

COMO FOMENTAR EL ESPIRITU EMPREENDEDOR EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

eman ta zabal zazu



UPV EHU

PRESENTACIÓN ESPECIFICA PARA UPV

PROSUCES, S.L.

C/ Errebitarte nº 7, Ofic. 17
48.930 Getxo (Bizkaia)

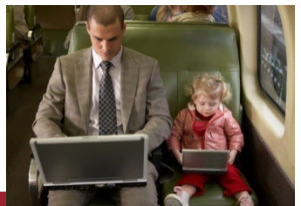
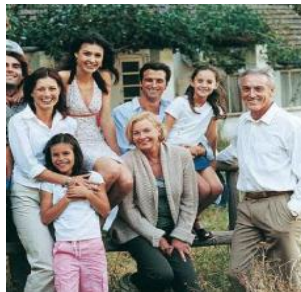
+34 639 021 456

manuel.baldelana@prosuces.com

26 de febrero de 2025

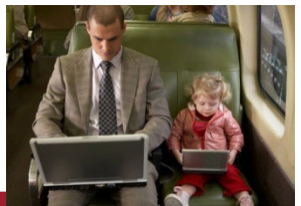
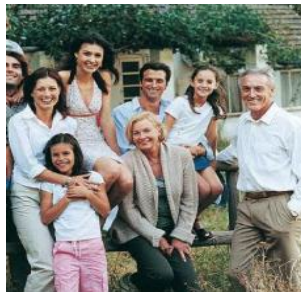
Más de **20** AÑOS DE EXPERIENCIA
HACEN LA DIFERENCIA

ÍNDICE:



- Que es y que significa el espíritu emprendedor
- El emprendedor nace o se hace
- ¿Es posible transmitir el espíritu emprendedor?
- ¿Cuáles son los ingredientes del espíritu emprendedor?
- La idea de negocio

ÍNDICE:



- **¿Es compatible el espíritu emprendedor en empresas familiares de segundas y terceras generaciones?**
- **Algunos ejemplos de Emprendedores y las claves de su actuación**
- **Fondo de emprendedores: Consejo de Administración & Consejo de Familia**
- **Cierre y Conclusiones-Ruegos y Preguntas**

Que es y que significa el espíritu emprendedor

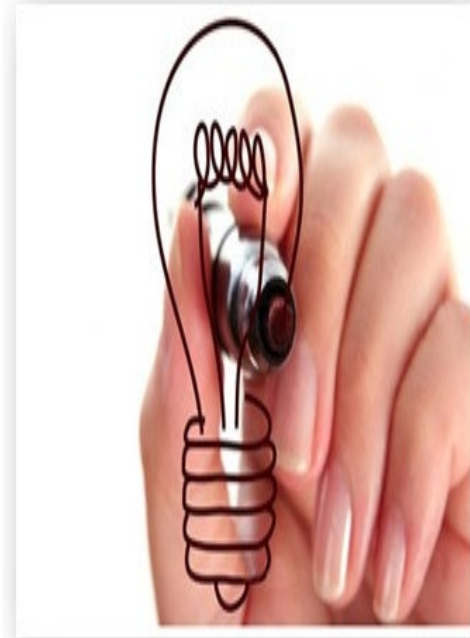
QUE ES Y QUE SIGNIFICA EL ESPIRITU EMPRENDEDOR:

El espíritu emprendedor hace referencia a la capacidad innovadora de probar cosas nuevas o hacerlas de una manera diferente. Por ello innovación y espíritu emprendedor son dos ideas que van unidas.

Innovar no significa que sea inventar un producto.

Es muy importante transmitir a los miembros de la familia (propietarios o futuros propietarios) que trabajan o no en la empresa familiar, transmitir el espíritu emprendedor, con e objetivo de no quedarnos obsoletos en su trabajo, utilizando para ello el **CONSEJO DE FAMILIA** y el **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**.

SIENDO FUNDAMENTAL FORMAR INTERNAMENTAMENTE A LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA DESDE EL PUNTO VISTA EMPRESARIAL Y FAMILIA.



Que es y que significa el espíritu emprendedor

FORMAS DE SER INNOVADOR:

- Presentando un nuevo producto en el mercado

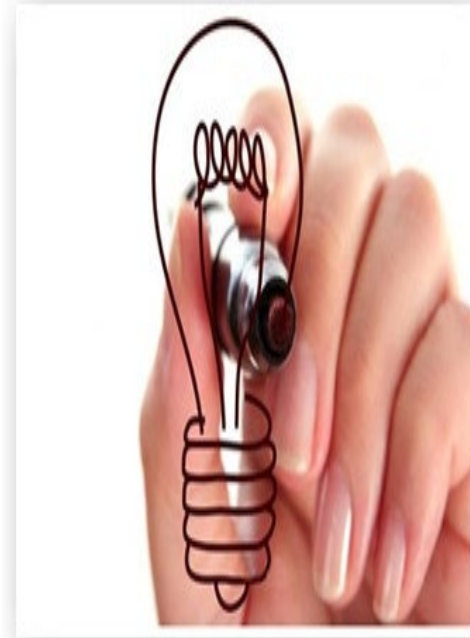
El chupa-chups: un caramelo que se coge con un palo

- Abriéndose a un nuevo mercado o clientes donde no se había vendido antes

Vender alimentos a otros colectivos específicos, como el turrón o el chocolate sin azúcar para diabéticos.

- Descubriendo una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas

Buscar un nuevo proveedor fuera de la localidad habitual de la empresa incluso acudir al mercado exterior internacional para traerlo directamente desde allí.

