

***La evolución de la empresa familiar: una transición del liderazgo creativo hacia una política de gobierno corporativo integradora***

Francisco Negreira del Río

Prof. Dr. Estrategia y Política de Empresa en la Escuela de Negocios Caixanova

Jesús Negreira del Río

Prof. Dr. Dirección Comercial y Marketing en la Escuela de Negocios Caixanova

---

**Resumen**

El relevo generacional en la empresa familiar es un momento especialmente crítico para la organización. Es larga la experiencia y numerosísimos los ejemplos de empresas familiares que ante una sucesión generacional han sufrido cuantiosos, y en ocasiones, irreparables daños. A fin de evitar las dramáticas consecuencias de una sucesión mal planificada asistimos cada vez con mayor frecuencia a actuaciones “preventivas” por parte de las familias propietarias de empresas exitosas. Actuaciones que restringen la libertad del accionista, como por ejemplo limitaciones a la capacidad de venta de sus acciones, encaminadas a proteger a la empresa de iniciativas que propietarios de siguientes generaciones pudiesen llevar a cabo ante unos intereses, los suyos propios, que quizás no fuesen coincidentes con los de la empresa familiar.

Se propone, en contraposición a esta estrategia, y a la luz del caso Zara, una filosofía de planificación del proceso sucesorio que implica dos líneas de actuación: una primera, el blindaje de la gestión, que permitirá a la empresa avanzar en la profesionalización del negocio, y una segunda, el blindaje institucional, definido a través de una política de gobierno corporativo que al mismo tiempo que mantiene la libertad de acción del familiar propietario de acciones de la compañía, garantiza a la ésta la necesaria independencia y protección frente a posibles injerencias que parte de los familiares accionistas pudiesen darse en el siempre traumático trance sucesorio.

***La evolución de la empresa familiar: una transición del liderazgo creativo hacia una política de gobierno corporativo integradora***

“Todas las acciones de la Sociedad cuentan con los mismos derechos políticos y económicos, sin que existan restricciones legales ni estatutarias a la adquisición o transmisión de acciones”. Desempeño Gobierno Corporativo, Inditex, 2005.

Nada de particular en esta sentencia si consideramos que se trata de una empresa que cotiza en bolsa, y sin embargo casi extraordinaria si atendemos al carácter “familiar” que todavía podríamos atribuir a esta compañía, cuya mayoría del capital pertenece a su fundador D. Amancio Ortega.

Decimos casi extraordinaria porque cada vez con mayor frecuencia asistimos a actuaciones “preventivas” por parte de las familias propietarias de empresas exitosas. Actuaciones que restringen la libertad del accionista, como limitar por ejemplo la capacidad de vender sus acciones, encaminadas a proteger a la empresa de iniciativas que propietarios de siguientes generaciones pudiesen llevar a cabo ante unos intereses, los suyos propios, que quizás no fuesen coincidentes con los de la empresa familiar. Gersick (1997) identifica este tipo de políticas restrictivas de tenencia de acciones, acompañadas en muchas ocasiones de una excesiva confianza en los modelos gerenciales del consejo, como un intento por parte de algunos miembros de la familia propietaria de proteger a la empresa, pues entienden que ésta es la principal fuente integradora de su familia, y que si éste nexo de unión dejase de existir la desvinculación de sus partícipes sería inmediata.

Es larga la experiencia y numerosísimos los ejemplos de empresas familiares que ante una sucesión generacional no planificada han sufrido cuantiosos, y en ocasiones, irreparables daños. Las estadísticas al respecto son demoledoras: “[...] de cada 100 empresas familiares que se acercan a segunda generación solo 30 sobreviven, y de éstas solo 15 continúan activas en tercera generación” (Dyer, 1986). Los motivos son múltiples; Gallo (1997) identifica lo que denomina las “trampas” o causas profundas que explican las dificultades para el crecimiento y la elevada mortalidad de las empresas familiares. Entre ellas cinco aparecen como factores principales: la confusión entre el hecho de ser propietario y el de tener capacidad para dirigir, el no seguir las leyes del mercado, el confundir los lazos de afecto –propios de la familia- con los lazos contractuales –propios de la empresa-, el retrasar la sucesión y finalmente la más peligrosa de todas: el creerse inmunizado ante las trampas anteriores.

El retraso en la sucesión, la cuarta de las trampas, aparece precisamente como la actitud que refleja una mayor falta de ética dentro de los comportamientos personales que las personas vinculadas a la empresa familiar puedan tener para con la misma (Gallo y Cappuyns, 1999). Para estos autores el retrasar la sucesión es sin duda alguna una falta de ética por el daño que se hace a los sucesores, a otros miembros de la familia y de la organización, y por el riesgo en el que se pone la continuidad de la empresa. Es asimismo falta de ética, en la misma línea de razonamiento, el entregar responsabilidades directivas a personas que no están suficientemente capacitadas, por el daño que con sus incapacidades pueden ocasionar al bien de los demás. Incluso es posible ir más allá y llevar la exigencia de comportamiento ético a quien participa simultáneamente de la doble condición de propietario y directivo, pues “existe mal uso de poder, pues quien lo ostenta no tiene que contrastar sus propias decisiones con otras personas, y también hay mayores riesgos de cometer abusos de poder por no

tener que rendir cuentas a nadie, o tener la posibilidad de actuar como quien «con lo suyo hace lo que quiere» (Gallo, ib. pág. 185).

La problemática asociada a la sucesión no puede sin embargo ser circunscrita únicamente al ámbito de la empresa: “aunque se piensa que la sucesión es una cuestión de negocios, hemos quedado impresionados ante la enorme importancia que tiene también en el círculo familiar” (Gersick, 1997, pág. 22). El retraso en la sucesión aparece entonces como un elemento crítico que amenaza la supervivencia de la empresa familiar, pues erosiona la unidad y el compromiso de los miembros de la familia con la misma (Gallo, 1998).

