

## **CONSULTA SOCIETARIA:**

### **NORMAS ECUATORIANAS PARA EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARTE IV**

#### **4. Gobierno familiar**

Es el sistema que, bajo una vocación de continuidad empresarial, tiene por objeto preservar el control total o mayoritario del capital social, los valores y la cultura de la familia en la estructura societaria, diseñar una adecuada planificación patrimonial y evitar conflictos familiares o, cuando estos sobrevengan, brindar adecuados mecanismos de solución.

El Gobierno familiar puede desarrollarse a través de mecanismos formales o informales y es recomendable que se realice a través de mecanismos como la Asamblea Familiar y/o el Consejo de Familia.

No es recomendable estipular remuneraciones, dietas o bonos por integrar estos órganos familiares, ya que se podría ocasionar una duplicación de ingresos en caso que los integrantes de los órganos familiares formaren parte de otros órganos administrativos o de fiscalización de la compañía.

##### **4.1. Asamblea familiar**

Tiene como 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 compañía.

Las funciones de la Asamblea familiar son:

- a. Comunicar y promover la visión familiar y empresarial.
- b. Transmitir el proyecto empresarial entre los miembros de la familia.
- c. Informar a los miembros de la familia de la marcha de la compañía.
- d. Dar la oportunidad a todos los miembros familiares, tanto a los que trabajan en la compañía como a los que no lo hacen, para que expresen sus ideas y puntos de vista y expongan posibles discrepancias.
- e. Canalizar toda la vitalidad familiar hacia los mismos objetivos familiares y empresariales.
- f. Proponer temas de discusión y de proyectos familiares de interés general a ser desarrollados por el Consejo de Familia.
- g. Impulsar el debate y la evaluación en torno a los trabajos desarrollados por el Consejo de Familia; y,
- h. Debatir y ratificar las propuestas del Consejo de Familia sobre patrimonio familiar, protocolo, cambio generacional, planes de liquidez y resolución de conflictos.

##### **4.2. El Consejo de Familia**

Los miembros del Consejo de Familia serán elegidos por la Asamblea Familiar buscando el máximo consenso posible y la representación de los diferentes grupos de accionistas. Como tal, el Consejo de Familia es una delegación de personas de la Asamblea Familiar que pasan a trabajar en tareas específicas.

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 compañía.

Es deseable que en el Consejo de Familia exista 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.

Las funciones del Consejo de Familia son:

- a. Servir de vínculo entre la familia, el Directorio y la Dirección de la compañía.
- b. Definir los valores y visión de la familia sobre el futuro de la compañía.
- c. Mantener la disciplina familiar y protegerla de las interferencias familiares.
- d. Establecer y supervisar el proceso de planificación de las fundaciones familiares y de la familia para que evolucione de forma coordinada y paralela al de la compañía.
- e. Preparar la sucesión familiar, desarrollando planes para la transición generacional.
- f. Asesorar a la junta general de accionistas sobre candidatos al Directorio.
- g. En el caso de que exista un amplio consenso entre los accionistas, evaluar el funcionamiento del Directorio en su conjunto.
- h. Desarrollar planes para el patrimonio familiar.
- i. Dirigir los trabajos de elaboración y actualización del Protocolo Familiar en contacto con el Directorio, la Dirección de la compañía y la Asamblea Familiar.
- j. Ser un foro adecuado para el desarrollo de acuerdos de compra y venta de acciones y otros mecanismos para crear liquidez.
- k. Velar por la educación de los accionistas familiares, presentes y futuros, sobre sus responsabilidades.
- l. Ser sede para el diálogo sobre el desarrollo individual y profesional de los familiares.
- m. Cuando sea posible, ser el foro en donde se decida cómo y cuál debe ser la actividad laboral de los familiares en la compañía.
- n. Constituir un foro para la discusión y gestión de problemas y conflictos familiares. Actuar como mediador de los conflictos.
- o. Organizar actividades y celebraciones de la familia, entre ellas, la Asamblea Familiar.
- p. Informar y dar cuenta a la Asamblea Familiar de los trabajos realizados en el ejercicio.
- q. Trasmir al Directorio la posición de la familia respecto a posibles accionistas externos y realización de grandes inversiones.
- r. Representar a la compañía en ámbitos sociales, políticos y económicos.
- s. Velar por el cumplimiento de los acuerdos sobre los intereses personales o particulares, favoreciendo la unidad y la armonía familiar; y,
- t. Establecer el código de conducta que debe gobernar al propio Consejo de Familia.

### **4.3. Protocolo Familiar**

En el estatuto de la compañía deberá establecerse claramente al Directorio como su documento que contiene de forma expresa la manera en que las familias desean dar respuesta a sus objetivos

corporativos. Este documento también estaría llamado a apoyar en la clarificación de las relaciones familia-compañía y busca evitar los conflictos familiares. El protocolo familiar, de acordárselo libremente, deberá ser formalizado por instrumento privado firmado por los miembros de la familia.

El protocolo familiar podrá contener los elementos que los miembros de la familia consideren pertinentes, y podrá comprender, entre otros, los derechos de acceso a la información contable de los miembros familiares, los planes de sucesión y de contingencia, la vigencia y las normas para la actualización del protocolo, entre otros.

El protocolo familiar debe ser construido como resultado del consenso. Su discusión y elaboración requieren de la máxima implicación de la familia y de la empresa, y debe formalizarse en un documento escrito firmado por los miembros de la familia.

Es necesario evitar su imposición mediante el diálogo, la flexibilidad y la negociación. Se perfecciona por el mero consentimiento.

Aunque cada familia debe desarrollar su propio modelo de protocolo, es adecuado que recoja, entre otros, los siguientes elementos:

- La misión y los valores de la familia.
- Los objetivos y los valores de la compañía.
- Los objetivos del Protocolo.
- Los órganos de gobierno de la familia y sus normas de funcionamiento.
- Los criterios para la incorporación de accionistas a los órganos de gobierno familiar.
- Las políticas y normas laborales a seguir por los miembros familiares (incorporación, continuidad, permanencia, y salida).
- Derechos de información contable de los miembros familiares.
- Aspectos tributarios entre la familia y la compañía.
- Las normas para la valoración y transmisión de acciones y planes de recompra y de liquidez.
- Política de endeudamiento de la compañía.
- Los planes de sucesión y de contingencia.
- Las capitulaciones matrimoniales, cuando las haya, y la política testamentaria.
- Los sistemas para la resolución de conflictos intrafamiliares.
- El mantenimiento del nombre y la marca comercial en relación al familiar.
- La vigencia y las normas para la actualización del protocolo.
- La creación y las normas de funcionamiento de la Oficina de la Familia, de acordarse su creación;
- La definición de la conducta empresarial y social de los miembros de la familia: responsabilidad ante empleados, proveedores, clientes, directivos y ejecutivos no familiares; y,
- La política de ayuda a familiares y a empleados no familiares, mediante la utilización de reservas de libre disposición creadas para el efecto.

**Fuente:** Resolución N° SCVS-INC-DNCDN-2020-0013, publicada en el RO. Edición Especial No. 1076 del 25 de septiembre de 2020.