

LA INFLUENCIA DE LA PROPIEDAD EN LA SOSTENIBILIDAD Y CONTINUIDAD DE LA EMPRESA^I

“No puedo enseñar nada a nadie. Solo puedo hacerles pensar” (Sócrates)

“No busques el error, encuentra el remedio” (Henry Ford)

“El esfuerzo constante, no la fuerza ni la inteligencia, es la clave para desbloquear nuestro potencial” (Winston Churchill)

1. RESUMEN^{II}

Es habitual que, en el seno de la propiedad, en algún momento surjan algunas de estas preguntas: ¿qué hacer cuando la siguiente generación es demasiado joven para liderar el negocio, no desea incorporarse, o tiene dudas?, ¿cómo actuar cuando no se confía en el liderazgo institucional?, ¿merece la pena seguir en un proyecto cuando el futuro está comprometido por los conflictos entre los socios?, ¿cómo actuar cuando la rentabilidad del negocio es insuficiente o las incertidumbres son importantes?, ¿hay que hacer algo cuando hay armonía y parece que todo va bien?

Para encontrar respuestas la propiedad ha de plantearse otras preguntas: ¿es posible alinear los diferentes intereses en el seno de la propiedad?, ¿cómo actuar con los socios tóxicos que se hacen o los hacemos?, ¿cómo establecer una relación de colaboración entre la propiedad y el consejo de administración?, ¿es compatible una rentabilidad razonable para la propiedad con la continuidad de la empresa?, ¿la

^I Nota Técnica de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparada por el profesor David Moreno Utrilla para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © abril 2024, Fundación 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

^{II} Para facilitar la lectura de este documento los **ejemplos prácticos** aparecen como notas integradas en el texto. Las **notas explicativas**, de fundamento o de ampliación de la información facilitada, aparecen al final del documento en un apéndice de notas.

propiedad puede crear valor, o es un ámbito exclusivo del equipo directivo? La conclusión es que la propiedad realmente importa y puede hacer que las compañías sean mejores, más sostenibles y longevas.

Los conceptos de continuidad y sostenibilidad¹ se emplean como sinónimos ya que ambos persiguen asegurar la supervivencia y el éxito a largo plazo de una organización. Esta equiparación se fundamenta en que no parece razonable que una compañía pueda ser sostenible sin generar valor para la propiedad y para el resto de las partes interesadas² —ámbito de la gobernanza.

Desde la visión **ESG** —*Environmental, Social and Governance*—, este documento se centra en la gobernanza de las compañías y en el estudio del papel de la propiedad —sus intereses y su influencia en el propósito y en el sistema de gobierno. No se pretende dar soluciones particulares, pues cada empresa es singular, sino establecer unas pautas o guías³ sencillas que ayuden a encontrar respuestas o, al menos, a identificar alternativas de actuación. Estas ideas se reflejan en la figura siguiente.

Figura I: Continuidad y sostenibilidad (E.S.G.)



Fuente: Elaboración propia

Una actitud positiva y responsable de la propiedad, orientada a dar soluciones a los retos que plantean las preguntas anteriores, favorecerá la continuidad de la empresa y creará valor para todas las partes interesadas. Sin embargo, una conducta pasiva o elusiva, que confíe en el mero trascurso del tiempo, pondrá en riesgo el proyecto empresarial y destruirá valor.

Una propiedad comprometida, con una perspectiva a largo plazo, buscará soluciones y tomará decisiones que hagan posible la visión ESG, asegurando la sostenibilidad de la organización que desarrolla el proyecto empresarial —la responsabilidad social

corporativa— y asegurando un liderazgo institucional de calidad que participe con criterios de rentabilidad o salvaguarda de su valor patrimonial —interés economicista.

2. INTRODUCCIÓN: UNA EMPRESA CON UNA GOBERNANZA SOSTENIBLE^{III}

A finales de 2021 se conoce la decisión de Amancio Ortega⁴ de situar a su hija Marta en la presidencia de Inditex⁵ —la presidenta más joven del IBEX, con 38 años. Con este nombramiento se culminó el proceso de relevo institucional iniciado en 2011⁶, cuando Pablo Isla sustituyó en la presidencia a Amancio Ortega, que continuó como miembro del consejo de administración.

El anuncio⁷ fue recibido con cautela por la bolsa y el valor de la acción cayó un 6%⁸. Parece que al mercado le preocupaba la salida de Pablo Isla⁹, que había llevado a la compañía a ser líder de la distribución de moda en el mundo. También le inquietaba que con la incorporación de la saga familiar a la presidencia¹⁰ se viese afectada la independencia de criterio y la autonomía de actuación del equipo directivo y que disminuyera, por tanto, el ámbito de competencia profesional en un momento complicado para la compañía¹¹.

Transcurrido el primer ejercicio de Marta Ortega como presidenta de Inditex, en marzo de 2023, se publicaron los resultados que fueron récords históricos en beneficios, dividendos e ingresos¹². La compañía fortaleció su posición en el IBEX y el liderazgo mundial en su sector. Sin embargo, las acciones cayeron un 5,11%¹³ —la semana siguiente recuperaría su cotización y, después, continuaría creciendo¹⁴.

Una visión retrospectiva pone de manifiesto que el mercado, aun cuando no estuviese cuestionando la idoneidad de Marta Ortega —quien llevaba mucho tiempo preparándose para esto¹⁵—, no había apreciado con objetividad el trabajo realizado desde los órganos de gobierno. El proceso de sucesión se había planificado y ejecutado con profesionalidad y estaba amparado en la voluntad de una familia que poseía casi las dos terceras partes del capital¹⁶.

Tampoco se valoró que la presidencia, a diferencia de la anterior, era sin responsabilidades ejecutivas, que fueron asumidas por Oscar García Maceiras¹⁷ (CEO). Menos aún se consideró el criterio de Pablo Isla, quien manifestó que el momento era el adecuado para su relevo¹⁸.

Ni siquiera se estimó que el equipo directivo creado por Isla continuaba al frente del negocio; que había sido reforzado con la creación de un comité de dirección compuesto por los principales directivos de las distintas áreas de negocio y corporativas, y al que se incorporó Carlos Crespo, anterior CEO; equipo que, sin duda,

^{III} Información pública.