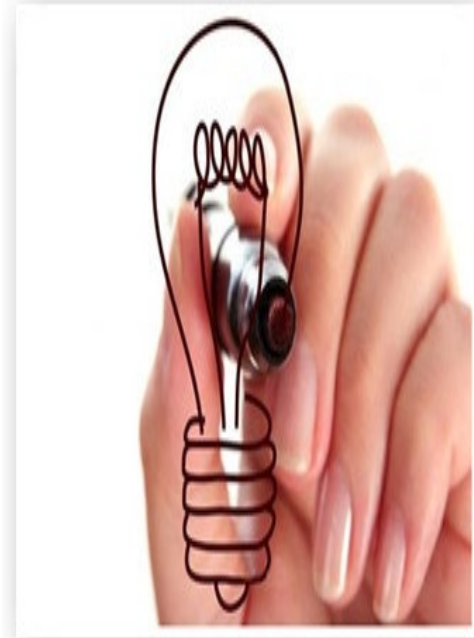


Que es y que significa el espíritu emprendedor

- Aplicando una nueva manera de producir el producto u ofrecer el servicio

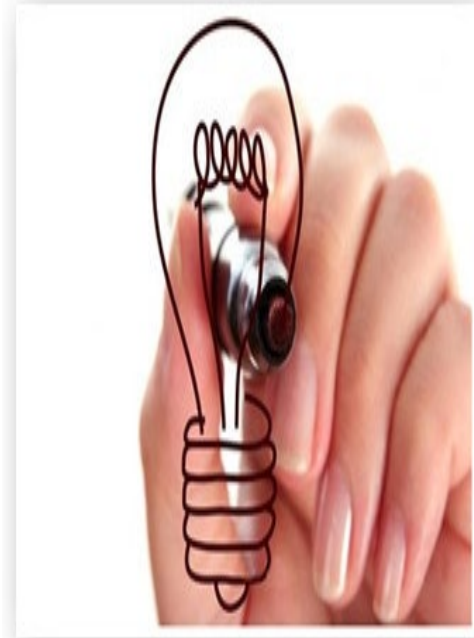
La venta por internet utiliza la red para ofrecer todo tipo de productos y servicios

- Organizando la empresa familiar de una manera diferente en cuanto al organigrama o gestión de recursos humanos



El emprendedor nace o se hace

Emprendedor Familiar es aquel miembro de la familia que convierte una idea en proyecto concreto, sea una empresa o una organización con fines sociales, generando algún tipo de innovación en el entorno y con ello beneficios económicos y sociales

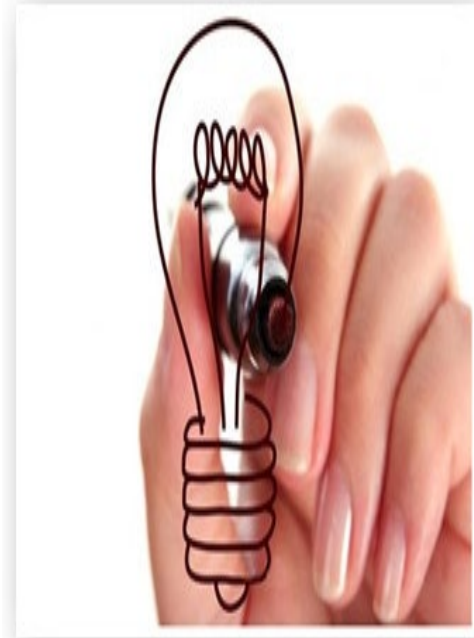


El emprendedor nace o se hace

Tipo de emprendedor:

El emprendedor empresario: Es aquel que lanza un nuevo proyecto empresarial asumiendo el riesgo económico del mismo. Crea la empresa desde el inicio y asume el riesgo de la innovación que conlleva

El emprendedor corporativo: Es aquella persona que trabaja dentro de una organización, pero dispone de la autonomía suficiente para plantear nuevos y desarrollos como si fueran propios.



El emprendedor nace o se hace

Redacta tu plan de...

Antes de desarrollar tu proyecto empresarial es interesante que descubras si posees estas características. Este pequeño test te ayudará. Un 5 es la puntuación máxima y un 1 la puntuación mínima.

	1	2	3	4	5
A. ¿Soy una persona creativa?					
1. Conocer cosas nuevas me parece un reto interesante.					
2. Me gusta buscar soluciones nuevas a los problemas.					
3. Busco la forma de hacer las cosas con mi estilo propio.					
4. Las personas de mi entorno me ven como una persona innovadora.					
5. Me interesa lo que ocurre a mi alrededor y veo la realidad como una fuente de ideas.					
B. ¿Asumo los riesgos?					
6. No me importan los imprevistos, sé que cada día me encontraré situaciones nuevas.					
7. No me preocupa arriesgarme porque forma parte de la toma de decisiones.					
8. Sé que no se puede tener un control absoluto de las situaciones y lo asumo.					
9. No me asustan los problemas y me motiva buscar las mejores soluciones.					
10. No temo al fracaso porque sé que siempre hay nuevas oportunidades.					
C. ¿Soy persistente?					
11. Cuando se trata de que mi proyecto siga adelante, mi dedicación a él es total.					
12. No soporto dejar tareas inacabadas.					
13. Soy consciente de mis obligaciones y las cumplo.					
14. Me centro en mi trabajo y no dejo que nada me despieste.					
15. Me marco objetivos realistas y hago todo lo posible por alcanzarlos.					
D. ¿Confío en mis capacidades?					
16. Conozco mis cualidades y limitaciones; me marco objetivos en función de ellas.					
17. Escucho, analizo y acepto críticas y opiniones de los demás.					
18. Confío en mi capacidad para sacar adelante lo que me propongo.					
19. Si me equivoco, lo reconozco e intento rectificar.					
20. Soy una persona positiva.					
E. ¿Sé organizarme?					
21. Me marco una agenda y la cumplo.					
22. Sé distinguir las actividades importantes de las accesorias y les doy prioridad.					
23. Hasta que no finalizo una tarea no empiezo otra.					
24. Organizo mis cosas de una forma lógica, siempre encuentro lo que busco.					
25. Cuando formo parte de un equipo, me gusta organizar la actividad.					
F. ¿Tengo capacidad de trabajo?					
26. Me concentro con facilidad y no me cuesta pasar de una tarea a otra.					
27. Cuando me interesa una actividad, no me importa dedicarle todo el tiempo necesario.					
28. Soy capaz de trabajar mientras otros descansan o se divierten.					
29. Estar sin hacer nada me parece una pérdida de tiempo.					
30. Soy muy trabajador y me gusta formar parte nuevos proyectos.					
G. ¿Cuáles son mis habilidades sociales?					
31. Me gusta relacionarme con otras personas.					
32. Sé escuchar.					
33. Soy capaz de ponerme en el lugar de los demás.					
34. La gente me escucha y respeta mi opinión.					
35. Me siento capaz de dirigir un equipo.					
H. ¿Tengo sentido ético?					
36. Pienso que es necesario cumplir las normas.					
37. En mi opinión, el fin no justifica siempre los medios.					
38. Soy sincero, aunque a veces sea difícil.					
39. Soy una persona en la que se puede confiar.					
40. No estoy dispuesto a hacer cualquier cosa por obtener un beneficio.					

