiere mayor relevancia, puesto que el número de accionistas es ya mayor, los hay con participaciones muy diversas, la mayoría de ellos son accionistas pasivos, y provienen de núcleos familiares distintos (y por lo tanto han recibido una educación y unos valores diferentes).

- **¿Qué hace la Junta General de Accionistas en la empresa familiar?**

Los asuntos que debe decidir la Junta General de Accionistas, tanto en empresas familiares como no familiares, son de máxima importancia para la buena marcha de la compañía. Entre ellos, destaca aprobar la gestión social, las cuentas anuales del ejercicio anterior y decidir sobre la aplicación del resultado.

También se encarga de:

- Nombrar y separar a los administradores o liquidadores y, en su caso, auditores de cuentas.
- Ejercer la acción social de responsabilidad. - Modificar los estatutos sociales.
- Aumentar o reducir el capital social. - Suprimir o limitar el derecho de suscripción y el de asunción preferente.
- Adquirir, enajenar o aportar a otra sociedad activos esenciales.
- Decidir una transformación, fusión, escisión o cesión global de activo y pasivo, así como el traslado de domicilio al extranjero.
- Disolver la sociedad.
- Aprobar el balance final de liquidación.
- Cualquier otro asunto que determine la ley o los estatutos.

- 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.

- 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
- 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.

- 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.
- 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.

Juega un papel central en este proceso puesto que es responsable de

- a. Definir la implicación y el compromiso de la familia con la empresa.
- b. 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.

• El consejo de administración

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 consejo de familia

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 con el objeto de mejorar su visión estratégica.

• El comité de dirección

- **De una empresa** Es el equipo directivo liderado por un primer ejecutivo que tienen como principal misión proyectar la empresa hacia el futuro, orientándose a la consecución de los objetivos financieros y no financieros que establece a su vez el Consejo de Administración, y asegurar en definitiva la continuidad de la empresa en el largo plazo.

- **Tareas concretas de un Comité de Dirección**

- Proponer el Plan de Negocio anual al Consejo de Administración y su actualización continua.
- Definir y potenciar la cultura corporativa.
- Definir estrategias dentro del marco operativo de la compañía para el cumplimiento de objetivos.
- Evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de objetivos de la compañía y toma de decisión en cuanto a las desviaciones en los mismos. • Realizar propuestas de mejora e inversiones al Consejo de Administración.
- Evaluar y analizar determinados proyectos que por su envergadura, plazo y dimensión estratégica, requieran de su supervisión.
- Alinear las estrategias y acciones comerciales con las estrategias generales.
- Proponer nuevos aspectos metodológicos a considerar
- Liderar y desarrollar el equipo humano de la compañía.

Está formado por el Director General o CEO y su equipo inmediato. Este equipo está formado por los líderes de las áreas de soporte y las unidades de negocio de la compañía.

Las áreas de soporte serían:

- Director Financiero
- Director de Recursos Humanos
- Director de Asesoría Jurídica
- Director de Marketing y/o Comercial