

Asegurando el futuro de la empresa a través de los cambios en la propiedad y el poder

Prof. África Ariño

Prof. Miguel Ángel Gallo

Prof. Jaume Llopis



INTERNATIONAL INVESTMENTS GROUP – 2iG, S.A.



BBB
BUFETE B. BUIGAS
ABOGADOS ASOCIADOS

Asegurando el futuro de la empresa a través de los cambios en la propiedad y el poder

•

Prof. África Ariño
Prof. Miguel Ángel Gallo
Prof. Jaume Llopis

•

Octubre de 2009

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
2. RACIONALIDAD LÍMITADA Y RACIONALIDAD SESGADA	7
3. CAMINOS DE CAMBIO SEGUIDOS POR LAS EMPRESAS	8
3.1 Rupturas y evoluciones	10
3.1.1 Evolución	11
3.1.2 Ruptura	16
3.2 Relación entre evoluciones y rupturas	19
4. CONCLUSIÓN	20
ANEXO. HERRAMIENTA DE AUTOCHEQUEO	21

1. Introducción

La gran mayoría de las empresas de un país es joven (a causa del peso de las nuevas actividades empresariales que se emprenden cada día, así como de la baja esperanza de vida y de la desaparición también constante de las empresas ya existentes) y están dirigidas por las mismas personas que las crearon-dirigieron en sus inicios.

Asimismo, el tejido empresarial de todo país está integrado por una mayoría de pequeñas empresas, unas pocas organizaciones de tamaño medio y muy pocas grandes. Esto no sólo se debe a la corta esperanza de vida que no les concede tiempo suficiente para desarrollarse sino, también, a las dificultades que tienen las empresas para evolucionar y crecer aprovechando las oportunidades que sucesivamente se les presentan en el entorno.

¿Por qué algunas empresas tienen un desarrollo exitoso y otras no? Como es bien conocido, las razones son múltiples. En el campo de la dirección estratégica, cuando estas razones se encuentran principalmente en el entorno se acostumbra a calificar como oportunidades y peligros, y como fortalezas y debilidades cuando tienen su origen básico en la propia empresa.

Pero las razones más importantes se encuentran en las personas que ejercen el poder en la empresa y en cómo lo ejercen. En efecto son estas personas las que evalúan las situaciones, son ellas quienes eligen unos u otros caminos estratégicos y ellas son también las que fomentan los cambios necesarios. La mejora de la viabilidad de las empresas, aunque sólo se consiguiera durante algunas decenas de años, daría lugar indudablemente a una mejora notable en el bienestar económico y social de un país. El presente documento quiere colaborar a que esto sea posible.

En las páginas siguientes, después de describir dos condicionantes básicos de la toma de decisiones empresariales, se estudiará un conjunto de caminos seguidos por las empresas, y se verá que dichos caminos pueden conducir al aumento o a la pérdida de las potencialidades de la empresa. El documento termina proponiendo una herramienta de autochequeo que resulta útil para que quienes tienen el poder de decisión en la empresa comprendan mejor la necesidad y la posibilidad de acometer caminos de cambio (ver Anexo).

2. Racionalidad limitada y racionalidad sesgada

En el mundo de la empresa es habitual afirmar que las personas responsables de su gobierno y dirección han de actuar basados en una depurada racionalidad económica, pues la finalidad de la empresa de negocios es la creación de riqueza económica. También hay consenso respecto a que dicha riqueza no puede lograrse de cualquier forma, pues la empresa ha de respetar y cumplir al mismo tiempo sus restantes responsabilidades sociales internas y externas.

Hasta aquí, todos de acuerdo. Lo que ya no resulta tan habitual es la aceptación de que la racionalidad de quienes ostentan el poder es siempre una racionalidad limitada (*bounded rationality*), y aún resulta mucho menos frecuente admitir que también es una racionalidad sesgada (*biased rationality*).

En otras palabras, la racionalidad de los directivos es limitada porque nunca tienen toda la información sobre la situación actual de la empresa y porque les es imposible conocer al dedillo el futuro, ya que el mismo se irá conformando por las decisiones que se vayan tomando. El tercer motivo para hablar de una racionalidad limitada es que los conocimientos técnicos de todas las personas que razonan son siempre imperfectos.

Por otra parte, la racionalidad es sesgada porque todas las personas tienen sus propias preferencias, y en el caso de los directivos éstas acostumbran a pesar en el análisis del entorno y de la posición de la empresa en el mismo, así como en la elección de las alternativas a seguir para crear riqueza.

Como es bien conocido, lo que una persona consigue hacer es resultado de sus conocimientos y de su fuerza de voluntad, y ambos rasgos tienen un elevado riesgo de ser limitados y de estar sesgados. El peso de las limitaciones y de los sesgos en las empresas se ve potenciado por los siguientes tres hechos:

1. En casi todas las empresas el poder para tomar decisiones corresponde a los propietarios del capital social.
2. La falta de distinción entre *potestas* (el poder de decisión que se tiene por ley o que se alcanza por la fuerza) y *auctoritas* (el que se confiere a una persona en virtud de sus cualidades). Ambas pueden coincidir en una misma persona, pero en cualquier caso la dirección de una empresa debería ser llevada por quienes han llegado a tener *auctoritas* gracias a un esfuerzo profesional continuado a partir de una base indispensable de cualidades innatas.
3. La confusión generalizada que se da en tantas empresas entre decisiones y procesos de gobierno, y decisiones y procesos de dirección. Esto dificulta el necesario contraste en los juicios y la conveniente complementariedad en los conocimientos de los directivos.

3. Caminos de cambio seguidos por las empresas

La investigación realizada para analizar diferentes caminos seguidos por las empresas en el aumento y pérdida de sus potencialidades se ha basado en el análisis inductivo de dos muestras de empresas: un grupo básico y otro de contraste. El Cuadro 1 describe las características de ambas muestras. La diferencia fundamental entre ambos grupos radica en que en el **básico** se ha dispuesto de una información muy completa acerca de las decisiones más importantes tomadas por los órganos de gobierno de la empresa a lo largo de un período prolongado de tiempo. En cambio, la información sobre las empresas que forman el grupo de **contraste** fue aportada por profesionales externos que habían intervenido en ella como asesores y consultores durante un proceso de reestructuración de la propiedad de la empresa.

Cuadro 1. Características de las empresas analizadas.

	Grupo básico (22 empresas):
Tamaño	<ul style="list-style-type: none">• 4 empresas pequeñas (facturación inferior a 10 millones de euros).• 12 empresas medianas (facturación entre 10 y 100 millones de euros).• 6 empresas grandes (facturación entre 100 y 500 millones de euros).
Antigüedad	<ul style="list-style-type: none">• 5 empresas con una antigüedad comprendida entre 10 y 30 años (equivalente, de forma aproximada, a una generación de propietarios).• 16 empresas con una antigüedad comprendida entre 30 y 50 años (equivalente, de forma aproximada, a dos generaciones de propietarios).• 1 empresa con más de 100 años de antigüedad.
Propiedad	<ul style="list-style-type: none">• Concentrada (de 1 a 3 accionistas) en 19 empresas.• Semidiluida (de 4 a 25 accionistas) en 3 empresas.
Sectores	Alimentación (3), Autopartes (1), Construcción (3), Decoración (1), Distribución de productos de consumo (1), Distribución de productos industriales (1), Eléctrico (1), Financiero (1), Hostelería (2), Inmobiliario (3), Madera (1). Textil (3), Transportes (1).

Grupo **contraste** (30 empresas):

Tamaño	<ul style="list-style-type: none">• 4 empresas pequeñas (facturación inferior a 10 millones de euros).• 17 empresas medianas (facturación entre 10 y 100 millones de euros).• 9 empresas grandes (facturación superior a 100 millones de euros).
Antigüedad	<ul style="list-style-type: none">• 13 empresas con una antigüedad comprendida entre 10 y 30 años.• 14 empresas con una antigüedad comprendida entre 30 y 50 años.• 2 empresas con una antigüedad comprendida entre 50 y 100 años.• 1 empresa con más de 100 años de antigüedad.
Propiedad	<ul style="list-style-type: none">• Concentrada (1 a 3 accionistas) en 12 empresas.• Semidiluida (4 a 25 accionistas) en 14 empresas.• Diluida (más de 25 accionistas) en 4 empresas.
Sectores	Alimentación (1), Autopartes (2), Construcción (1), Consultoría (4), Decoración (1), Curtidos (2), Desarrollo de sistemas informáticos (3), Distribución de productos de consumo (2), Distribución de productos industriales (2), Farmacéutico (1), Hostelería (4), Impresión y artes gráficas (1), Materiales para construcción (2), Productos para el consumo doméstico (3), Transportes (1).