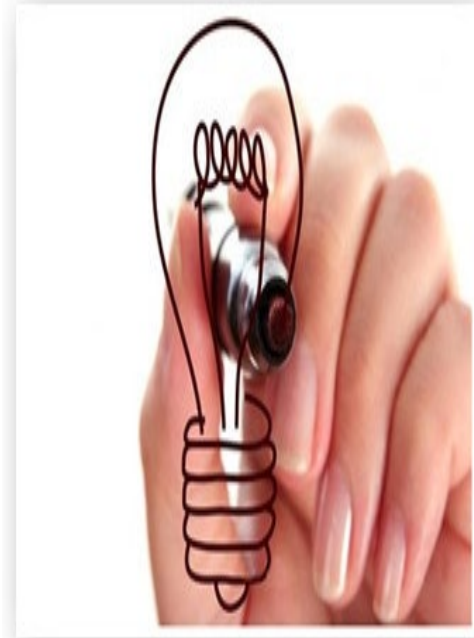
Después de haber realizado el test, suma la puntuación obtenida en cada apartado y te dará una idea de cuáles son aquellas características del emprendedor que tienes y aquellas que te faltan o necesitas reforzar. Si en algunos de los apartados la puntuación es inferior a 12 debes mejorar especialmente en ellos. Si la puntuación total del test es inferior a 100, reflexiona sobre ello y valora otras posibilidades distintas al emprendimiento.

TRANSMITIR EL ESPIRITU EMPRENDEDOR / CARACTERISTICAS DEL EMPRENDEDOR

Se puede transmitir el espíritu emprendedor desde la cultura y los valores de los miembros de la familia, transmitiéndolos de generación en generación, utilizando el Consejo de Familia.

CARACTERISITICAS DEL EMPRENDEDOR:

- Creatividad y tendencia a la innovación.
- Asumir el riesgo (asumir el riesgo a fracasar – los errores que nos hicieron triunfar)
- Persistencia, autoconfianza y autocrítica
- Capacidad de organización, trabajo, habilidades sociales y honradez

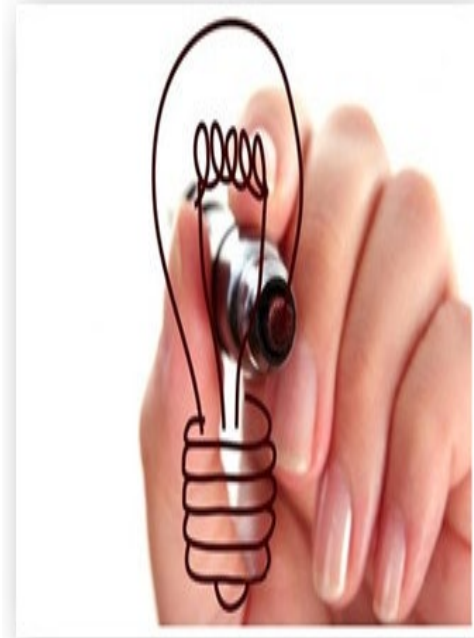


LA IDEA DE NEGOCIO

La idea es la visión que tiene el emprendedor de su proyecto empresarial, la cual viene a resumir 4 aspectos:

- La actividad a la que se va a dedicar: qué producto vende
- A quienes le va a vender el producto y qué necesidad va a cubrir en ellos.
- El porqué de la venta de ese producto, la propuesta de valor
- Que objetivos pretendo alcanzar a corto plazo

PREPARACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO Y PLAN ESTRATEGICO



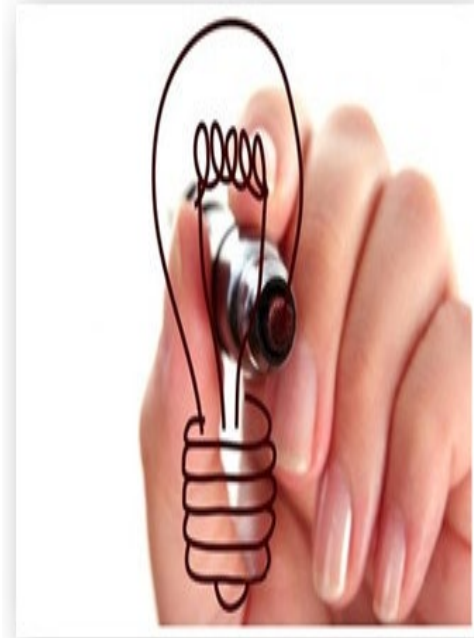
EJEMPLOS DE FUENTES DE IDEAS - EMPRENDEDORES

Experiencia Profesional: Amancio Ortega – inicio su andadura profesional con 14 años trabajando en comercios textiles de La Coruña

Aficiones personales: Enzo Ferrari, desde niño apasionado por la velocidad, coches y carreras de automóviles.