La solución: protejámonos de nosotros mismos, evitemos que el familiar accionista pueda interferir en la empresa, limitemos su capacidad de actuación, bloqueemos sus derechos sociales o económicos en la compañía: restricciones estatutarias, acuerdos de familia privados o incluso publicitados, interposición de sociedades holding que limiten o minoren posibles movimientos individuales...

¿Por qué un accionista, libre y responsable, renuncia a su natural derecho a disponer libremente de aquello que le pertenece en pleno dominio y limita su futura libertad de actuación? ¿Por qué, incluso, intenta, con los artificios que la ley pone a su disposición, establecer todas cuantas trabas jurídicas y legales puedan ayudarle en este proceso de autolimitación? Lo hace porque piensa que es lo mejor para él, porque cree que es lo mejor para su empresa y por tanto para su familia también.

¿Tiene esto realmente sentido? ¿Es este blindaje jurídico-societario la mejor alternativa? Quizás lo sea desde una perspectiva legal, pero creemos que bajo una perspectiva de gestión de empresas existe otro camino mejor. Un camino que obliga a la propiedad de la compañía a actuar bajo criterios exclusivamente profesionales y que deja en manos del accionista el derecho a juzgar y a elegir.

“...el que pretenda dirigir a las personas privadas sobre la forma en que deben invertir sus capitales asume una autoridad que no debería ser delegada en ninguna persona, en ningún consejo o senado, y que en ningún sitio es más peligrosa que cuando está en manos de un hombre tan insensato y presuntuoso como para fantasear que es realmente capaz de ejercerla...” (Adam Smith, 1.776).

El tránsito de la propiedad hacia las siguientes generaciones efectivamente trae consigo riesgos, los hemos comentado. ¿Cómo podemos entonces proteger a la empresa de los peligros clásicos que un proceso sucesorio o de tránsito generacional en el capital pueden significar para la compañía, al tiempo que garantizamos libertad de acción –ahora y el futuro- a los accionistas?

En las siguientes páginas, explicamos cómo, a nuestro entender, podemos lograrlo. Para ello, proponemos dos líneas o niveles de actuación, en las que “aplicaremos” distintas capas de blindajes que permitirán aumentar nuestra resistencia. Posteriormente, y teniendo en cuenta las distintas combinaciones posibles logradas, se desarrolla una matriz que nos permitirá medir la capacidad de la empresa para afrontar una sucesión, identificando las fortalezas y las debilidades, y mostrando el camino a seguir para convertirnos en una compañía de éxito cuyas nuevas generaciones no hacen sino más fuertes a la organización.

### **Un plan de acción: el blindaje de la empresa familiar ante la sucesión**

Analicemos las dos líneas de trabajo en las que podemos proporcionar protección y estabilidad a la compañía:

- *Blindaje Institucional.* A nivel gerencial es imprescindible “blindar” las instituciones de gobierno de las perjudiciales posibles injerencias que ramas familiares en acoso y derribo a la cúspide pudiesen transmitirles, tratando de limitar no ya sus consecuencias, sino evitándolas, previniéndolas, desactivando cualquier iniciativa antes de que llegue a producirse. Veremos cómo hacerlo, Maquiavelo nos aportará luz, y el caso Zara un ejemplo concreto, identificaremos en él hasta tres capas de “blindaje”.

- *Blindaje de la Gestión.* Del mismo modo, deberemos proteger a los niveles más operativos de la empresa ante las posibles interferencias generadas por el cambio en la propiedad. Y la receta hace tiempo que está escrita, nuestra mejor arma defensiva será una cultura basada en la dirección por objetivos y una delegación “valiente”. Nuestros colaboradores directamente en contacto con el cliente, nuestras unidades de combate, necesitarán víveres, órdenes y autonomía para continuar la lucha, mientras los cuarteles centrales se “reorganizan”. De nuevo, Zara nos proporciona un ejemplo con el que ilustrar este blindaje.

Veamos ahora en detalle en qué consisten ambas líneas de “protección” de la empresa.

### ***El blindaje institucional. La organización de la República virtuosa según Maquiavelo***

El blindaje institucional indica la capacidad de protección que las instituciones de la sociedad tienen ante los ataques o tensiones que sin duda surgirán en la familia propietaria cuando afronte un cambio generacional. Para Maquiavelo, en la República virtuosa, la sucesión no representa un problema, al contrario que en otros modelos de organización, desde la monarquía hasta la dictadura, pasando por las repúblicas mal organizadas, en donde la sucesión sí supone una amenaza grave. Es por tanto necesario encontrar la forma de gobierno que dé más estabilidad a nuestra empresa manteniéndola al margen del hecho sucesorio.

La necesidad de una estructura de gobierno blindada radica en que la familia propietaria deberá ser considerada como “enemiga” de la empresa en aquellos momentos en que ésta afronta un cambio generacional. Las nuevas perspectivas que se abren para determinados miembros de la familia, las ambiciones de quienes son llamados a formar parte del futuro de la empresa o las frustraciones de quienes son apartados...y todo ello girando en torno a una compañía que trata de mantener su orientación al mercado. Estamos hablando de un proceso natural en las personas, y no evitable. Lo único que podemos hacer es prepararnos para afrontarlo con las máximas garantías. Y para ello será necesario situarnos en el más pesimista de los escenarios posibles: ¿qué es lo peor que podría ocurrir? “...es necesario que quien disponga una república y ordene sus leyes presuponga que todos los hombres son malos, que pondrán en práctica sus perversas ideas siempre que se les presente la ocasión de hacerlo libremente”.

La República y la empresa son estructuras que admiten un paralelismo asombroso: el pueblo (los accionistas) se dota de unas leyes y unas instituciones de gobierno (estatutos y estructura de gobierno empresarial), y eligen a los individuos que deberán regir, gobernar y rendir cuentas sobre la gestión realizada.