A partir de dicho análisis, se propone el modelo “caminos de cambio seguidos por las empresas”. Este modelo consta de dos partes. La primera parte hace referencia a diferentes caminos de **evolución**, es decir, sucesivas y progresivas etapas que han llevado al perfeccionamiento o erosión de sus potencialidades; la segunda parte hace referencia a caminos de **ruptura**, es decir, de cambios drásticos en las actuaciones de las empresas.

En la base de las decisiones que conducen a tomar unos caminos u otros, se encuentra siempre la relación entre los niveles de propiedad de la empresa con los correspondientes derechos de voto que determinadas personas tienen, y el grado de *potestas* para tomar las decisiones de gobierno y dirección que estas mismas personas ejercen en la vida real de la empresa, bien directamente, o por delegación a terceros. La relación recién citada se representa gráficamente en el modelo con el círculo “Propiedad – Poder” (Figura 1) que evidentemente siempre será una simplificación de la realidad:

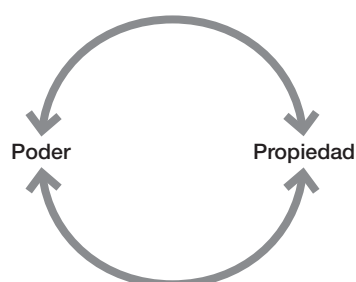


Figura 1: Propiedad – Poder

Las flechas del modelo indican que, mientras los propietarios decidan seguir protegiendo su parcela de poder, éstos tendrán *potestas* para ejercerlo y lo ejercerán con su racionalidad sesgada y limitada, alcanzando diversos niveles de acierto o desacierto estratégico y organizativo en las evoluciones y rupturas del camino seguido por la empresa. Además, mientras quienes ejercen el poder no propongan e impulsen cambios en la propiedad, ésta continuará en las mismas manos que, a su vez, tampoco cambiarán a quienes ejercen el poder. Es así como se establece el círculo permanente “Propiedad – Poder”.

Hay que insistir en que el poder puede ser ejercido por los propietarios con una verdadera *auctoritas*, como tantas veces ocurre, pero el círculo “Propiedad – Poder” no asegura que quienes tienen la *potestas* se esfuercen continuada y progresivamente para alcanzar y desarrollar la *auctoritas* que en cada etapa de la vida de la empresa es necesaria.

3.1 Rupturas y evoluciones

En el modelo conceptual que aquí se propone, el camino de **ruptura** implica cambios importantes en la estructura de propiedad con sus consecuentes cambios en la estructura de poder, es decir, en la estructura de derechos políticos que:

Dan lugar a posibilidades de gobernar y dirigir la empresa por caminos muy diferentes de los anteriormente seguidos.

Son irreversibles durante los períodos de tiempo necesarios para que los nuevos caminos de **ruptura** puedan ser implantados.

Las **rupturas** permiten eliminar las estructuras de poder paralizadas y paralizantes, así como las estructuras de poder que ponen a la empresa en caminos de progresivo debilitamiento. Además, las rupturas permiten implantar organizaciones formadas por personas con capacidades profesionales ampliamente distintas, al mismo tiempo que permiten establecer sistemas de dirección diferentes que hacen posible formular e implantar nuevas estrategias. Aunque también es cierto que las rupturas pueden tener como consecuencia separar del poder a personas que lo estaban ejerciendo acertadamente.

Los **caminos de evolución** no hacen tanto referencia a cambios en la estructura de propiedad y de derechos políticos, como a cambios en los procesos de gobierno y dirección que abren a la empresa posibilidades de una actuación diferente (ver Cuadro 2). Esta evolución tiene el riesgo de que los cambios pueden ser revertidos en el futuro, pero también es la oportunidad para iniciar un conjunto positivo y duradero de cambios sucesivos y progresivos.

Cuadro 2. Hechos que pueden conducir a los cambios de evolución

Hechos que pueden conducir a los cambios de evolución

- Cambios menores en la propiedad del capital pero que constituyen señales claras por las intencionalidades que indican. Anuncios de cambios de futuro en la propiedad. Anuncios de testamentos.
- Cambios en el gobierno de la empresa como, por ejemplo, pasar de una situación de administrador único a otra con un consejo de administración activo.
- Mejoras en las capacidades del consejo de administración por la incorporación de nuevos consejeros. Cambios hacia un mayor y mejor reglamentada actividad del consejo de administración.
- Incrementos en el nivel de información y de participación de los accionistas.
- Jubilaciones y retiros reales de personas que ejercían el poder.
- Incorporación de directivos con elevadas capacidades.
- Separación de directivos con altas influencias.
- Acuerdos con clientes y proveedores. Partenariados que son influyentes en la estrategia.
- Establecimiento de joint ventures de largo recorrido.
- Formulación de protocolos familiares.
- Contratación de consultores de elevadas capacidades.
- Contratación de proyectos de consultoría con futura influencia importante

3.1.1 Evolución

La **evolución** nos puede conducir por tres caminos diferentes (Figura 2):

- 1- Pérdida de valor.
- 2- Perfeccionamiento en el ejercicio del poder.
- 3- Progresión en el ejercicio del poder.

El valor de la empresa al que aquí se hace referencia es el valor para competir bien y de una forma duradera en el tiempo.

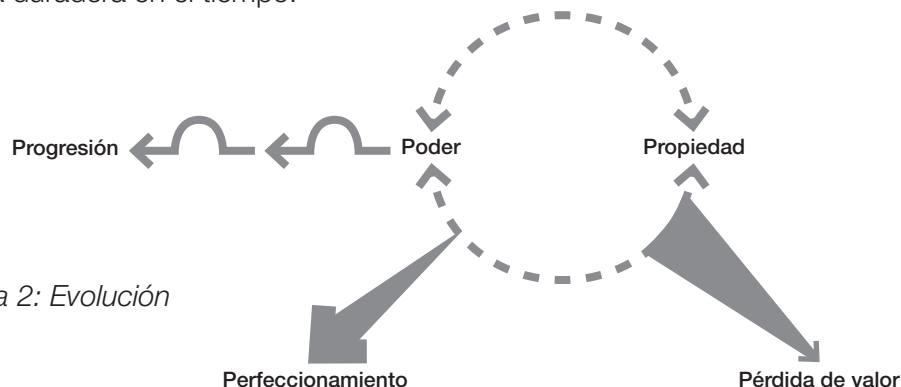


Figura 2: Evolución

El camino de la pérdida de valor

Este camino lo toman las empresas que no reaccionan frente a la erosión de sus fortalezas para competir, y que no se esfuerzan para eliminar las debilidades que les impiden salir adelante en entornos competitivos desfavorables.

Las inercias del círculo “Propiedad – Poder”, en el que las personas con *potestas* no actúan, o se empeñan tozudamente en acometer evoluciones desacertadas, provoca que la empresa avance cada vez más en la pérdida de valor e incluso que pueda entrar en un camino de regresión.

En ocasiones, la falta de actuación tiene su principal origen en la ignorancia de la persona con *potestas*, que está convencida de que sus juicios son los acertados, y no se da cuenta de que su racionalidad limitada e indudablemente sesgada está ocasionando daños reales a la comunidad de personas que gobierna, a ella misma y a su patrimonio. (ver Cuadro 3)

Cuadro 3: Ejemplo de pérdida de valor empresarial por ignorancia

- El Presidente y el Director General de una empresa del sector de autopartes, de tamaño medio, con 60 años de antigüedad y propiedad semidiluida, figura muy significativa en el entorno social de su ciudad, atribuyó durante más de diez años la lenta evolución negativa de unos resultados que en el pasado habían sido brillantes, a las dificultades del entorno cada vez más abierto a la competencia internacional, sin comprender la progresiva erosión de las fortalezas tecnológicas de su empresa, ni su falta de capacidad para llegar a nuevos tipos de acuerdos con los principales clientes.
- Cada vez que la dirección y algún accionista minoritario se lo discutía en el consejo de administración, el presidente lograba que la mayoría de sus miembros, desconocedores de la empresa y del entorno, le dieran la razón. La empresa dejó de existir antes de la jubilación de esta persona.

