

Hay persistentes recomendaciones de autolimitación del poder de la familia accionista, en aras a una supuesta 'profesionalización'.

Buen gobierno y empresas familiares



Antonio Barderas Nieto

Las empresas familiares son, en todo el mundo, un pilar esencial de la comunidad empresarial. Su nacimiento, crecimiento y continuidad son críticas para la vida y funcionamiento de la economía global. Como es obvio, a la empresa familiar le afectan en su día a día problemas parecidos a los de las empresas que no lo son, aunque con una diferencia bastante relevante: tener que gestionar muchas otras cuestiones que son específicas de su naturaleza.

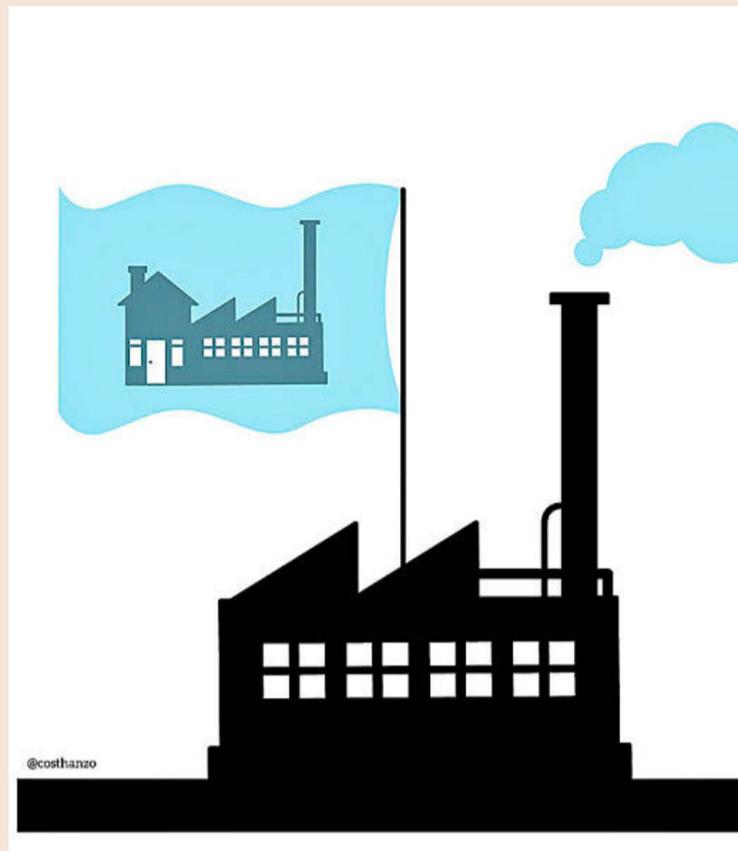
En este sentido, el Código Cadbury es una referencia indudable para empresas cotizadas, tomando en consideración la larga y reconocida trayectoria empresarial y la experiencia de Sir Adrian Cadbury, y lo es en una doble vertiente: primero, en las cuestiones de gobierno de la empresa en general, y segundo, en la problemática específica de la empresa familiar. Hay que recordar que Sir Adrian inició su carrera profesional en la empresa de su familia, The Cadbury Company, y que se incorporó a su Consejo cuando no cotizaba, llegando con el tiempo a ser su Presidente. Durante su mandato, Cadbury comenzó a cotizar en Bolsa y posteriormente se fusionó con Schweppes. Estas vivencias las plasmó en un muy relevante, aunque bastante desconocido, estudio sobre el gobierno de la empresa familiar. En efecto, todo el mundo menciona el famoso informe Cadbury y no tanto su específico informe sobre gobierno de las empresas familiares, en el que destaca de manera brillante sus ventajas particulares y sus retos específicos, en especial los de su gobierno.

Es obvio que una de las misiones del Consejo de Administración de una empresa familiar consiste en establecer la estrategia para crear la compañía del mañana, determinando cuáles deben ser los objetivos y las metas de la empresa y cómo deben conseguirse. Como estableció Michael Porter, con la estrategia se pretende que la empresa sea diferente a la competencia, ya sea por una ventaja en costes o por diferenciación del producto o servicio en la percepción del cliente. En definitiva, estrategia es todo aquello que dificulta la acción de los competidores. Ésta es la teoría y lo que sería deseable. Pero si salimos de lo normativo y nos situamos en lo positivo, resulta más apropiada la mejor definición práctica de estrategia jamás elaborada, obra del Profesor Emérito del IESE, D. Miguel Ángel Gallo, verdadero creador e introductor del estudio de la empresa familiar en España. ¿Qué es estrategia? Él la llama "las Tres P": Preferencias Personales de quien ostenta el Poder. Por lo tanto, es raro que sea el Consejo quien establezca la estrategia y no la persona que ostenta el poder, figura clave en todo órgano de gobierno, como defiende Fernando del Pino Calvo-Sotelo en su ensayo sobre Consejos de Administración y que él denomina el *powerholder*. Por lo tanto, parece más acorde con la realidad que el Consejo redefina, moldee y cuestione algunos aspectos de la misma, una labor limitada, sin duda, pero esencial si logra establecer un protocolo racional y bien definido de toma de decisiones, con un buen planteamiento de problemas y objetivos, contemplando todas las alternativas y consecuen-

El Consejo puede ser de gran utilidad si ayuda a focalizar a la Dirección al largo plazo

cias, dejando espacio para los obstáculos sobrevenidos y el factor suerte, y evitando infravalorar a los competidores. El Consejo puede también ser de gran utilidad si ayuda a focalizar a la Dirección al largo plazo, protegiendo a la Compañía de la terrible epidemia cortoplacista en la que vivimos, y en la que, con frecuencia y por desgracia, se confunde ser grande con ser fuerte.