El pueblo debe observar las leyes y servir a su país, ahora bien, éste sólo perdurará en el tiempo si el pueblo es verdaderamente libre y ejerce como tal. La empresa sólo

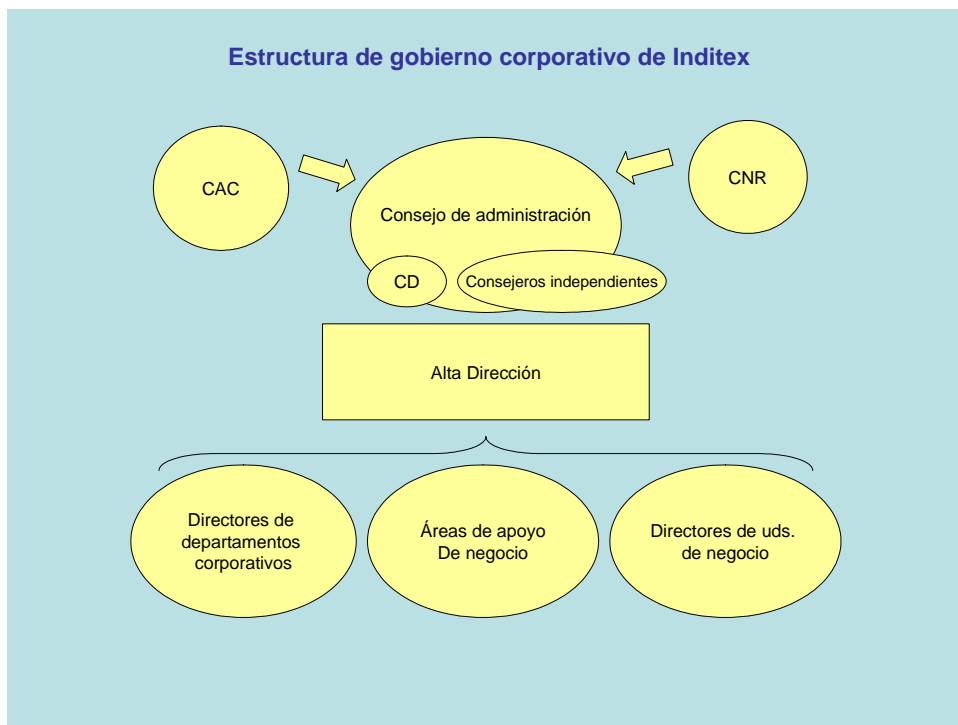
pervivirá si los accionistas tienen libertad para ejercer como legítimos dueños. Tenemos que ser capaces de combinar una estructura de gobierno fuerte y eficaz con un ejercicio activo y responsable por parte de los ciudadanos de la autoridad y derechos que les atañen, manteniendo siempre una clara separación de poderes. Los accionistas, el pueblo, deben tener la última palabra, pero tampoco podrán, por hallarse en una situación de crisis -la sucesión- tener capacidad de afectar a las instituciones de la empresa. La estabilidad institucional en la República debe estar totalmente blindada de cualquier tensión externa o interna.

¿Cómo combinar una Junta General de Accionistas poderosa con unos órganos de Gobierno igualmente poderosos, cada uno en sus facetas y de forma que mantengan un equilibrio estable en el tiempo?

### Lo que Maquiavelo le enseñó a Zara

Veamos al caso Zara, y estudiemos su política de Gobierno Corporativo. Está basada en unos principios sencillos: la responsabilidad y el rendimiento de todos y cada uno de los miembros del equipo, y la seguridad, a través de mecanismos de control, de que la última palabra reside en la Junta General de Accionistas. Por supuesto, hoy día, la empresa se encuentra dirigida por su fundador y líder, D. Amancio Ortega, a través del control de aproximadamente un 60% de la compañía. Pero no es menos cierto que su modelo de gobierno está preparado para las crisis accionariales más convulsas que el futuro pudiese deparar.

El siguiente dibujo nos muestra cómo está estructurado el gobierno corporativo del grupo Inditex (matriz de la marca Zara):



Este esquema nos muestra cuatro estamentos o niveles de actuación de gobierno:

- Junta General. Es la representación del pueblo.
- Consejo de Administración. Es el Estado Mayor, el grupo de generales y políticos que deciden qué guerras llevamos a cabo
- Alta Dirección. Son los generales de campo, son aquellos que dirigen a sus tropas, cada uno las suyas en el campo de batalla.
- Comités de Control. Son organismos con facultades de información, asesoramiento y propuesta en diversas materias, que aseguran la transparencia y objetividad en la información que llega a la Junta, en el nombramiento de las personas que ocupan cargos significativos en las instituciones de gobierno y en una adecuada medición de su rendimiento. Son dos estos órganos: el Comité de Auditoría y Control (en adelante CAC) y la Comisión de Nombramientos y Retribuciones (en adelante CNR).

Las líneas generales de la política de gobierno corporativo de Inditex son las obligadas en cualquier empresa que cotice en mercados financieros, estando a disposición pública su consulta. Sin embargo, el elemento diferenciador frente a otras experiencias a la hora de proporcionar ese blindaje institucional es el peso que tienen los consejeros independientes en tres órganos de gobierno fundamentales: el Consejo de Administración, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y el Comité de Auditoría y Control. Esta figura del profesional independiente, es nuestro particular acero reforzado; cuanto más lo usemos, mejores resultados lograremos. Veamos su utilización.

En el máximo órgano de gobierno de la compañía, el Consejo de Administración, los consejeros independientes tienen un peso que va mucho más allá de la representación de aquellos pequeños accionistas que no están presentes. Hasta tal punto, que en la actualidad, son mayoría, estando las decisiones de este órgano en sus manos (5 consejeros independientes de un total de 9 miembros del consejo). En este escenario, y ante una eventual crisis familiar, ¿cuál es la capacidad real de un accionista, aún ocupando un importante puesto ejecutivo, o un grupo para interferir en la dirección de la empresa?, ¿se da cuenta que sería necesario un control de la Junta General de Accionistas para tener capacidad de injerencia? En caso contrario, el máximo órgano de gobierno de la compañía seguiría funcionando con criterios exclusivamente profesionales. Esta incapacidad de injerencia supone la primera capa de blindaje institucional.