En otras ocasiones, la falta de actuación resulta ser intencional, por falta de ganas de encarar nuevas dificultades o sencillamente para conservar situaciones de *status*. Hay personas con *potestas* que no permiten cambios en el círculo “Propiedad – Poder” porque consideran que su patrimonio todavía tiene tamaño suficiente para esperar con comodidad hasta el fin de su vida y se instalan en la actitud de actuar como quien decide “después de mí, el diluvio” (ver Cuadro 4)

Cuadro 4: Ejemplo de pérdida de valor empresarial consciente

- El propietario mayoritario de 70 años de edad de una empresa en el sector textil, de tamaño medio, comprendía suficientemente la evolución del sector, las nuevas posibilidades de deslocalización, las oportunidades de las importaciones, la aparición de competidores agresivos en precios, los cambios en la distribución de productos confeccionados, la implantación de diferentes hábitos de compra en los consumidores... Pero el cambio que debía llevar a cabo en su empresa para adaptarla a este nuevo entorno, se le hacía muy grande: sus directivos entre 50 y 65 años estaban habituados a la continuidad, la plantilla de más de 350 personas tenía antigüedades en promedio elevadas, los sucesores en la propiedad estaban algo faltos de carisma y dedicación.
- Para él, resultaba preferible, aunque en el fondo de su alma sabía que era autoengañarse, continuar operando como siempre, perder ventas, conseguir menos margen, esperar jubilaciones naturales y por qué no... hasta un milagro

Asimismo, en ocasiones las personas con *potestas* siguen un camino que resulta todavía más peligroso, el camino de regresión, indicado con el número 4 en la Figura 3. Quienes ejercen el poder propician pasos que implican una evolución en la empresa, pero por su falta de conocimientos y por su racionalidad sesgada o, lo que es peor, a veces por su falta de sinceridad, ocasionan daños difícilmente reparables en los fundamentos, añaden intensidad y rapidez en el camino de pérdida de valor, y llegan a introducir la empresa en la espiral viciosa de ir de “mal en peor” (ver Cuadro 5).

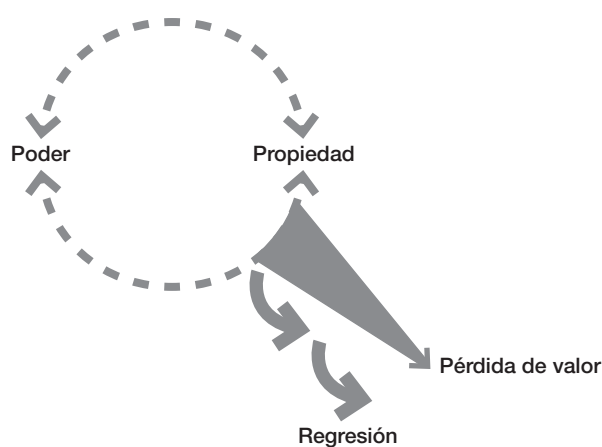


Figura 3: Pérdida de valor

Cuadro 5: Ejemplo de empresa en el camino de la regresión

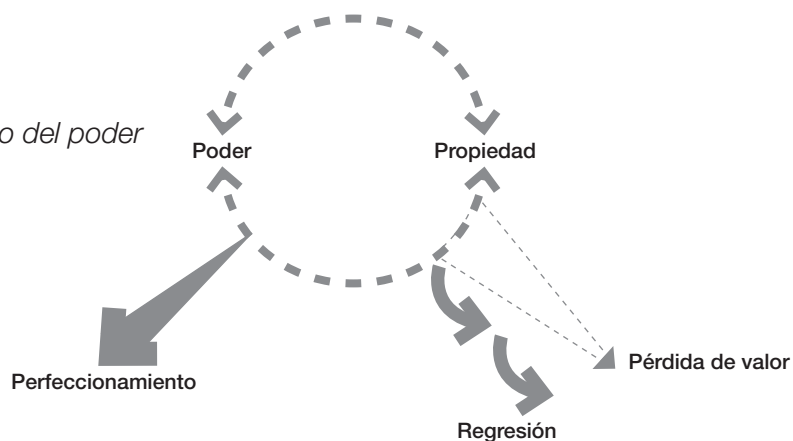
- Al principio de la década de los años 90, el consejero delegado de una empresa en el sector del mueble, de tamaño medio y propiedad semidiluida, se negaba a aceptar la evidente maduración de sus productos y la desaparición de buena parte de sus clientes tradicionales.
- Después de muchas discusiones y gastos en asesoramiento, ante la imposibilidad de convencerle, los propietarios de la mitad del capital le vendieron a él y a los demás socios sus acciones a un precio que se podía considerar muy inferior a su valor.
- Con el paso de los años quedaron claras tanto las ambiciones de poder como las incapacidades profesionales del consejero delegado. El entorno competitivo cambió con la entrada de IKEA, el desarrollo de las cadenas, etc. El consumo se orientó hacia muebles para dormitorio y cocina. La empresa tuvo que cerrar sus operaciones una detrás de otra, y después de intentos fallidos de importación y distribución se procedió a una liquidación. Eso sí: el consejero delegado continuó haciendo lo que más deseaba: ejercer el poder.

Los directivos que llevan sus empresas por el camino de pérdida de valor se suelen escudar en los resultados económicos positivos del momento que viven, en una cómoda estructura del pasivo o en sus activos inmobiliarios para rechazar todo tipo de argumentos contrarios a sus estrategias. Sin embargo, cuanto más tiempo pasa, menos valor tienen estas empresas y más difícil y económicamente costoso resulta para los órganos de gobierno y dirección acometer un camino de ruptura que, por otra parte, tendrá además los riesgos de ser una ruptura no planeada y necesitada en el corto plazo.

El camino de perfeccionamiento en el ejercicio del poder

En un sentido bien diferente de los caminos descritos en el apartado anterior hay empresas en las que el círculo de “Propiedad – Poder” da lugar a que la *potestas* sea ejercida por personas con elevadas cualidades para el gobierno y dirección de la empresa. Estas personas se esfuerzan para actuar con elevada profesionalidad y, como consecuencia del **perfeccionamiento en el ejercicio del poder**, se incrementa progresivamente el valor de la empresa (Figura 4).

Figura 4: Perfeccionamiento en el ejercicio del poder



En este camino las personas que ejercen el poder y quienes con ellas colaboran, se esfuerzan para reducir los efectos de su racionalidad limitada y su racionalidad sesgada (ver Cuadro 6). No en vano, el seguimiento de este camino exige buenas cualidades en los propietarios, tanto cualidades humanas básicas como las peculiares de gobierno y de dirección: Prudencia, moderación, generosidad y paciencia.

Cuadro 6: Ejemplo de empresa por el camino de perfeccionamiento

- Una empresa grande, del sector eléctrico y con propiedad semidiluida, había fundamentado su importante crecimiento mantenido durante más de veinte años en un producto de tecnología elevada y prestaciones muy apreciadas por los clientes locales.
- Durante años la mayoría de los recursos generados fue reinvertida en desarrollo del producto y en tecnologías y productos muy relacionados, siempre con la intención básica de dar mayor servicio y lograr continuidad en los clientes locales.
- Posteriormente, la inversión también se destinó a la internacionalización en la comercialización y, finalmente, a la adquisición de una empresa que operaba en un mercado con exigencias tecnológicas superiores a las del mercado local.
- Treinta y cinco años después de su fundación, la empresa formaba parte del primer grupo de competidores globales, y su equipo estaba entre los más jóvenes y profesionales del sector.

En la práctica totalidad de las empresas es imposible prolongar de forma indefinida en el tiempo este camino de perfeccionamiento, tanto por los cambios que se producen en las estructuras de poder como por los cambios de estrategia que necesariamente tendrá que aplicar la empresa para sobrevivir en el tiempo.

El camino de **perfeccionamiento** es un camino que genera valor y con frecuencia mucho valor, pero no siempre se puede afirmar de él que sea el mejor camino. En ocasiones la máxima generación de valor puede venir de rupturas en el círculo “Propiedad – Poder” originadas por uniones con otros propietarios o con empresas que aportan grandes sinergias, así como por la venta total. En las empresas que siguen el camino de perfeccionamiento se observa habitualmente una clara actitud de estudio de alternativas de ruptura y la intención de seguirlas cuando se considere que ha llegado el “momento adecuado”.