Observar una carencia en el mercado: La importancia de las economías emergentes como China – Falta de centros especializados.

Estudio de otros mercados: Pedro Espinosa, fundador de las Heladerías Llaollao importó la idea del yogur helado desde USA a España que no existía este producto

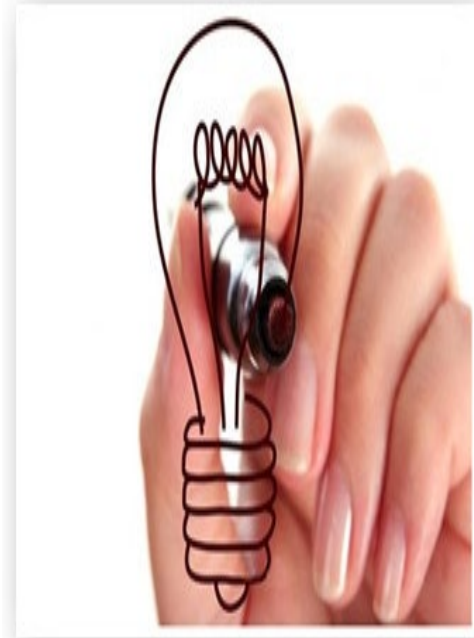


EJEMPLOS DE FUENTES DE IDEAS - EMPRENDEDORES

Observación de tendencias: Las crisis económicas ha variado los hábitos de los consumidores, convertirse algunas de ellos en oportunidades de negocios. (VS)

Ofrecer un nuevo producto: La empresa Pelamatic, ha presentado una maquina que pela cualquier tipo de fruta

Ofrecer un producto pero de forma distinta: “panes de autor” en panaderías



FONDO DE EMPRENDEDORES

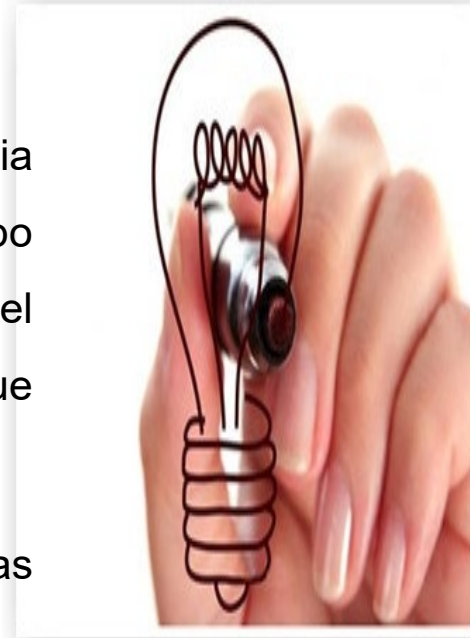
DEFINICIÓN:

Es un Fondo creado por todos los accionistas que portan un % (o cifra absoluta) al año, por medio de los dividendos o mediante una cantidad de dinero prefijada que la Empresa aporta directamente.

OBJETIVO:

Otorgar préstamos a los emprendedores miembros de la familia para nuevos proyectos que no sean competencia del Grupo Empresarial Familiar, a no ser que éstos sean autorizados por el Consejo de Familia, dando así un apoyo a las iniciativas que puedan llegar a surgir.

El Fondo de Emprendedores logra dar un apoyo financiero a las iniciativas que puedan surgir en las generaciones más jóvenes.



Características

El Fondo de Emprendedores tendrá las siguientes características:

- a. El Órgano que tiene la función de la creación y desarrollo del Fondo de Emprendedores es el **Consejo de Familia.**
- b. Las decisiones a tomar serán aprobadas por la mayoría cualificada de 2/3 de los miembros del órgano.
- c. Su funcionamiento es muy parecido al de un banco, solamente concede préstamos a un bajo tipo de interés y con un largo plazo de amortización.
- d. El Consejo de Familia decidirá si son necesarias garantías adicionales, incluyendo las acciones de la Empresa Familiar.



Procedimiento

El Fondo de Emprendedores tendrá la siguiente forma de proceder:

- a. El miembro de la familia que esté interesado, deberá presentar el proyecto ante el Consejo de Familia.
- b. No se admitirán negocios presentados por los familiares políticos.
- c. El Consejo de Familia tendrá un mes desde la presentación del proyecto para responder si se apoya el proyecto o no.



Procedimiento (Continuación)

En el caso de que el Consejo de Familia apruebe el proyecto, se tendrá que acordar la forma de apoyarlo, teniendo en cuenta las siguientes opciones:

- A) Conceder un préstamo, tal y como lo apruebe el Consejo de Familia.
- B) Solicitar a quien presenta el proyecto, la posible participación de la Familia en el Capital.
- C) Participación de la Familia en el Capital, si así lo autoriza quien presenta el proyecto, además de recibir un préstamo para la puesta en marcha de la misma.