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones, encargada de velar por el nombramiento, retribución y desempeño de los principales cargos directivos de la compañía, incluidos los miembros del Consejo de Administración, asegura que los accionistas tengan un conocimiento certero de la realidad. Todos los miembros de dicha comisión son en esta ocasión Consejeros Independientes. Es bien cierto que esta comisión es consultiva y no ejecutiva, pero no es menos cierto que cuando el consejo de administración se aparte de las recomendaciones de la comisión habrá de motivar las razones de su proceder y dejar constancia en acta de sus razones. Esto a efectos prácticos hace que o bien el consejo contraponen criterios profesionales a los dictámenes de la comisión para actuar en contrario o la Junta General podrá juzgar adecuadamente y sancionar en su caso otro tipo de comportamientos donde sean otros intereses distintos de los empresariales los que operen.

Tendríamos que entrar nuevamente en un escenario donde controlásemos la Junta, es decir al pueblo, para interferir en el nombramiento o en la evaluación de las personas

que dirigen la empresa. Estamos ante la segunda capa de blindaje institucional. “...*el pueblo elige mucho mejor que un príncipe, y nunca se persuadirá a un pueblo para que otorgue algún cargo público a un hombre infame y de costumbres corrompidas, de lo que es fácil persuadir a un príncipe por diversos medios...*”

El Comité de Auditoría y Control, responsable de todo el proceso de supervisión de la información financiera, está compuesto en su mayoría por Consejeros Independientes. Esta política busca evitar la posibilidad de engaño al pueblo a través de números que no reflejen la auténtica realidad. Ahuyentamos el peligro expresado con las siguientes palabras por Maquiavelo: “...*cuando en las cosas que se presentan a los ojos del pueblo se ve ganancia, aunque esconda en sí una pérdida o, cuando el acto parece animoso, aunque suponga la ruina de la república, siempre será fácil convencer a la multitud...*”. Esta es la tercera capa de blindaje institucional.

En definitiva, ¿cómo combinar en nuestra particular “república”, nuestra empresa, unas instituciones de gobierno fuertes, con capacidad de gestión propia, profesional e independiente, al tiempo que logramos que exista un verdadero poder soberano, los accionistas, que ejerzan de forma responsable sus atribuciones?

La clave está en lograr una efectiva separación de poderes entre la Junta General y el Consejo de Administración, y en esta línea de acción son fundamentales los consejeros independientes y su peso en la organización a través de dos vías: su posición mayoritaria en el consejo de administración y su papel como integrantes fundamentales de órganos garantes de la transparencia y de una interpretación cierta de los acontecimientos. “*Un pueblo que gobierna y que esté bien organizado, será estable, prudente y agradecido.*”

### ***El blindaje de la gestión. “Las autopistas y el organigrama como laberinto”***

Situémonos en una compañía organizada de manera tradicional, con una jerarquía piramidal; en la cúspide de la pirámide estaría la Alta Dirección, en un segundo nivel tendríamos los centros de poder ligados a las distintas áreas funcionales, supongamos cuatro (marketing y comercial, finanzas, producción y administración). Un tercer nivel estaría formado por los mandos intermedios, responsables de conectar a las distintas direcciones funcionales con los empleados que conforman la base de la pirámide. La nuestra es ahora una empresa pequeña, imaginemos únicamente 8 mandos intermedios y un total de 64 subordinados. Éstos, por cierto, serían los colaboradores en contacto con el cliente. Si hacemos una analogía de estas líneas jerárquicas con una red viaria tendríamos una autopista de 64 carriles que desembocan en 8 salidas, éstas a su vez confluyen en 4, que convergen finalmente en una única (la Dirección General). ¿Y quiénes son los coches? Los coches son todos y cada una de las gestiones a resolver en la empresa, todas las decisiones a tomar en los distintos niveles operativos: una incidencia en el departamento de administración con una remesa de efectos, una reclamación de un cliente ante un producto defectuoso, alguien que no se ha presentado a su puesto de trabajo en el almacén...

Todos estos son ejemplos de vehículos que se incorporan a nuestra red viaria, y aunque lo hacen a distintos niveles, en una mayoría significativa estas incorporaciones tienen lugar en los carriles de la parte inferior (simplemente porque hay más empleados, por lo tanto más actividades operativas), disminuyendo la generación de tráfico a medida que ascendemos por la autopista. Si detuviésemos el reloj del tiempo, la fotografía nos mostraría una red viaria con mucho tráfico, pero aparentemente fluido, ya que se encuentra distribuido entre los diferentes carriles. Ahora bien, ¿qué ocurrirá si esos coches no abandonan nuestra red viaria en la zona en la que se han incorporado?

Una situación de tráfico denso pero fluido en la región donde hay 64 carriles, se convertirá en un problema importante al canalizarlos a un embudo de cuatro carriles. Si nuestro funcionamiento como organización hace que el tráfico siga subiendo, el atasco será monumental. Probablemente, nuestra empresa se parecerá al sistema viario de una ciudad de tamaño respetable en hora punta, con obras importantes y una gran manifestación incluida.

El origen o motivo por el que nuestra organización es la madre de todos los atascos o, por el contrario, somos un sistema fluido, ágil y eficaz radica en el sistema de delegación que se aplique: VALIENTE o COBARDE.

La delegación “valiente” es una fórmula basada en la responsabilidad, la confianza, el sentido común y una dirección por objetivos. En ella delegamos “por exceso”, es decir, nuestros subordinados están autorizados a hacer todo lo que consideren necesario para alcanzar los objetivos previamente fijados, a excepción únicamente de aquello que explícitamente se detalle. Siguiendo la analogía anterior, cada colaborador decide cómo tiene que sacar de su carril los coches que se le incorporan, salvo aquellas matrículas que le hayan sido especificadas con anterioridad.