Progresión en el ejercicio del poder

Son varias las empresas cuyos directivos siguen un camino intermedio entre el de pérdida de valor y el de perfeccionamiento en el ejercicio del poder, porque comprenden los riesgos del primero pero se ven obligadas a avanzar a un ritmo inferior al que exige el segundo. En estas empresas resulta oportuno plantearse el camino de progresión en el ejercicio del poder (Figura 5), camino formado por una sucesión de evoluciones que no sólo dan lugar al mantenimiento e incremento del valor de la empresa, sino que además abren las posibilidades de llegar en el futuro a una ruptura del círculo “Propiedad – Poder” suficientemente bien planeada. El orden en que estas evoluciones son implantadas y combinadas, así como el ritmo a que son conducidas, depende de las circunstancias de cada empresa, pero siempre con el riesgo que la lentitud termine abocando en la pérdida de valor.

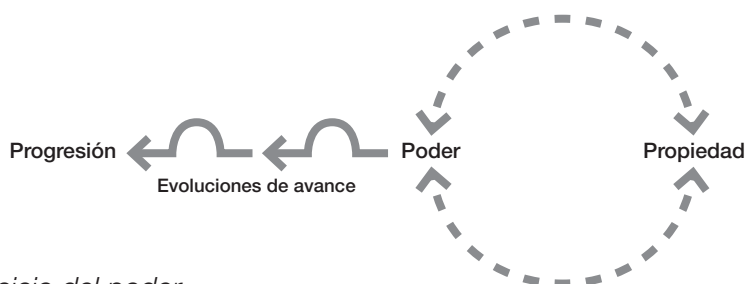


Figura 5: Progresión en el ejercicio del poder

3.1.2 Ruptura

La segunda parte del modelo hace referencia a rupturas en la estructura “Propiedad – Poder” de la empresa, distinguiendo entre tres tipos de rupturas: la sinérgica, la especulativa y la caprichosa. Cualquier tipo de ruptura, en un punto tan básico para el gobierno y dirección de la empresa como la relación “Propiedad – Poder” es siempre una ruptura planeada, lo cual no quiere decir que todas son estudiadas con suficiente anticipación, detalle y acierto de cara a que se produzca una nueva estructura “Propiedad – Poder”.

La posibilidad de generar buenas alternativas de **ruptura** habitualmente requiere esfuerzo, tiempo e imaginación, pues depende tanto de variables externas a la empresa como son el estado del ciclo económico, la liquidez en el mercado, la situación de la bolsa, etc., como de variables internas tales como las intenciones y el nivel de unidad de los propietarios, la edad y salud de los que ejercen el poder, la salud financiera de la empresa, etc. Lo que se quiere indicar en la siguiente Figura 6 con la expresión “**ruptura planeada**” es una ruptura identificada, pensada y diseñada con tiempo suficiente para llevarla a cabo en el momento oportuno (ver Cuadro 7).

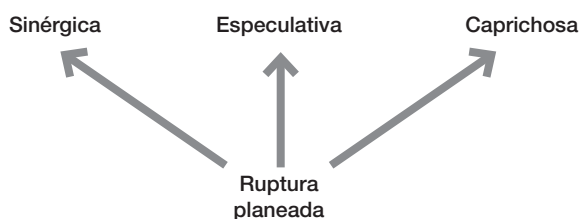


Figura 6: Ruptura

Cuadro 7: Ejemplo de empresa por el camino de ruptura planeada

- Los propietarios de una de las mayores empresas distribuidoras de productos para el hogar en el mercado nacional, llegaron al acuerdo de venderla a su principal proveedor, empresa líder mundial en su gama de productos que estaba implantando en distintos países de la Unión Europea la estrategia de integrar la distribución y llegar al consumidor final.
- Los tres propietarios tenían menos de cuarenta y cinco años. Su empresa era muy rentable y podía serlo durante bastantes años más, pero comprendieron que ellos no podían llegar a desarrollarla tanto como sería necesario hacerlo en el futuro y además tenían alternativas de iniciar otras actividades.
- Los tres fueron posteriormente contratados como altos directivos por la empresa global que les había comprado la suya.

La calidad de cualquier **ruptura** está en estrecha relación con las posibilidades que la misma proporciona a la empresa para su continuidad en el desarrollo exitoso de sus actividades y, por tanto, en el crecimiento de su valor.

Ruptura sinérgica

Una **ruptura** es sinérgica cuando da origen a la incorporación de personas con cualidades más adecuadas para el ejercicio del poder, y a sinergias con otras empresas e instituciones que añaden recursos económicos y otros tipos de fortalezas. Este tipo de **ruptura** conduce la empresa a una nueva entrada en el camino de perfeccionamiento en el ejercicio del poder (Figura 7).

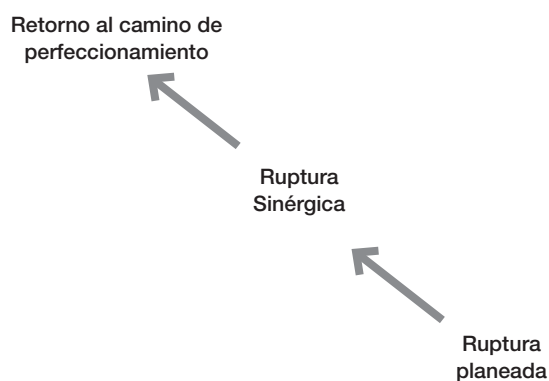


Figura 7: Ruptura sinérgica

Ruptura especulativa

La ruptura especulativa es la que llevan a cabo instituciones especializadas en la reestructuración de empresas a través de la ordenación de sus recursos, la incorporación de personas capacitadas, la profesionalización de los sistemas de dirección, etc. A menudo, además, estas instituciones toman influyentes posiciones en la estructura “Propiedad – Poder” de la empresa a reestructurar, y llevan a cabo la ruptura con la intención especulativa de venderla a un tercero.

Como estas instituciones deben dedicarse también a otras empresas es natural que se esfuercen por diseñar para la empresa reestructurada una nueva ruptura planeada que les permita a ellas salir del círculo “Propiedad – Poder” una vez mejorada la situación de la empresa, y conducida de nuevo al camino de perfeccionamiento en el ejercicio del poder (Figura 8).

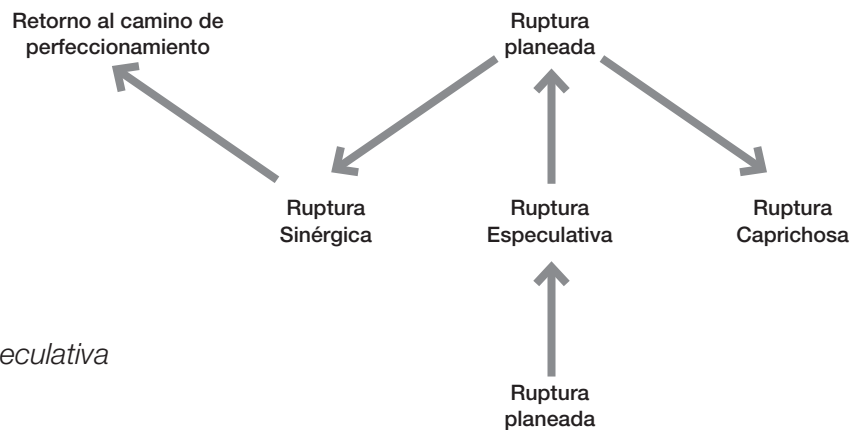


Figura 8: Ruptura especulativa

Ruptura caprichosa

La ambición de poder por parte de personas con pocas capacidades para ejercerlo, el deseo de enriquecerse rápidamente y con poco esfuerzo, los juicios equivocados, los sesgos producidos por el convencimiento de la propia excelencia, las necesidades desproporcionadas de *status*, etc., acostumbran a conducir al tipo de rupturas que en el modelo se ha calificado de caprichosas.

Por otra parte, cuando las personas con *potestas* no tienen suficiente capacidad profesional para gobernar y dirigir la empresa, acostumbran a introducirla en el camino de pérdida de valor que llega a terminar con su existencia.