FONDO DE EMPRENDEDORES

- El objetivo del Fondo de Emprendedores es el de aumentar y diversificar las Empresas PROPIEDAD de los miembros de la Familia, impulsando el espíritu emprendedor mediante la toma de participación accionarial en los negocios que se presenten.
- De esta manera la Familia alentará, encauzará y apoyará la formación de nuevas Empresas, aprovechando las sinergias y experiencias del Grupo, encauzando las inquietudes empresariales de los miembros de la Familia.

FONDO DE EMPRENDEDORES

- Funcionará a través de un Comité Especial creado por el Consejo de Administración del Grupo, el cual evaluará los proyectos que presenten los Emprendedores y/o solicitando el apoyo de las personas que se necesiten para el mejor análisis de los mencionados proyectos.
- Se considerará negocio susceptible de apoyo por parte del Fondo de Emprendedores cualquier empresa industrial, comercial, inmobiliaria, financiera o de servicios que sean promovidas o propuesta la compra por miembros de la Familia, que demuestren tener rentabilidad económica y cuyo objetivo fundamental sea ampliar el Grupo Empresarial.

FONDO DE EMPRENDEDORES

- El Comité Especial del Consejo de Administración definirá caso a caso si apoya o no el proyecto, tomando la totalidad de la participación, dependiendo de la viabilidad del mismo, disponibilidad de recursos, y rentabilidad real posible.
- El Fondo de Emprendedores estará dotado del suficiente capital para poder entrar en cada uno de los proyectos que sean presentados y que sean aprobados.
- Estos proyectos no deberán competir con los negocios en los que ya está presente la Familia.

FONDO DE EMPRENDEDORES

1. Cualquier miembro de una Rama Familiar podrá presentar un proyecto de emprendimiento, y lo hará al Comité Especial del Consejo de Administración quien analizará el proyecto completo, en el que podrá incluir estudios de mercado, estudios técnicos o de viabilidad, intenciones de inversión, pretensiones de remuneración y el esquema accionario deseado.
2. El Comité Especial podrá solicitar toda la información que considere necesaria para evaluar el proyecto según su criterio y de esta manera poder emitir su parecer.
3. El Comité, con el consentimiento de la mayoría simple del Consejo de Administración de los miembros que votan, podrá disponer de los recursos del Fondo de Emprendedores con el fin de solicitar cualquier estudio que considere necesario para evaluar la factibilidad del proyecto, así como para pedir la asesoría de un tercero en la materia para obtener su opinión de viabilidad.

FONDO DE EMPRENDEDORES

4. El Grupo a través del Fondo tomará el 100% de la participación en el capital de acuerdo con las normas señaladas en el documento y el emprendedor tendrá que dar cuentas trimestralmente al Consejo de Administración de las Empresas, sobre la marcha y los datos clave de la gestión del proyecto.
5. El miembro de la Familia que presente un proyecto nuevo y sea aprobado, tendrá como contraprestación a su aportación, el pago durante los primeros cinco años de un 10% de las utilidades netas del negocio, y si fuera ya una empresa en marcha el 5% también durante los cinco primeros años.

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

ÍNDICE



- I. Misión**
- II. Principales Funciones y Responsabilidades.**
- III. El perfil del Consejero Externo.**
- IV. Criterios Generales.**
- V. La Formación de los Consejeros y Retribución.**
- VI. Aspectos a decidir en el Consejo de Administración.**

ÍNDICE



- I. Misión**
- II. Principales Funciones y Responsabilidades.**
- III. El perfil del Consejero Externo.**
- IV. Criterios Generales.**
- V. La Formación de los Consejeros y Retribución.**
- VI. Aspectos a decidir en el Consejo de Administración.**

MISIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

LA MISIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN ES REPRESENTAR LOS
INTERESES DEL CAPITAL GOBERNANDO LA COMPAÑÍA DE MANERA
COLEGIADA

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

- A. El Consejo de Administración es el órgano clave donde una Familia empresaria está obligada a enseñar a sus miembros a **compartir** las decisiones trascendentales para la empresa y a **controlar** la gestión.
- B. Un Órgano de Gobierno activo y útil es capaz de desarrollar estrategias de cambio que ayudan a **evolucionar** a la empresa y a la familia accionista de una forma **coordinada**.
- C. Desde el Consejo de Administración se **prepara** correctamente al/los sucesor/es dándole/s oportunidades verdaderas de demostrar su/s aportación/es de valor añadido y su/s asunción/es de responsabilidades.

ÍNDICE



- I. Misión**
- II. Principales Funciones y Responsabilidades.**
- III. El perfil del Consejero Externo.**
- IV. Criterios Generales.**
- V. La Formación de los Consejeros y Retribución.**
- VI. Aspectos a decidir en el Consejo de Administración.**

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN-PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

⇒ FUNCIONES ESTRATÉGICAS:

APROBAR LAS LÍNEAS BÁSICAS DEL NEGOCIO.

El Consejo de Administración es el responsable de definir la estrategia y dictar los objetivos y actuaciones que alineados con ésta configurarán el rumbo de la Empresa.

PROPONER LAS OPERACIONES DE FUSIÓN, PARTICIPACIÓN O ESCISIÓN.

En el supuesto de que se plantee adquirir otra empresa, fusionarse con otra sociedad o escindir algún activo o actividad, será necesario que lo apruebe el Consejo de Administración y se proponga a la Junta General de Accionistas.

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN-PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

⇒ FUNCIONES ESTRATÉGICAS (Continuación):

APROBAR LAS INVERSIONES IMPORTANTES EN INMOVILIZADO O MAQUINARIA.

Aprobación del Plan Anual de inversiones.

El Consejo de Administración deberá aprobar aquellas inversiones que no estén previstas en la planificación general de inversiones de cada ejercicio a partir de una cantidad acordada.

APROBAR LAS ACTUACIONES RELACIONADAS CON LA IMAGEN EXTERNA.