En la delegación “cobarde” o “por defecto” explicitamos únicamente lo que sí puede hacer cada trabajador, siendo esta lista mucho más corta que la de decisiones que no puede tomar sin consultar. Además, y para empeorar las cosas, es probable que acabemos entrometiéndonos, haciendo nosotros el trabajo (porque somos quienes mejor lo sabemos hacer). Los coches no toman las primeras salidas, el tráfico aumenta al estrecharse los carriles, los vehículos circulan por el interior de nuestra red viaria con demasiadas consecuencias perversas tanto para el cliente como para la motivación de nuestros empleados. Eso sí, les seguiremos lanzando gritos de guerra como “ánimo muchachos, tenemos que trabajar más duro aún, hay mucha carga de trabajo pero podemos con ella...”. Finalmente, lo habremos logrado: la autopista se halla totalmente colapsada.

¿Y nuestros directivos? Dedicarán una parte importante de su tiempo a hacer de “secretarios de lujo”, trayendo y llevando coches a través de la pirámide. ¿Y el trabajo por el que se supone que les pagamos? necesariamente se verá afectado. Pierden la orientación a los resultados y se refugian en lo mucho que trabajan... improproductivamente. Pero no son conscientes de ello. La Dirección General, en un intento de descargar la carga de trabajo, decide apoyar con más recursos a sus directivos, recursos tecnológicos y humanos, y la situación empeora.

Es decir, la solución al exceso de burocracia generada por un deficiente sistema de dirección consiste en añadir más niveles directivos, es decir, más burocracia. Y ésta es la trampa en la que caen las empresas que apuestan por una delegación “cobarde”: se refugian en el organigrama; pero éste deja de ser una mera fotografía, una simple imagen de la estructura organizativa, para convertirse en una razón de ser en sí mismo, lo que lo convierte en el laberinto del que la organización no puede escapar, engordando cada vez más y encontrándose cada vez más lejos del cliente y sus necesidades. En palabras de Jack Welch, después de acometer la reestructuración de GE y eliminar niveles jerárquicos y burocracia: “...*trabajábamos de cara al Director General y de espaldas al cliente...*”.

### **El blindaje de la gestión en Zara**

La gestión de las tiendas de la cadena Zara es un maravilloso ejemplo de delegación valiente. La dirección del grupo pone toda la responsabilidad de cada tienda en manos de sus encargadas, actuando éstas como directores de empresa. Son

personas muy jóvenes en su mayoría, en las que la empresa vuelca un nivel de confianza elevadísimo: lo deciden todo sobre su plantilla, escogen la ropa que quieren recibir y en qué cantidad... porque conocen a los clientes de la zona donde está ubicada su tienda. Los gustos de los clientes varían entre países, ciudades, e incluso entre barrios dentro de la misma ciudad, y son las decisiones de cada gerente de tienda las que determinarán los buenos o malos resultados de cada una de ellas.

El grupo Inditex es caso de estudio en las principales escuelas de negocios del mundo. Su marca de cabecera, Zara, aterrizó en un mercado liderado por empresas como la americana GAP, la sueca H&M o la italiana Benetton, y en apenas tres décadas se ha convertido en la referencia a imitar en muchos aspectos. La tienda con la que empezó su actividad en el año 1975 en La Coruña es hoy una potente industria con más de 70.000 empleados, más de 3.200 tiendas en 65 países e inmersa en un ambicioso plan de expansión. Ha roto los principios tradicionales de funcionamiento del sector: se “adelanta” a la moda fabricando y poniendo en el mercado antes que nadie las nuevas tendencias, fabrica en pequeñas series generando unas roturas de stocks en las tiendas que aprovecha como nadie (la pequeña cantidad de artículos iguales enviados a las tiendas, ha hecho que la gente visite más las tiendas de Zara porque sabe que lo que haya hoy a lo mejor mañana no está –las tiendas de Zara reciben un promedio de visitas por cliente 4 veces superior a la media del sector-) y “escucha” a los clientes locales ofertando lo que cada mercado quiere. Los clientes y la gerencia de las tiendas participan de manera directa e individual en la ejecución de la estrategia de la compañía (entendida cómo la concreción y adaptación en el tiempo del binomio producto-mercado, es decir, qué vendemos y a quién nos dirigimos), convirtiéndose así en el primer eslabón de la cadena y no en el último al contrario que en el arquetipo clásico de la industria.

Imaginemos la red viaria de Zara, e imaginemos el tráfico que genera el fabricar y enviar a la semana dos pedidos de ropa a más de 3.200 puntos de venta repartidos por todo el mundo. Sin duda la gestión de esta empresa desatasca el tráfico allí donde se produce, impidiendo que se formen congestiones. La confianza en las personas es una política activa de la empresa y clave en su éxito sin duda, sin embargo el modelo está diseñado de tal forma que además esta confianza es absolutamente necesaria para que el sistema funcione. El atasco sería total en caso contrario.

Por supuesto la empresa puede “permitirse” esta gestión valiente gracias a una gestión de su cadena de suministros que sin duda es la referencia del sector. Ferdows et al. (2005) detallan cómo dicha gestión es articulada sobre tres principios:

- Cerrar el ciclo de comunicación. El modelo de negocio de Zara ofrece última moda en permanente renovación adaptándose a los requerimientos de los clientes. Para ello depende un permanente intercambio de información entre los diferentes integrantes de la cadena de valor del grupo: las tiendas recogen la información de los mercados a través de sus clientes y la transmiten al resto del sistema, incluyendo los especialistas de mercado, diseñadores, personal de producción, compradores, empresas subcontratadas, encargados de almacenes, distribuidores... A través de los PDA y la siempre efectiva conversación telefónica, las tiendas transmiten todo tipo de información cualitativa y cuantitativa a la central en Arteixo, La Coruña. En ella se incluyen desde datos concretos hasta rumores sobre tendencias, y aunque es cierto que cualquier empresa puede utilizar estas políticas para agilizar la toma de

decisiones, en demasiadas ocasiones la información importante se pierde o desvirtúa en su viaje por complejos y lentos canales burocráticos.