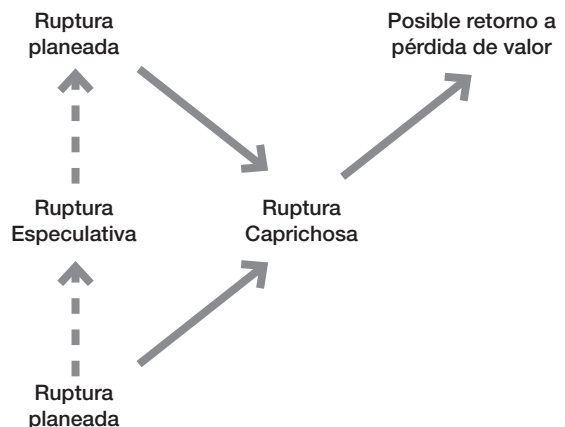


Figura 9: Ruptura caprichosa

3.2 Relación entre evoluciones y rupturas

En el modelo completo (Figura 10), se incluye también otro camino que se ha calificado como directo. En este camino, la ruptura se plantea de manera directa, sin entrar, o haciéndolo sólo muy parcialmente, en los caminos de pérdida de valor, perfeccionamiento o progresión.

El camino **directo** se sigue muy pocas veces, pues implica comprender a tiempo la necesidad del cambio del círculo “Propiedad – Poder”, tener la capacidad para avanzar directa y prontamente a una *ruptura planeada* y la voluntad operativa de implantarla. Y esa es una combinación difícil. Sin embargo, en determinadas ocasiones es un camino a tener bien pensado, aunque sólo sea *in pectore*, para aplicarlo con rapidez cuando se sabe que resultará la mejor solución.

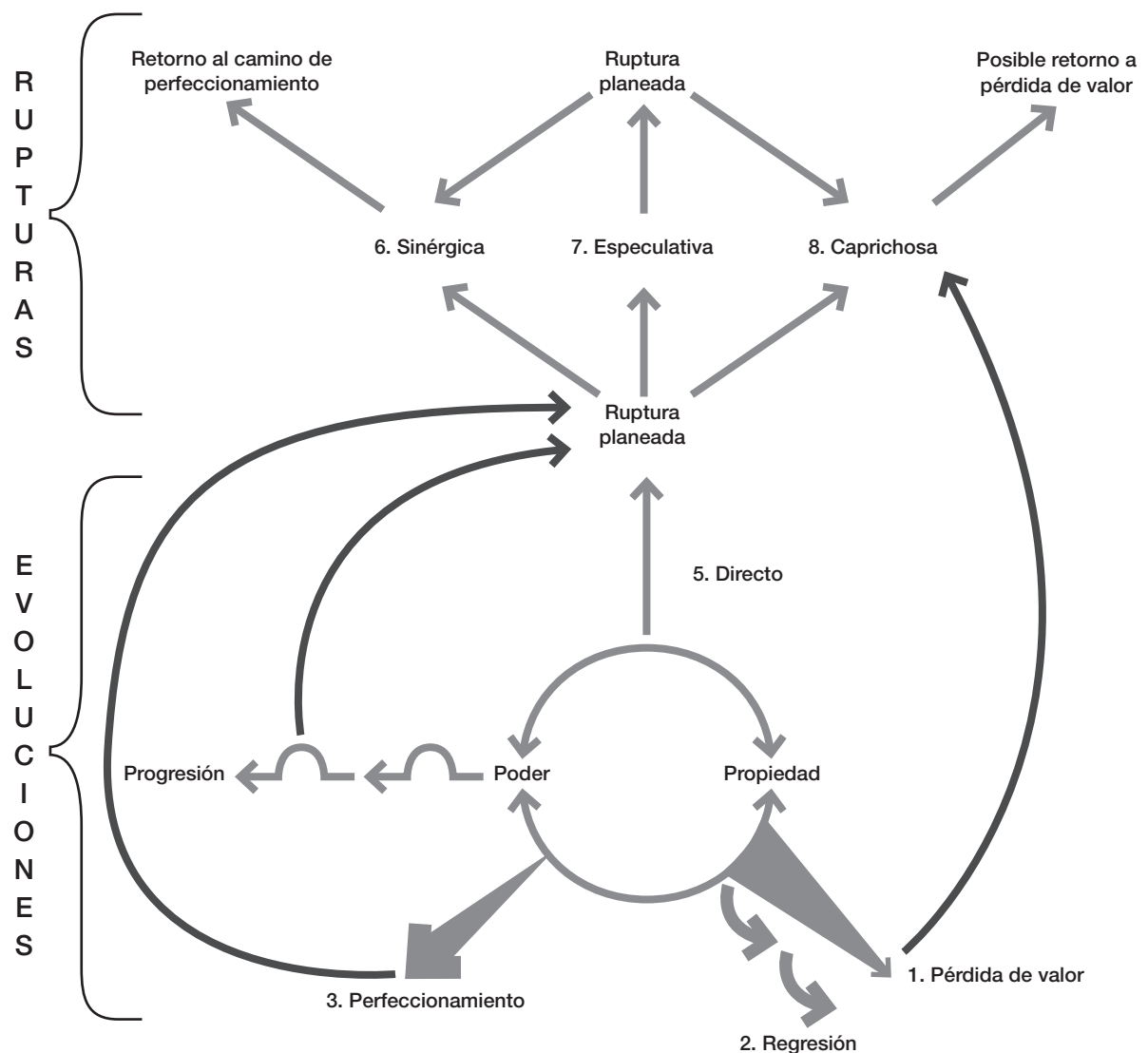


Figura 10: Relación entre evolución y rupturas

Evoluciones y rupturas: Posibilidades de diagnóstico

El modelo presentado en este documento ayuda a identificar y explicar parcialmente las evoluciones y cambios ocurridos, pero conseguir un incremento del valor de la empresa precisa avanzar en procedimientos que ayuden a diagnosticar.

Las personas que ejercen el poder han de ser altamente exigentes consigo mismas en cuanto a diagnosticar la conveniencia de implantar evoluciones y rupturas, pues la probabilidad de hacerlo tardíamente es elevada. Por una parte, resulta natural la tendencia a pensar que la situación no es tan grave, ya que ellos son quienes han conducido la empresa a dicha situación y, por otra parte, es también natural que piensen que las medidas que han aplicado resultarán suficientes, aunque tarden algún tiempo en producir resultados.

Cualesquiera que sean las dificultades de diagnóstico, se puede afirmar, sin embargo, que las rupturas en las estructuras de “Propiedad – Poder” son necesarias con elevada probabilidad en las siguientes situaciones:

- La empresa entra de manera clara en el camino de no cumplir con su función social.
- En lugar de unidad hay desunión y faltas de compromiso en las personas que detentan proporciones significativas de derechos políticos.
- La gobernabilidad de la empresa se hace imposible o muy difícil.

Indicadores de que se está llegando a estas situaciones son:

- La lentitud y parálisis en la toma de decisiones de gobierno, producida por empates en los derechos políticos, por la necesidad de mayorías difíciles de alcanzar, y por la existencia de estructuras legales excesivamente complejas.
- La presencia de personas clave en el ejercicio de los derechos políticos que tienen dificultades para escuchar y cambiar de opinión, por estar convencidos de su propia inerrancia.
- La presencia de personas clave en el ejercicio de los derechos políticos que actúan con enamoramiento por el poder.
- El bloqueo de unos procesos sucesorios que siempre se han de producir: sucesiones retrasadas, sucesiones no razonablemente preparadas.
- La continuidad de la empresa en negocios maduros.
- La resistencia al cambio estratégico y la falta de estrategias de revitalización.

4. Conclusión

Basado en una investigación inductiva, este documento ha expuesto un conjunto de caminos seguidos por las empresas en el aumento y pérdida de sus potencialidades. La exposición de este modelo debe ser completada desde el punto de vista práctico con la “Herramienta de auto-chequeo” contenida en el Anexo. Esta herramienta pretende ayudar a a quien la utilice a reflexionar acerca de las necesidades de cambio de la estructura “Propiedad – Poder” de su empresa, así como a explorar los caminos de cambio.