Los planes que se propongan relacionados con la comunicación comercial o cualquier actuación en la que se vea implicada la imagen de la Empresa deberán ser aprobados por el Consejo de Administración.

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN-PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

⇒ FUNCIONES DE ORGANIZACIÓN:

NOMBRAMIENTO, REMUNERACIÓN Y CESE DE LA ALTA DIRECCIÓN.

El Consejo de Administración es el responsable de elegir a los directivos, fijar su sueldo, determinar las condiciones de trabajo y acordar su cese.

APROBAR LOS CAMBIOS IMPORTANTES EN LA ESTRUCTURA DEL ORGANIGRAMA DE RESPONSABILIDADES.

El encargo de aprobar la variación de las funciones de los distintos responsables de cada área o de crear o modificar puestos, es el Consejo de Administración.

⇒ FUNCIONES PRESUPUESTARIAS:

APROBAR EL PRESUPUESTO MENSUALIZADO ANUAL, CON PROYECCIÓN PLURIANUAL.

El Consejo de Administración aprobará el presupuesto anual presentado por el/los responsables de la gestión.

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN-PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

⇒ FUNCIONES DE SEGUIMIENTO:

ANALIZAR LA EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA A TRAVÉS DEL BALANCE Y CUENTA DE RESULTADOS.

El Consejo de Administración estudiará los datos que le presenten, analizando y comparando las diversas partidas contables de un año y otro.

ESTUDIO, ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE LAS CUENTAS ANUALES E INFORME DE AUDITORÍA.

El Consejo de Administración se reunirá con los auditores de la Empresa para pedirles explicaciones concretas y razonadas sobre su informe.

ÍNDICE



- I. Misión**
- II. Principales Funciones y Responsabilidades.**
- III. El perfil del Consejero Externo.**
- IV. Criterios Generales.**
- V. La Formación de los Consejeros y Retribución.**
- VI. Aspectos a decidir en el Consejo de Administración.**

EL CONSEJO EXTERNO

MISIÓN: Asesoramiento e Intervención en la resolución de conflictos entre los miembros de la Familia, así como aportar conocimientos especializados que mejoren el funcionamiento del Consejo de Administración y de Familia.

OBJETIVO: Impulsar la CONTINUIDAD de la Empresa, así como hacer EVOLUCIONAR a la vez los Individuos y el Negocio, orientándoles hacia alternativas Flexibles y Aplicables.

ACTUACIÓN:

- Bloqueos en las decisiones.
- Conflictos sucesorios; salidas accionariado; decisiones sobre el trabajo de la Familia en la Empresa; etc.
- Discrepancias sobre la gestión; dividendos; inversiones.
- Puesta en marcha de los Acuerdos o determinaciones a tomar en función del Protocolo Familiar.
- Mejora en los Procesos de Comunicación.

CARACTERÍSTICAS:

- **Equidistancia.**
- **Independencia.**
- **Visión de conjunto.**
- **Conocimiento de los valores y la visión de la familia empresaria.**
- **Experiencia en la toma de decisiones.**
- **Ética.**

ÍNDICE



- I. Misión**
- II. Principales Funciones y Responsabilidades.**
- III. El perfil del Consejero Externo.**
- IV. Criterios Generales.**
- V. La Formación de los Consejeros y Retribución.**
- VI. Aspectos a decidir en el Consejo de Administración.**

CRITERIOS GENERALES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

RESUMEN DE LOS CRITERIOS GENERALES:

- ↓ El Consejo de Administración conoce y comprende el Plan Estratégico y el Plan Operativo de la empresa.
- ↓ Las reuniones del Consejo de Administración se llevan a cabo de manera que se garantice la comunicación sincera, la participación significativa y la resolución oportuna de los problemas.
- ↓ Los materiales preparatorios que reciben los miembros del Consejo contienen la cantidad de información adecuada.
- ↓ Los miembros del Consejo reciben los materiales con antelación suficiente a las reuniones.

CRITERIOS GENERALES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

- ↓ Los miembros del Consejo preparan las reuniones.
- ↓ El Consejo de Administración revisa y adopta un presupuesto anual de explotación y controla periódicamente si los resultados a lo largo del año se ajustan a dicho presupuesto.
- ↓ El Consejo de Administración realiza el seguimiento de la cuenta de resultados, el balance y la tesorería de la empresa.
- ↓ El Consejo de Administración revisa periódicamente los resultados del Director General y la Alta Dirección (incluida su remuneración).
- ↓ La correlación entre la retribución de los directivos y los resultados de la empresa es tenida en cuenta periódicamente.
- ↓ El Consejo de Administración revisa los planes de sucesión del Director General y los altos directivos.

LA IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

→ LA INFORMACIÓN DESEABLE

- No solo información financiera, también aspectos estratégicos, mercados, productos, competidores, tecnologías (“cuadro de mando integral”)
- Equilibrio entre lo financiero y lo no financiero.
- Información histórica y futura.
- Con antelación suficiente y por escrito

ÍNDICE



- I. Misión**
- II. Principales Funciones y Responsabilidades.**
- III. El perfil del Consejero Externo.**
- IV. Criterios Generales.**
- V. La Formación de los Consejeros y Retribución.**
- VI. Aspectos a decidir en el Consejo de Administración.**