Y en esa estrategia cortoplacista ahora nos encontramos con unas persistentes recomendaciones de autolimitación del poder de la familia accionista, es decir, lo que viene a ser la "muerte" del propietario de la empresa (en acertada expresión de Del Pino), en aras a una supuesta "profesionalización" que comenzó en la gestión y ahora se pretende también extrapolar a los órganos de gobierno, proponiendo la mera conformidad de los dueños un día al año en la Junta General de Accionistas. Es decir: primero se expulsó al propietario de la gestión (algo sólo justificable si carece de la cualificación adecuada) y ahora también se le quiere expulsar del gobierno de la empresa de la que es legítimo pro-



pietario, sustituyéndolo por una amplia mayoría de consejeros "independientes", que sin ser dueños ni jugar su patrimonio, defienden al parecer mejor que nadie los verdaderos intereses de la empresa y de sus accionistas. Evidentemente, esto es una fantasía, lo que no es óbice para que vengamos asistiendo a la creación y consolidación de la figura del "consejero independiente profesional", fruto entre otras cosas de la proliferación de entidades que otorgan el certificado o el sello de "consejero independiente", como vía para ganarse la vida o tener unos ingresos extras. Por desgracia, y como suele ocurrir cuando la regulación incurre en ciertos aires mesiánicos al crear una realidad virtual condicionada por lo políticamente correcto, se acepta una apariencia en la que el cumplimiento escrupuloso de la literalidad de la ley es sinónimo de buenas prácticas de gobierno corporativo. Precisamente, el Profesor Gallo plantea en uno de sus muy interesantes libros una clasificación de los consejeros "independientes", más acorde con la realidad: los floreros (que dan pompa y esplendor por su nombre), los *yes-men* (que dicen sí a todo lo que propone el que tiene el poder), los conseguidores (personas con contactos), y los independientes

con *autoritas* (los verdaderamente útiles, con independencia de títulos y acreditaciones). Éste, el independiente con *autoritas*, es el consejero sabio que sabe decir que "no" y vota de forma coherente con su opinión, siendo, además, leal a la verdad y a los accionistas de la empresa.

En todo este entorno del Gobierno Corporativo, a veces desapegado de la realidad, tanto en el mundo académico como en la copiosa y desbordante regulación, se echa de menos que no se trate la que es la figura esencial del Consejo, es decir, el individuo que ostenta el poder: de él dependerá que funcione o no el Consejo de Administración (en palabras del propio Sir Adrian Cadbury: "si la decisión de nombrar al Presidente del Consejo es importante en cualquier empresa, lo es más en las empresas familiares"). Si él quiere un consejo que funcione, lo tendrá, y si no, también lo tendrá, y en ese caso preferirá muchas veces nombrar a un "independiente de libro" (que siempre será dependiente de quién le nombra) antes que a un familiar accionista incómodo que esté allí por su propio peso y se atreva a decirle que está equivocado, partiendo siempre de que existan en la familia miembros con probada capacidad para ello.

Tampoco conviene olvidar que el Consejo representa precisamente a los accionistas, que son quienes aportan el capital y soportan el riesgo patrimonial de la empresa; ellos sí se la juegan pese a que deliberadamente se pretenda que sean los grandes olvidados. A pesar de que el consejero más independiente suele ser el consejero dominical, la condición de propietario está hoy mal vista, en lo que supone un ataque más a la propiedad privada en estos tiempos que vivimos en Occidente. Quizá por eso están siendo preteridos de manera injusta, poco razonable e interesada para acoger y potenciar a unos "independientes", por supuesto inmaculados y beatíficos, que en la práctica y en no pocos casos como demuestra la experiencia, son los más dependientes de quien les nombra. Lo demás son cuentos.

Director Asociación Madrileña de la Empresa Familiar - AMEF

Expansión

DIRECTORA ANA I. PEREDA

DIRECTORES ADJUNTOS: Manuel del Pozo, Iñaki Garay

Subdirector: Pedro Blurrún. Desarrollo digital: Amparo Polo. Corresponsal económico: Roberto Casado. Redactores jefes: Mayte A. Ayuso, Juan José Garrido, Tino Fernández, Javier Montalvo, Emelia Viana, Clara Ruiz de Gauna, Estela S. Mazo, José Orihuel (Cataluña) y Miguel Ángel Patiño

Empresas Víctor M. Osorio / Finanzas/Mercados Laura García / Economía Juan José Marcos / Opinión Ricardo T. Lucas / Directivos Nerea Serrano Nueva York Sergio Saiz / Londres Artur Zanón / Comunidad Valenciana Julia Brines / Diseño César Galera / Edición Elena Secanella



EDITORA

Unidad Editorial Información Económica, S.L.U.
Avenida de San Luis, 25 (28033 Madrid)
Teléfono de contacto: 91 443 50 00

ADMINISTRADORES

Marco Pompignoli
Laura Múgica

COMERCIALIZACIÓN DE PUBLICIDAD
Unidad Editorial, S.A.

DIRECTOR GENERAL DE PUBLICIDAD
Sergio Cobos