ANEXO. HERRAMIENTA DE AUTOCHEQUEO

Introducción

La herramienta que presentamos tiene la intención de ayudarle a usted a hacer un auto chequeo sobre las necesidades de cambio de la estructura propiedad-poder en su empresa, así como una exploración de los caminos de cambio.

Por ello no se trata tanto de rellenar con plena precisión las distintas cuestiones que le son sugeridas, aunque resulte recomendable, como de hacerlo veraz y ponderadamente, dedicando todo el tiempo que resulte prudente.

La herramienta de autochequeo consta de varias partes:

- La primera pretende estudiar los caminos de cambio hasta ahora seguidos por su empresa.
- La segunda busca explicitar cómo es la estructuración actual de los derechos políticos, tanto según lo establecido en los estatutos sociales y otros pactos parasociales entre accionistas, como por acuerdos informales. Es decir, cómo es en la realidad la estructuración del poder de decisión en su empresa.
- En la tercera parte se pide un rápido chequeo de las necesidades para afrontar los retos futuros de la empresa en términos económicos y organizativos.
- En la cuarta y quinta parte se pide chequear las posibilidades de cambio de la estructura “Propiedad-poder” de su empresa y compararlo con los competidores.
- Las dos últimas partes pretenden que usted autochequee el grado en el que conoce el camino de cambio a seguir, y las fortalezas y debilidades que tiene su empresa para hacerlo.

1. La estructura “Propiedad-poder” en su empresa

1.1. ¿Cuál es la actual estructura de la propiedad en términos de derechos económicos?

- | | |
|--|--------------------|
| <input type="checkbox"/> Accionista o grupo: _____ | % propiedad: _____ |
| <input type="checkbox"/> Accionista o grupo: _____ | % propiedad: _____ |
| <input type="checkbox"/> Accionista o grupo: _____ | % propiedad: _____ |
| <input type="checkbox"/> Accionista o grupo: _____ | % propiedad: _____ |
| <input type="checkbox"/> Accionista o grupo: _____ | % propiedad: _____ |

1.2. ¿Cuál es la actual estructuración de la propiedad en términos de derechos políticos?

Sociedades Tenedoras de acciones o Holdings y mayorías establecidas en sus estatutos (describa la situación):

% derechos políticos:

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

¿Existen pactos parasociales de accionistas por los que se requiere mayoría cualificada para tomar alguna o varias de las siguientes decisiones? Indicar la mayoría requerida y el horizonte temporal de aplicación de tal pacto:

Decisión	% de votos requerido	Horizonte temporal del pacto
Ampliación de capital		
Admisión de nuevos socios		
Separación de socios		
Fusión y escisión de la empresa		
Realización de Joint Ventures		
Elección del Consejo de Administración y su compensación		
Elección del Primer Ejecutivo		
Cambios organizativos		
Transmisión de acciones		
Venta de la empresa		
....		

Otras prácticas informales, pero que son reales, de concentración del poder en su empresa (describa la situación):

Es posible que existan pactos parasociales entre socios, los intuyo pero no los puedo confirmar:

2. Situación competitiva actual de su empresa

2.1. ¿Cuáles son los principales retos de futuro a los que se enfrenta su empresa?

2.2. ¿En qué situación económico-financiera para afrontar estos retos se encuentra su empresa? ¿Necesita su empresa más recursos económicos?

2.3. ¿Con qué capacidades organizativas cuenta su empresa?

A nivel de directivos individuales:

A nivel de equipos directivos:

A nivel de sistemas de dirección:

2.4. A modo de síntesis, ¿tiene su empresa el tamaño y desarrollo organizativo adecuados para afrontar estos retos?

2.5. ¿Qué nuevas capacidades (tecnológicas, económicas, financieras, operativas, humanas, etc.) debería desarrollar su empresa para afrontar los retos de futuro?

3. El ejercicio de los derechos de propiedad y poder en su empresa

3.1. ¿En qué medida hay facilidad o dificultad para llegar a formar la voluntad de la propiedad en la resolución de la problemática comentada en los puntos anteriores? ¿Qué factores inciden en ello (ej.: empates, mayorías difíciles, minorías irracionales, derechos de veto, etc.)?

3.2. ¿En qué medida hay facilidad o dificultad para hacer evolucionar la estructura de la **propiedad** (ej.: apegos emocionales, falta de deseo de ceder si otro no cede, etc.)?

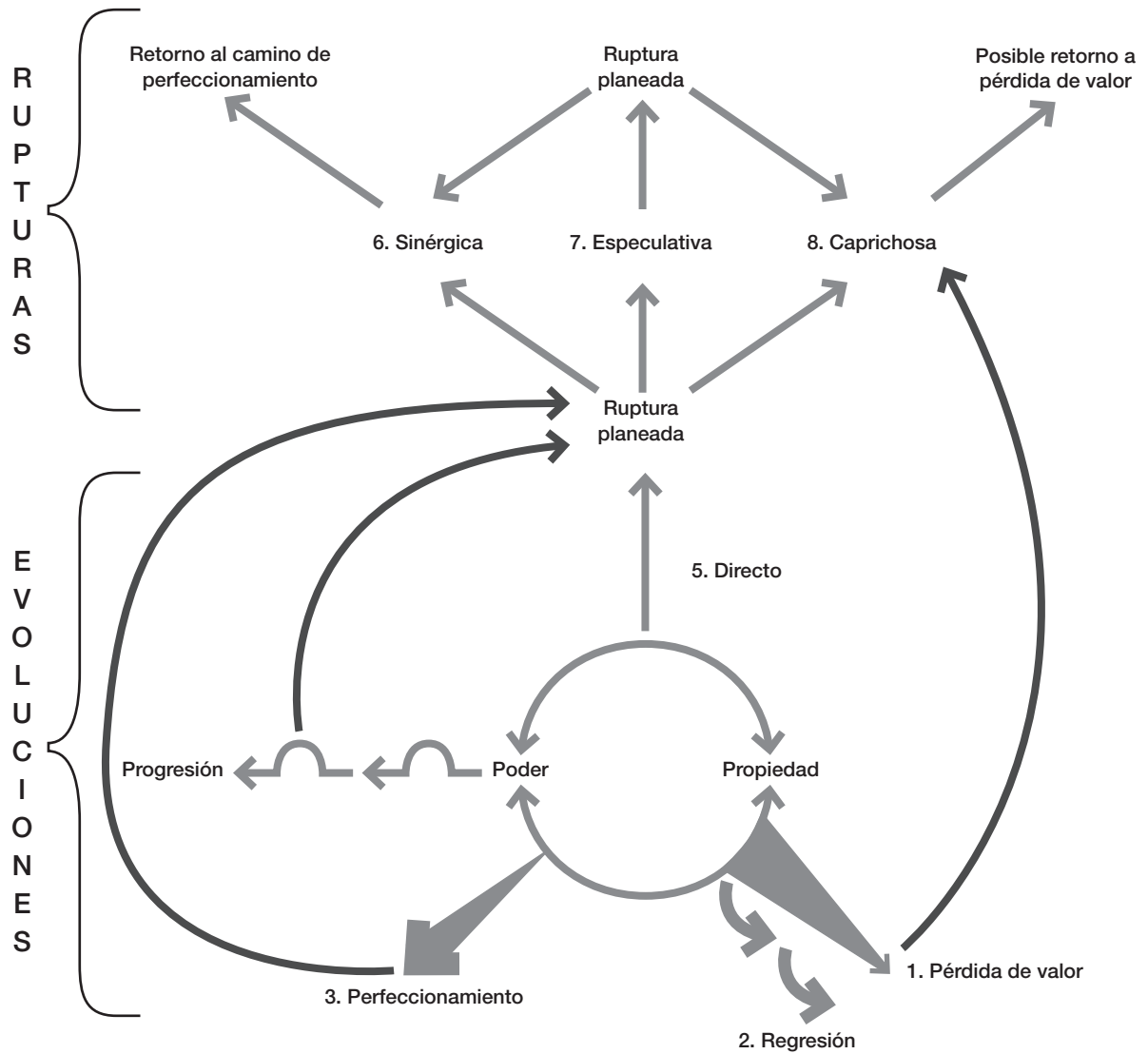
3.3. ¿En qué medida hay facilidad o dificultad para hacer evolucionar la estructura del poder (Ej.: no disposición a cambiar por parte de quien tiene el poder; lealtades que impiden cambios; etc.)?

