

MANUALES PARA ARTICULAR LA RELACIÓN ENTRE LA PROPIEDAD Y LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA¹

I. Introducción.

El objetivo de esta nota técnica es sugerir algunas medidas para mejorar la relación entre la Propiedad y la Dirección de las empresas, centrándolas principalmente en la transparencia informativa y en la rendición de cuentas.

Con la citada finalidad, se propone una clasificación de los tipos de propietarios que suelen darse en relación con su papel en la gestión y se mencionan diversas herramientas para articular las relaciones entre ellos y la alta dirección de sus empresas.

Debe tenerse en cuenta que este trabajo se plantea desde la perspectiva de la Propiedad, punto de vista quizás menos desarrollado que el de la Relación con Inversores que, casi siempre, expresa el enfoque de la Dirección.

II. Sobre el papel del Propietario en la dirección de la empresa.

Con el objetivo de conseguir una clasificación de las muy variadas situaciones que se pueden presentar en la implicación de los propietarios en la gestión de sus empresas se propone la siguiente tipología:

Tipo 1: El Propietario-Gestor

Tipo 2: El Propietario-Supervisor

Tipo 3: El Propietario-Financiero

¹ Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparada por el profesor José Luis Lucas Tomás del Instituto Internacional San Telmo.

Copyright © Diciembre de 2012, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Con estas categorías, se trata de contemplar desde aquellos propietarios que actúan como dirigentes plenamente, a aquellos que toman una posición más indirecta respecto a la gestión y que se centran más en el control de los dirigentes propiamente dichos y, finalmente, el de los que, voluntaria o involuntariamente, se limitan al papel de vigilantes de su propiedad sin interferir estrictamente en la gestión. Brevemente se describen a continuación.

Tipo 1: El propietario-gestor

Al pensar en el propietario-gestor aparece inmediatamente la figura del empresario de primera generación, para el que la empresa constituye su patrimonio y su dedicación vital.

Sin necesidad de ser los fundadores, otros miembros de las empresas familiares -sean de segunda, tercera o cuarta generación- pueden combinar también la propiedad con la gestión directa, y aunque pudiera ya tratarse de propiedades compartidas, con diversos grados de dilución, la dedicación de los dirigentes lo es por su papel de dueños².

Bastantes empresas familiares (muchas de ellas cotizadas en las bolsas de valores) son ejemplo de coincidencia en las mismas personas de las responsabilidades accionariales con las tareas de dirección, lo que puede ser una muestra de la buena funcionalidad de esta tipología.

Tipo 2: El propietario-supervisor

Hay circunstancias que llevan a los propietarios a no poder o no querer gestionar directamente los asuntos de la empresa, y por ello “delegan” las tareas de dirección en terceras personas; en la práctica, se quiere llevar el negocio adelante pero sin que ello implique dedicación exclusiva (como suele ser el caso del Tipo 1) ni tampoco relevante³.

Una consecuencia de la existencia de propietarios que no gestionan directamente es la aparición de muchas “empresas de CEOs”, dirigidas en lo pequeño y en lo grande por profesionales de la gestión (normalmente no accionistas o no de manera significativa), que tienen entre sus tareas la relación con los propietarios, a los que rinden cuentas.

² Algunos casos emblemáticos que podrían mencionarse son los de Amancio Ortega –creador de Zara-, Warren Buffet – fundador de B. Hataway- o Emilio Botín –miembro de la tercera generación familiar del Banco Santander-, que son representativos de los propietarios-gestores que llevan directamente en sus manos los negocios, aunque dedicándose lógicamente más a los asuntos de su preferencia –el primero a la creación de moda, el segundo a la búsqueda de inversiones en empresas ya en funcionamiento y el tercero a la compra de entidades en dificultades relacionadas con la banca minorista.

³ W. Buffet, antes citado, es propietario de muchas empresas, pero no muestra deseos de intervenir en la gestión de la mayoría de ellas, por lo que busca –al entrar en su capital- que tengan gobierno propio, con responsables conocedores de los negocios y con gusto por la gestión específica. Otros “socios capitalistas” han actuado históricamente así. (Ciertamente no es el caso de las entidades de capital-riesgo que, aunque pudieran no ocupar posiciones ejecutivas formales, sí buscan tomar el mando de la estrategia de desarrollo y de su financiación).

En casos de propietarios del Tipo 2, y concretamente en empresas familiares con dirección no propietaria, puede ocurrir que en ellas trabajen miembros de la familia pero que no lo hagan con esa condición; es decir, la dirección está realmente delegada y separada del ámbito familiar. Los propietarios podría decirse que actúan al modo de “inversores dedicados”, que conocen lo que pasa en la empresa pero que en ellas no se hace lo que ellos quieren, aunque en determinados asuntos pudieran mostrar sus acuerdos y desacuerdos con la dirección, pero interviniendo solo excepcionalmente.

Los propietarios en este Tipo 2 no gestionan y sí controlan; y la dirección, entonces, es algo más que un conjunto de “empleados privilegiados”.

Tipo 3: El propietario-financiero

La primera imagen del propietario-financiero que viene a colación es la de los inversores institucionales que, en la jerga corporativa actual, se hace equivaler con las inversiones que no tienen pretensión de entrar en los órganos de gobierno de la entidad ni tratar de influir decisivamente en la gestión. La veracidad de esta imagen habrá que comprobarla cada vez, dado que hay diversas maneras de mandar en las organizaciones mercantiles, aunque se diga que solo se está allí por conseguir un determinado rendimiento financiero. (Los inversores “durmientes” pueden llegar a despertar).

Lo cierto es que en entidades cotizadas y con un amplio porcentaje de su capital en el mercado (y más si está diluido) la propiedad puede llegar a tener un papel bastante limitado, sobre todo si la participación es pequeña o insignificante. Estas entidades parecen gobernadas, entonces, por los propios Ceos (presidentes ejecutivos o consejeros delegados), aunque lo cierto es que éstos ocupan su puesto por voluntad expresa de algunos capitales significativos –sean los que ellos mismos poseen y/o por el apoyo de otros grupos accionariales-. Su grado de autonomía suele ser grande (a veces pareciera que “absoluto”), pero suele ser así si los asuntos van bien o si los grupos accionariales los dejan actuar, consciente o inconscientemente (a veces cuesta encontrar a algún propietario responsable).

El tema del papel pasivo o activo de los inversores institucionales aparece de vez en cuando con fuerza; y en épocas de crisis relevantes (por descaros como los ocurridos en Enron o por dislates como los de Lehman Brothers) es cuando se alzan voces solicitando que el gobierno no se escape de las manos de la propiedad. “Propietarios del mundo, uníos” es la proclama lanzada por John Vogel, tratando de evitar el vacío de poder de las Juntas de Accionistas y de los Consejos de Administración, que ha llevado a muchas compañías a ponerse por entero en manos de sus directivos⁴.

⁴ En “La batalla por el alma del Capitalismo”, (Ed. Marcial Pons. Madrid, 2007) John Vogel destaca cuatro factores que han incidido en el cambio del capitalismo corporativo americano: La propiedad pasiva de los accionistas, la excesiva remuneración de los dirigentes, la manipulación de los beneficios y el furor por las fusiones. El autor se atreve a citar nombres de CEOs famosos y respetados en el mundo de las Escuelas de Negocios que no han sabido distinguir la frontera entre los bienes de la empresa y los suyos propios.