LA FORMACIÓN DE LOS CONSEJEROS Y SU RETRIBUCIÓN

1. **Máxima aportación de valor añadido.**
2. **Los accionistas no ejecutivos tienen gran importancia.**
3. **Delegación en familiares o externos.**
4. **Formación como actitud constante (cursos y jornadas).**
5. **En muchas empresas familiares no es retribuido.**
6. **Si se decide retribuir, fijar criterios.**
7. **Atención especial a la evaluación:**
 - *Grado de conocimiento de la empresa, su organización y su cultura.*
 - *Nivel de participación activa en las deliberaciones.*
 - *Estudio y preparación de las reuniones.*
 - *Conocimientos y experiencias aportadas.*
 - *Impulso al espíritu de equipo y a las evoluciones necesarias.*
 - *Contribución al desarrollo de la estrategia aprobada.*
 - *Dinamización y equilibrio entre los miembros del consejo.*

ÍNDICE



- I. Misión**
- II. Principales Funciones y Responsabilidades.**
- III. El perfil del Consejero Externo.**
- IV. Criterios Generales.**
- V. La Formación de los Consejeros y Retribución.**
- VI. Aspectos a decidir en el Consejo de Administración.**

ASPECTOS A DECIDIR EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

DEBERÁ ANALIZAR Y DECIDIR:

- **Aprobación del Plan Estratégico.**
- **Inversiones / desinversiones: política de dividendos.**
- **Seguimiento presupuestario (objetivos, balances, cuenta de resultados, ratios...).**
- **Autorización del organigrama en lo que se refiere a puestos de máxima responsabilidad ejecutiva.**
- **Posición de la familia propietaria: ejecutivos no familiares.**
- **Criterios de retribución y planes de carrera.**
- **Revisión de la auditoria y del informe de gestión anual.**
- **Autorización de la imagen de marca y los planes de marketing asociados a la misma.**

EL CONSEJO DE FAMILIA

ÍNDICE:

- I. Consideraciones previas.**
- II. Definición del Consejo de Familia.**
- III. Creación del Consejo de Familia.**
- IV. Funciones y competencias.**
- V. Diferencias y relaciones entre el órgano de gobierno de la empresa y el de la Familia.**
- VI. Resumen final.**

ÍNDICE:

- I. Consideraciones previas.**
- II. Definición del Consejo de Familia.**
- III. Creación del Consejo de Familia.**
- IV. Funciones y competencias.**
- V. Diferencias y relaciones entre el órgano de gobierno de la empresa y el de la Familia.**
- VI. Resumen final.**



B20-163101 - © - Javier Larrea

Consideraciones Previas

- ❑ Parece necesario evitar que la Familia llegue a **convertirse en un obstáculo para el desarrollo** empresarial y viceversa.
- ❑ Para ello debemos desarrollar en la Familia buenos accionistas, es decir, se trata de **establecer en sus miembros una forma de comunicarse y comportarse** que les permita establecer **objetivos comunes entre la Familia y la Empresa** para impulsar unidos un proyecto empresarial de futuro común.

Consideraciones Previas

- ❑ Este **proceso** debe ser **lento, meditado y con amplias posibilidades** para que la **Familia e individuos evolucionen y/o modifiquen sus comportamientos**, así como para que se establezcan unos buenos canales de comunicación.
- ❑ En definitiva, con el Consejo de Familia se trata de establecer **un órgano donde se separe la discusión de las problemáticas familiares relacionadas con la empresa de forma que se eviten interferencias y conflictos**, canalizando las emociones, derechos, deberes, objetivos de la familia propietaria, etc. en un ámbito adecuado y diferente al del Consejo de Administración.

ÍNDICE:

- I.** Consideraciones previas.
- II.** Definición del Consejo de Familia.
- III.** Creación del Consejo de Familia.
- IV.** Funciones y competencias.
- V.** Diferencias y relaciones entre el órgano de gobierno de la empresa y el de la Familia.
- VI.** Resumen final.



B20-163101 - © - Javier Larrea

Definición del Consejo de Familia

Es un órgano creado por la Familia con los objetivos siguientes:

1. Hacer de sus miembros unos **buenos accionistas**.
2. Mejorar la **comunicación**.
3. Tener una **sola voz** ante las propuestas que puedan afectar a la Familia del plan de futuro de la empresa.

En definitiva lo que se pretende es crear una cultura, de forma que en **las decisiones empresariales que afecten a la Familia**, haya las menores discusiones posibles y se antepongan los intereses de la empresa a los de los individuos.

Definición del Consejo de Familia

Por tanto, es el vehículo formal que utiliza la Familia para **transmitir a la empresa a través de sus órganos legales las decisiones familiares** (efectuadas por consenso) **sobre los asuntos vitales para la empresa en las cuales la Familia como estructura, se siente afectada y por tanto sus comportamientos pueden estar influidos por los sentimientos.**

ÍNDICE:

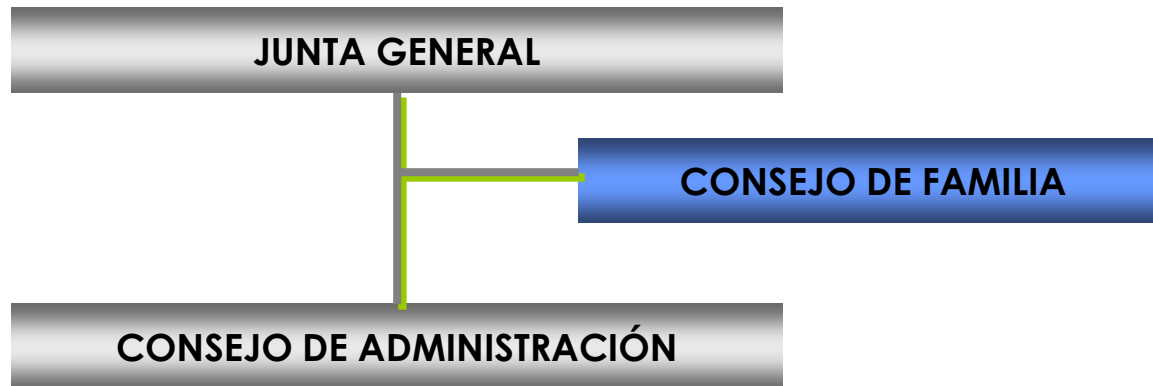
- I.** Consideraciones previas.
- II.** Definición del Consejo de Familia.
- III.** Creación del Consejo de Familia.
- IV.** Funciones y competencias.
- V.** Diferencias y relaciones entre el órgano de gobierno de la empresa y el de la Familia.
- VI.** Resumen final.