4. La estructura propiedad-poder en su empresa en comparación con sus competidores.

Identifique sus competidores más relevantes: En relación a cada uno de ellos, compare la capacidad que tiene su empresa para hacer **cambios** en los siguientes aspectos (indique: **+** si su empresa tiene mayor capacidad de cambio; **-** si su empresa tiene menor capacidad de cambio):

Decisión	Competidor 1:	Competidor 2:	Competidor 3:	...
Ampliación de capital				
Admisión de nuevos socios				
Separación de socios				
Fusión y escisión de la empresa				
Realización de Joint Ventures				
Elección del Consejo de Administración y su compensación				
Elección del Primer Ejecutivo				
Cambios organizativos				
Transmisión de acciones				
Venta de la empresa				
....				

5. Reflexionando sobre los anteriores puntos, ¿qué camino debería emprender la empresa para alcanzar un desarrollo positivo? (Marcar en la figura el camino que se debería recorrer; en la siguiente página encontrará preguntas que le pueden facilitar la reflexión) (**Nota:** al final del documento se reproducen más copias de la figura por si le resultan necesarias).



Guía para reflexionar sobre el camino a recorrer:

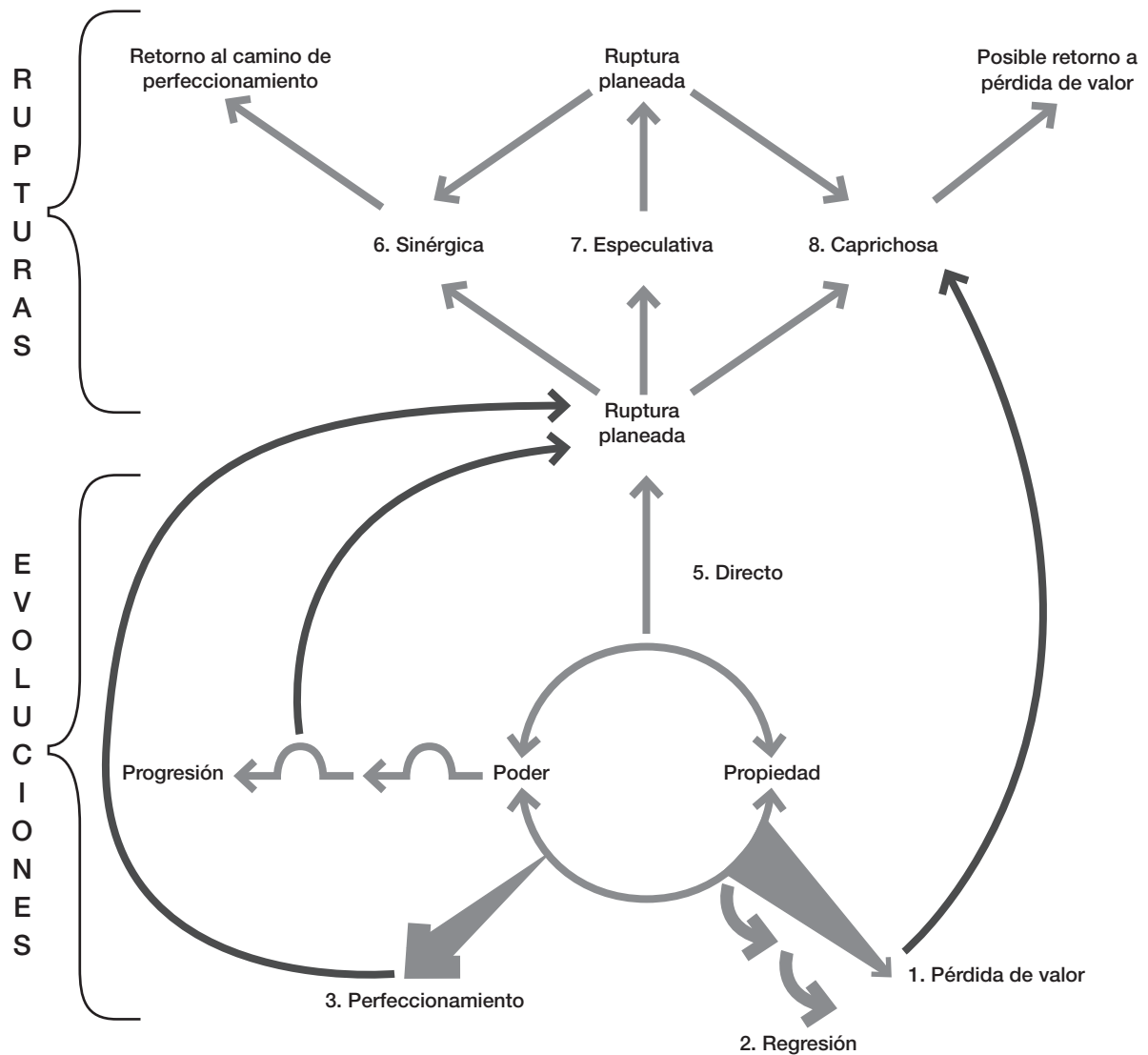
- El punto de partida es el **círculo propiedad-poder**. A partir de ahí, **reflexione**:
- ¿cómo debería la empresa **avanzar en el ejercicio del poder**? Partiendo de la base de la combinación propiedad-poder que existe, de la estructura de derechos políticos y de las cualidades de las personas que ejercen el poder:
 - ¿debería la empresa evolucionar por un camino de **perfeccionamiento (3)** en el ejercicio del poder que más adelante desemboque en una **ruptura planeada**?
 - ¿es preferible evolucionar por un camino de **progresión (4)** en el ejercicio del poder que más adelante desemboque en una **ruptura planeada**?
 - ¿debería estudiarse una **ruptura directa (5)** del círculo propiedad-poder?
- Llegados al punto en que se haga necesario **planear una ruptura** del círculo propiedad-poder, ¿cómo debería ser ésta?:
 - ¿debería ser una ruptura sinérgica (6) tal que por entrar otras organizaciones o personas en la estructura propiedad-poder la empresa pueda aplicar mejor sus fortalezas y así continuar generando valor de manera sostenida en el tiempo?
 - ¿debería ser una ruptura especulativa (7) tal que por entrar en la estructura propiedad-poder alguna organización especializada en reestructurar empresas mejore la situación de la empresa y pueda más adelante ser vendida a terceros por mayor valor que el actual?

Nota: obsérvese que, si bien existen en la realidad, por razones obvias, no se proponen como caminos a emprender los siguientes:

- el camino de pérdida de valor (1) en que las personas que ejercen el poder no toman las decisiones necesarias para mantener la capacidad de generar valor de la empresa a la vista de los cambios en el entorno;
- el camino de regresión (2) en que las personas que ejercen el poder se resisten a aceptar la realidad y toman decisiones que aceleran la pérdida de valor de la empresa;
- el camino de ruptura caprichosa (8) que supone un cambio en la estructura propiedad-poder que obedece a querencias particulares de determinadas personas sin tener en cuenta el bien de la empresa como comunidad de personas.

6. Los caminos seguidos

6.1. ¿Cuál es el camino seguido en el pasado por su empresa que ha resultado ser más influyente en términos del cambio en “Propiedad y poder”? (Marcar en la figura el camino recorrido; para facilitar la reflexión se pueden seguir las preguntas apuntadas en la página anterior y reflexionar también sobre los caminos (1), (2) y (8) que sin ser aconsejables pueden haberse emprendido en la realidad).



7. ¿Cuáles son las principales fortalezas que favorecen a su empresa para recorrer con éxito el camino para un desarrollo positivo estudiado en el anterior apartado nº 6?

7.1. Fortalezas de los propietarios:

Capacidad económica y financiera:

Conocimientos:

Compromisos:

Intenciones:

7.2. Fortalezas de las personas que ejercen el poder:

Conocimientos:

Compromisos:

Intenciones:

7.3. Reputación e imagen de la empresa:

8. ¿Cuáles son las principales debilidades que afectan a su empresa para acometer la entrada en este camino?