- Mantener un ritmo en toda la cadena. Frente a la moda de la externalización de actividades que está presente en todos los sectores, Zara mantiene el control de la mayoría de los aspectos de su cadena de suministros. Diseña sus productos, fabrica en plantas propias un porcentaje de la producción mucho más alto que la competencia y es propietaria de casi todas las tiendas controlando hasta el último detalle del flujo de actividades y del inventario de mercancía en todas las fases de la cadena. Si nos fijamos en un competidor, por ejemplo Benetton, observamos que una política amplia de control de la cadena de suministro no se ve completada por su red de puntos de venta: al ser franquicias la mayoría de sus tiendas, la matriz pierde capacidad de acceso a los clientes.

- Aprovechar los activos. Los directivos de Zara argumentan que la alta inversión en activos es una de las claves de la flexibilidad de la marca. Precisamente por ser los propietarios de los medios de producción pueden decidir qué y cuándo con una libertad de la que no dispondrían si estuvieran en manos de proveedores externos. En aquellas referencias que conforman los “básicos” (camisetas de algodón blancas por ejemplo) Zara se asemeja en su funcionamiento a su competencia, externalizando su producción a proveedores de países con mano de obra más barata (pedidos grandes y con tiempo buscando precio). La gran capacidad de fabricar y vender en muy poco tiempo hace que la empresa tenga unas necesidades de capital circulante muy bajas, liberando recursos para invertir en el aumento de capacidad. Esto tiene un efecto directo sobre la capacidad de crecimiento de la compañía no siendo las necesidades de circulante las que consuman la capacidad inversora de la compañía.

Esta forma de funcionar en su conjunto es la que permite a la gente centrarse en su trabajo solucionando los problemas que le surjan y no hacerlo en los problemas que provoca la organización. El personal que está más cerca del cliente recibe desde los “cuarteles centrales” toda la ayuda que pudieran necesitar, pero la última responsabilidad recae en sus decisiones, y la realidad está demostrando que están acertando con esta forma de delegar.

Afortunadamente son cada vez más las empresas que se dirigen de forma valiente, confiando en las personas (y si no confiamos en un colaborador deberemos capacitarle o sustituirle, la solución no es hacer su trabajo), asignándoles verdadero poder, marcándoles objetivos, retribuyéndoles en consonancia y dejándoles trabajar, permitiendo al mismo tiempo que se equivoquen y ello les permita madurar y crecer profesionalmente. Los resultados llegarán, seguro, y serán mejores de lo esperado.

¿Y si nuestra organización ha sido dirigida de forma cobarde el tiempo suficiente como para haber instaurado toda una cultura burocrática de gestión empresarial? Tendrá que acometer un cambio cultural. Y el momento sucesorio puede representar la oportunidad, el catalizador que active el proceso.

### **La matriz del blindaje**

Si llevamos ambas líneas de actuación a una matriz de dos ejes obtenemos una herramienta útil para el diagnóstico de la situación de la empresa familiar ante una inmediata sucesión. Definida de este modo, la matriz nos ofrece cuatro alternativas posibles, las cuales implicarán a su vez la puesta en marcha de diferentes planes de acción. Veámoslo con detalle:

El eje x representará el blindaje de la gestión, que definíamos como necesario para mantener la capacidad que tienen las unidades operativas de la empresa, responsables del éxito en la actividad del día a día, para mantener su capacidad de actuación “salvaguardados” de inferencias negativas provocadas durante el proceso de sucesión. De acuerdo al escenario de las autopistas, dos son las posibles situaciones de la empresa según este criterio:

- Autopista colapsada: la empresa actúa burocratizada, orientada al organigrama, delegamos responsabilidades y no autoridad. El resultado: le damos la espalda al cliente, trabajamos mucho, pero en dirección equivocada.

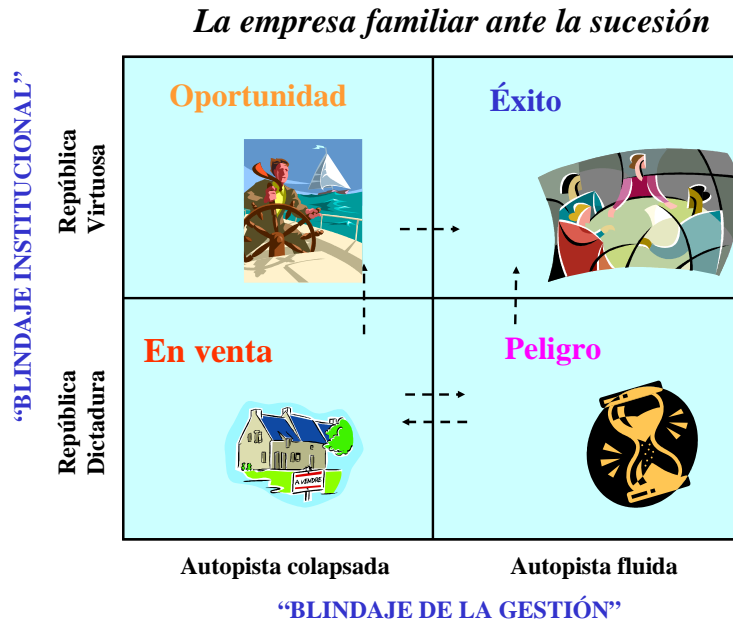
- Autopista fluida: la empresa se caracteriza por un sistema de delegación “valiente”, dejamos la autoridad de la toma de decisiones en manos de aquellos colaboradores que afrontan el problema en primer lugar, precisamente aquellos que se hallan en contacto más cercano al cliente.

El eje y representará el blindaje institucional, y será indicador de la capacidad de “autoprotección” que los órganos de gobierno de la empresa poseen en el período turbulento de una sucesión (especialmente no esperada) ante los intentos de ataque que diferentes elementos propietarios o herederos puedan ejercer a los mismos. En esta tesitura, dos son los escenarios posibles, les llamaremos “República-dictadura” y “República virtuosa”:

- República-dictadura: el poder en la toma de decisiones aparece concentrado en una figura, el fundador, el líder carismático que arrastra a toda la organización. Mientras esta persona está al frente, una aparente “paz social” reina entre los distintos grupos de interés. Quién dirige neutraliza cualquier intento de rebelión, para ello se apoya, bien en su dominio accionarial, bien en su ascendente moral como el gestor que ha conducido al éxito, o en ambos. La situación es parecida a la calma que precede a la tempestad, los acontecimientos se desencadenarán en cuanto esta persona falte o deje de cumplir su papel.