B20-163101 - © - Javier Larrea

Creación del Consejo de Familia

Fase I: Ayudar a que la Familia que tiene gran influencia en la Empresa, impulse lo mas posible su desarrollo. (Buenos Accionistas)



El Consejo de Familia se centra en la buena comunicación y en asuntos de la Empresa que le afectan, ayudando ese órgano a un funcionamiento normal entre la Junta General y el Consejo de Administración.

ÍNDICE:

- I.** Consideraciones previas.
- II.** Definición del Consejo de Familia.
- III.** Creación del Consejo de Familia.
- IV.** Funciones y competencias.
- V.** Diferencias y relaciones entre el órgano de gobierno de la empresa y el de la Familia.
- VI.** Resumen final.



B20-163101 - © - Javier Larrea

Funciones y Competencias del Consejo de Familia:

1. Decide de forma vinculante:

- *Todo lo que tenga que ver con el Protocolo Familiar.*
- *Los acuerdos extra-Protocolo Familia/Empresa (patrimoniales).*

2. Opina con carácter cuasi – vinculante:

- *Todo lo que vaya a decidir formalmente la Junta General.*

3. Opina para que se tenga en cuenta:

- *Todo lo que le pregunte el Consejo de Administración.*
- *Aquello que por iniciativa propia del Consejo de Familia quiera que se entere o conozca el Órgano de Gobierno.*

ÍNDICE:

- I. Consideraciones previas.
- II. Definición del Consejo de Familia.
- III. Creación del Consejo de Familia.
- IV. Funciones y competencias.
- V. Diferencias y relaciones entre el órgano de gobierno de la empresa y el de la Familia.**
- VI. Resumen final.



B20-163101 - © - Javier Larrea

Diferencias y Relaciones

- 1. El Consejo de Familia es un órgano que nace de la voluntad de los accionistas-propietarios y no tiene a diferencia del Consejo de Administración amparo jurídico establecido por la legislación.**
- 2. La fuerza del Consejo de Familia reside en la propia composición de sus miembros; en la normativa que se establezca internamente (reglamento) y en las atribuciones que se acuerden para ese órgano en el Protocolo Familiar.**

Sin embargo la fuerza del Consejo de Administración está en su refrendo por los estatutos y en su propio reglamento.

3. Las decisiones del Consejo de Familia tienen efectos internos totales si así lo decide la propiedad y son efectuadas a través de los órganos correspondientes.

Para el caso del Consejo de Administración sus acuerdos son ejecutivos en función de las atribuciones que se le hayan delegado.

4. El Consejo de Familia defiende los intereses **patrimoniales** (accionariado) y **familiares** relacionados con la empresa (derechos económicos; políticos; de información; y de relaciones familia / empresa).

El Consejo de Administración **gestiona decisiones empresariales y actúa por mandato de la Junta General o del órgano que acordado por los accionistas la sustituye.**

Diferencias y Relaciones

- I. El Consejo de Familia es el máximo órgano de propiedad y el Consejo de Administración es el máximo órgano de gobierno de la empresa.
- II. El Consejo de Familia y el Consejo de Administración son una unidad compuesta de dos foros diferentes con roles distintos.
- III. El Consejo de Familia tiene la obligación de tener la Familia unida y organizada ⇒ permeabilizar algunos criterios / conceptos de información.
- IV. La regulación de funciones de los dos Consejos deberá estar expresamente detallada en el Protocolo Familiar.

- V.** **A)** Los Consejeros en el Consejo de Administración, deciden, trabajan e incorporan en sus conocimientos valor añadido, a la mejora de la empresa y de su gestión
- B)** Los Consejeros del Consejo de Familia deciden y trabajan como representantes de la propiedad y sus criterios están ligados a las expectativas que como accionistas familiares desean del “sueño compartido”.

ÍNDICE:

- I.** Consideraciones previas.
- II.** Definición del Consejo de Familia.
- III.** Creación del Consejo de Familia.
- IV.** Funciones y competencias.
- V.** Diferencias y relaciones entre el órgano de gobierno de la empresa y el de la Familia.
- VI.** Resumen final.



B20-163101 - © - Javier Larrea

En definitiva y como resumen final podemos decir que:

1. *Sirve para separar los intereses patrimoniales y familiares del ámbito estrictamente empresarial.*
2. *Desarrolla en la Familia una sola voz en cualquier otro órgano de gobierno o de gestión.*
3. *Debe servir para cohesionar a la Familia y mantener y proyectar sus valores entre ellos y hacia la Empresa.*
4. *Recepciona las inquietudes de los accionistas respecto a las relaciones Familia / Empresa y muy especialmente las de la siguiente generación.*
5. *Debe servir de pantalla para que potenciales conflictos familiares no se trasladen a la empresa.*
6. *Canaliza y transmite el deber de custodiar y mejorar el patrimonio accionarial familiar.*

Más de **20** AÑOS DE EXPERIENCIA
HACEN LA DIFERENCIA



Manuel Baldelana
Socio Director

manuel.Baldelana@prosuces.com

Movil: 639 021 456

www.prosuces.com

Copyright PROSUCES,S.L. Prohibida su reproducción total o parcial.