8.1. Debilidades de los propietarios:

Capacidad económica y financiera:

Conocimientos:

Compromisos:

Intenciones:

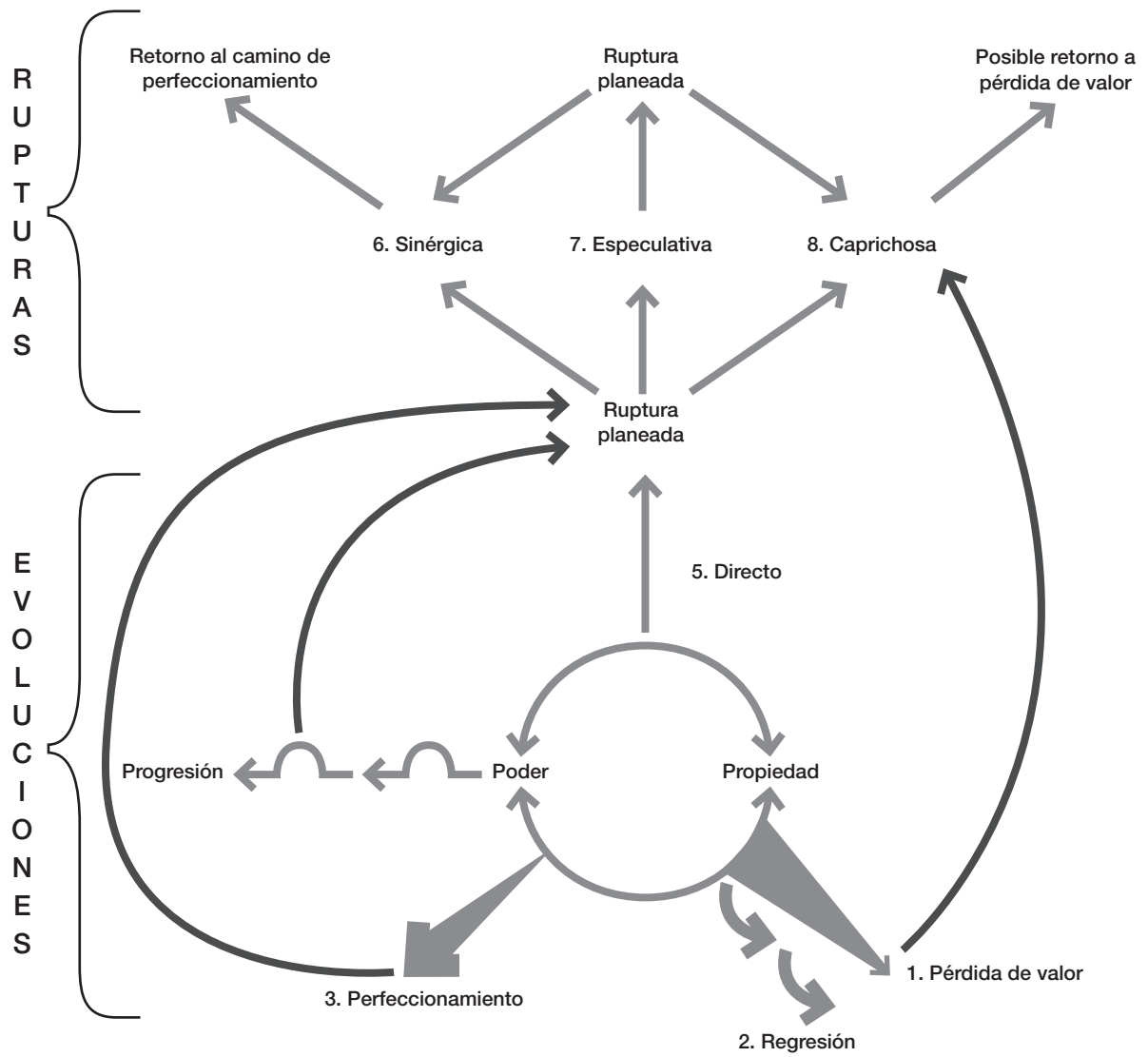
8.2. Debilidades de las personas que ejercen el poder:

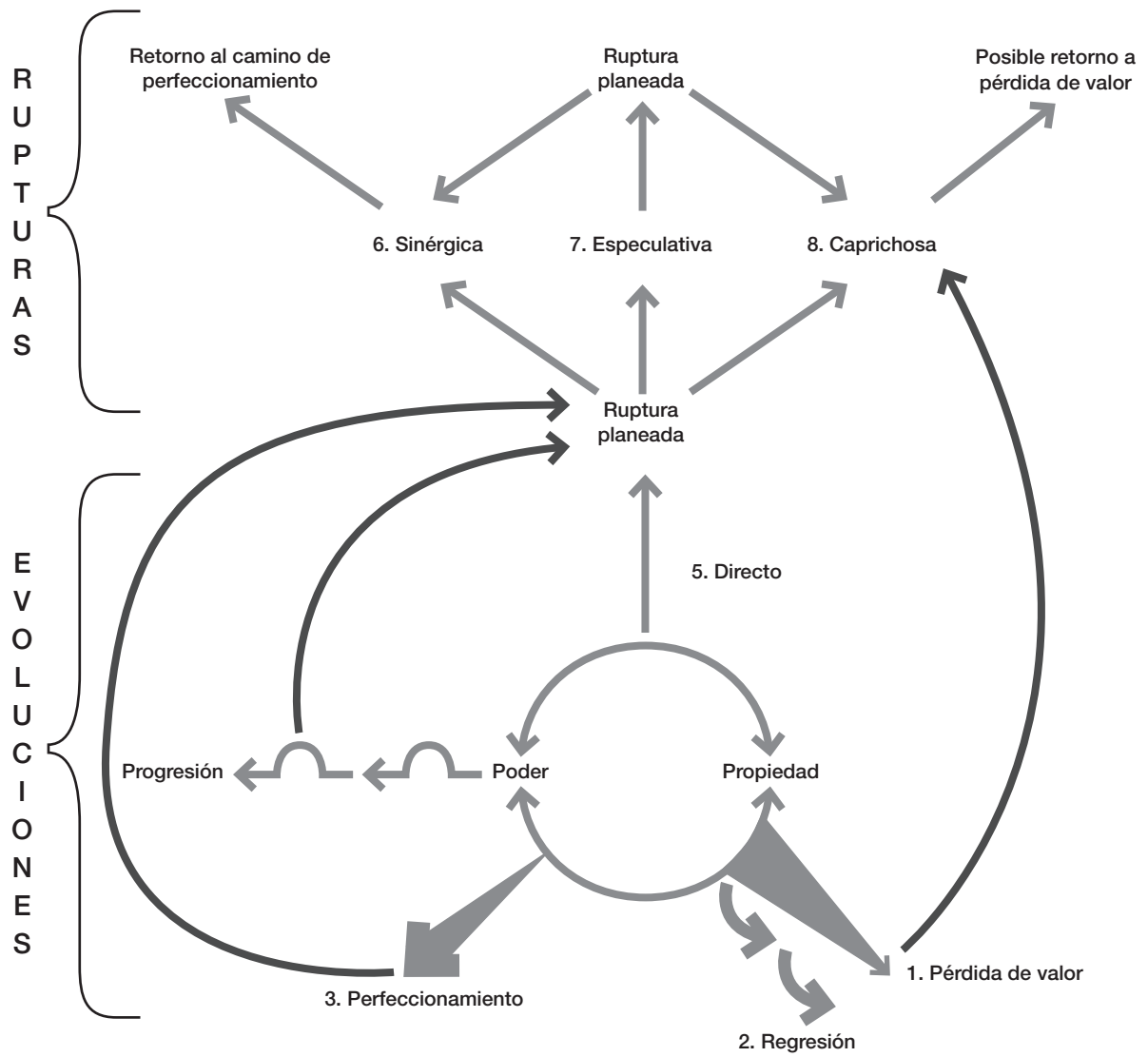
Conocimientos:

Compromisos:

Intenciones:

8.3. Reputación e imagen de la empresa:







INTERNATIONAL INVESTMENTS GROUP – 2iG, S.A.

Plaça Francesc Macià, 6 1º 2ª
08021 Barcelona
Tel. 934 677 844
Fax. 934 677 268

www.2ig.com



Avda. Pearson, 21
08034 Barcelona
Tel. 932 534 200

Camino del Cerro del Águila, 3
28023 Madrid
Tel. 912 113 000

www.iese.edu



Iradier, 21
08017 Barcelona
Tel. 932 001 277

Paseo de la Castellana, 164, 5º
28046 Madrid
Tel. 913 431 740

www.buigas.com