- República virtuosa: el poder es del pueblo, éste elige a quienes han de gobernarle, y se asegura de disponer de los mecanismos que eviten que quién lo haga pueda caer en la tentación de anteponer sus intereses al de sus ciudadanos, o en caso de que el gobierno sea contrario al bienestar del pueblo, ésta haya perdido su capacidad de respuesta. La orientación a las propias responsabilidades, la transparencia y la integridad aparecen como valores fundamentales.

Figura 3. La empresa familiar ante la sucesión



Cuatro son así las posibles situaciones en las que la empresa afrontará el proceso sucesorio, son las reflejadas en la figura 3; veámoslas con mayor detalle. Los nombres elegidos tratan de combinar el diagnóstico de la situación, con el que creemos puede ser el camino a seguir:

- **En venta:** funcionamos como una dictadura, pero hemos quedado sin gobierno, además la organización, en sus niveles operativos, no sabe trabajar de manera autónoma, las tropas no estaban entrenadas para tomar sus propias decisiones, básicamente habían sido instruidas en “lo que no debían hacer”. El proceso sucesorio actuará de modo similar a una tormenta sobre navíos mal diseñados y tripulaciones no preparadas...
- **Protegernos de nosotros mismos:** cuando decimos de nosotros mismos, nos estamos refiriendo a los miembros de la familia actuales o potenciales propietarios. La empresa estaba bien organizada para competir con éxito en mercados difíciles, bien pertrechada para resistir los ataques de sus competidores, pero débilmente protegida de los ataques internos. Las luchas por el poder, las luchas fratricidas, pueden trasladarse a la organización, a sus directivos, a sus empleados, y la empresa perderá posiciones en el mercado. Cuando nos preguntemos qué está ocurriendo, quizás equivoquemos el diagnóstico, y ahondemos en la crisis al cambiar estructuras y esquemas de funcionamiento que precisamente eran los que nos daban el éxito.
- **Reinventémonos:** aparentemente, y atendiendo al eje horizontal, ésta podría ser una situación más delicada -por la eficiencia operativa de la compañía- que la descrita en el cuadrante anterior. Sería ésta a priori una situación de mayor riesgo, según criterios de gerencia empresarial. Sin embargo, y atendiendo a la perspectiva de la propiedad en el trance sucesorio, lo vemos como un momento de oportunidad. Las instituciones están protegidas y la sucesión debe ser aprovechada;

es el momento de reinventarnos en la forma en la que desarrollamos el negocio. Estamos en disposición de saber qué tenemos que hacer, disponemos de los recursos, y la dirección se haya implicada. Aprovechémoslo.

- **Una historia de éxito:** enhorabuena, somos una organización que actúa de cara al mercado, al tiempo que estamos protegidos de perjudiciales injerencias por parte de quien ansíe en un momento dado –y la sucesión es un tiempo crítico– un poder mayor que el que naturalmente –y ello significa según los deseos del pueblo– le pueda corresponder. Pensemos como ejemplo el traído a colación en las páginas anteriores, el caso Zara. Nos hemos detenido en el análisis de ambos blindajes; el blindaje institucional, preparando a la compañía para una sucesión exitosa cuando llegue el momento, y el blindaje operativo, cuya descentralización de la autoridad al nivel de sus fuerzas de choque (las tiendas) constituyen toda una referencia en la industria.

### **¿Cómo actuar entonces?**

Hemos visto que una primera vía de actuación es avanzar en el modelo de gestión de la empresa; hemos de lograr una transformación del estilo de dirección personal del fundador en el que confluye la propiedad y la dirección hacia un estilo de delegación de la gestión en manos de profesionales que puedan actuar con independencia de la propiedad. Habremos seguido de esta manera el modelo clásico de Greiner (1972) de evolución en el tiempo de una organización, facilitando el tránsito desde la primera fase: “crecimiento por creatividad” (bajo el empuje del fundador), a la segunda: “crecimiento por dirección”, y especialmente de ésta a la siguiente: “crecimiento por delegación”. El blindaje de la gestión respecto a las interferencias de la propiedad se presenta entonces como imprescindible si queremos que la empresa supere la “crisis de autonomía” que Greiner describía como provocada por la tendencia natural a exagerar la centralización del poder en las manos del director, y que en sí misma actuará precisamente como elemento desencadenante del paso hacia la fase de delegación. A lo largo de su expansión, o precisamente para lograrla, la empresa ha de reinventarse a sí misma tanto en su modelo de gobierno como en su estructura organizativa.

Sin embargo este blindaje de la gestión es necesario pero no suficiente. La evolución de la empresa familiar no puede ser únicamente vista desde la perspectiva del negocio. La evolución de la empresa familiar significa el desarrollo simultáneo y paralelo de tres realidades: empresa, propiedad y familia (Tagliuri y Davis, 1982). Son múltiples los análisis de la evolución de esta triple perspectiva. Ward (1987) analiza el desarrollo de la propiedad a través de tres fases principales a las que denomina respectivamente “etapa fundador”, “etapa asociación de hermanos” y “etapa confederación de primos” y de manera efectiva liga la problemática asociada a cada uno de estos momentos con la necesaria ordenación del gobierno de la empresa y del gobierno de la familia, a fin de asegurar la continuidad de la empresa familiar (Ward, 1991). Neubauer y Lank (1999) enfocan la planificación de la sucesión en la empresa familiar a través del ordenamiento paralelo de los correspondientes órganos de gobierno de la empresa y de la familia ajustados a las distintas fases de desarrollo temporal del negocio. En este sentido puede ser una reflexión interesante el considerar que si el consejo de administración ha de dirigir la empresa bajo un criterio de profesionalidad, y el consejo de familia ha de conducir a la familia con igual filosofía, será necesario que en ambos órganos se hallen representados los intereses de la propiedad (en este caso de las ramas familiares) no por personas elegidas al azar, sino por aquellas que mejor

puedan realizar esta tarea. No deberá producirse entonces un solapamiento sustancial entre los miembros del consejo de administración y los miembros del consejo de familia, el objetivo es conseguir que ambos órganos defiendan los intereses de quienes les otorgan tales responsabilidades, en un caso la empresa y en el otro la familia, sin hallarse ninguno de ellos dominado o dirigido por el otro (Negreira, F. y J., 2005).

Siguiendo el camino mostrado por estos autores, en las páginas anteriores hemos tratado de abordar el problema identificando dos líneas de actuación en la empresa: una primera, el blindaje de la gestión que le permitirá avanzar en la profesionalización del negocio, y una segunda: el blindaje institucional definido a través de una política de gobierno corporativo que al mismo tiempo que mantiene la libertad de acción del familiar propietario de acciones de la compañía, garantiza a ésta la necesaria independencia y protección frente a posibles injerencias que por la familia propietaria o parte de ésta pudiesen darse en el siempre traumático trance sucesorio.

Efectivamente, las tensiones que el proceso sucesorio o el tránsito generacional pudiesen inducir en la estructura de capital de la compañía han de ser amortiguadas por el peso de unas instituciones sólidas. El ciudadano libre ejerce la acción de gobierno a través de ellas. Éstas le representan, no le sustituyen y la limitación de la libertad de los accionistas en cualquier forma de expresión supondría, sin lugar a dudas, introducir obstáculos en el camino al éxito. El blindaje institucional se presenta como la filosofía de actuación en este sentido.

*“Sostenemos como evidentes estas verdades: que todos los hombres son creados iguales; que son dotados por su Creador de ciertos derechos inalienables; que entre éstos están la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad; que para garantizar estos derechos se instituyen entre los hombres gobiernos, cuyos poderes derivan justamente del consentimiento de los gobernados ; que cuando cualquier forma de gobierno se haga destructora de estos principios, el pueblo tiene el derecho a reformarla o abolirla e instituir un nuevo gobierno que se funde en tales principios, y a organizar sus poderes en la forma que a su juicio ofrecerá las mayores probabilidades de alcanzar su seguridad y felicidad”*

Thomas Jefferson tenía razón en su aportación a la Declaración de la Independencia de los Estados Unidos, igual que tienen razón todos aquellos que apuestan por la libertad y la responsabilidad de los accionistas como el mejor camino para convertirse en una historia de éxito.

## BIBLIOGRAFIA

Dyer, W. G. (1986): *Cultural changes in family firms*, Jossey-Bass; cita en Gallo, M. A. (1998): *La sucesión en la empresa familiar*, Colección Estudios e Informes, núm. 12, Servicio de Estudios La Caixa, Barcelona, pág. 13.

Ferdows, K.; Lewis, M.A.; Machuca, J.A.D. (2005): *La veloz gestión de pedidos de Zara*. Harvard Deusto Business Review, 135, nov-dic: 22-29.

Gallo, M.A.; Cappuyns, K. (1999): *Ética de los comportamientos personales en la empresa familiar. Resultados de una encuesta*, en Melé, D., (coord.), *Consideraciones éticas sobre la iniciativa emprendedora y la empresa familiar, VIII coloquio de ética empresarial y economía*, EUNSA, Navarra, pp. 179-182.

Gallo, M.A. (1997): *La empresa familia. Trampas, ciclos de vida, sucesión, órganos de gobierno*. Ediciones Folio, Barcelona.

Gallo, M.A. (1998): La sucesión en la empresa familiar. Servicio de Estudios, Caja de Ahorro y pensiones de Barcelona, Barcelona.

Gersick, K.E.; Davis, J.A.; Hampton, M.M.; Lansberg, I. (1997): *Empresas familiares. Generación a generación*. McGraw-Hill, México.

Greiner, L.E. (1972): *Evolution and revolution as organizations grown*. Harvard Business Review, jul-aug: 37-46. Reviewed and reprinted 1998. Harvard Business Review, may-jun: 55-66.

Inditex (2005): *Informe anual de Gobierno Corporativo*. Available from: [http://www.inditex.com/es/accionistas\\_e\\_inversores/gobierno/informe\\_de\\_gobierno](http://www.inditex.com/es/accionistas_e_inversores/gobierno/informe_de_gobierno). Última consulta: 21 marzo, 2007.

Jefferson, T. (1776): *Declaration of Independence of the United States*. Disponible en: [http://www.archives.gov/national-archives-experience/charters/declaration\\_transcript.html](http://www.archives.gov/national-archives-experience/charters/declaration_transcript.html). Última consulta: 28 noviembre, 2006.

Machiavelli, N. (1531): *Discourses on the First Decade of Titus Livius*. Disponible en: <http://www.gutenberg.org/etext/10827>. Última consulta: 28 noviembre 2006.

Negreira, F.; Negreira, J. (2005): *El gobierno de la empresa familiar: cómo jugar al golf y ganar al ajedrez*. Harvard Deusto Business Review, 132, may-jun: 56-61.

Neubauer, F.; Lank, A.G. (1999): *La empresa familiar. Como dirigirla para que perdure*. Ediciones Deusto, Bilbao.

Smith, A. (1776): *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Disponible en: <http://www.gutenberg.org/etext/3300>. Última consulta: 28 de noviembre, 2006.

Tagiuri, R.; Davis, J.A. (1982): *Bivalent attributes of the family firm. Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass.* Reprinted 1996, Family Business Review IX (2): 199-208.

Ward, J.L. (1987): *Keeping the family business healthy. How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Ward, J.L. (1991): *Creating Effective Boards for Private Enterprises. Meeting the challenges of continuity and competition*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.