

Nota: La situación narrada a continuación se ha extraído de la vida real, pero los nombres y las empresas son totalmente ficticios. El objetivo no es juzgar lo adecuado o inadecuado de la situación descrita, sino servir de reflexión sobre cómo gestionar este tipo de situaciones.

“Ya tenemos un Consejo de administración, aunque casi inactivo. ¿Por qué cambiarlo?”¹

Por Josep Tàpies, titular de la Cátedra de Empresa Familiar

Ante la entrada de un nuevo socio, Joaquín Machado, propietario de la empresa Camiserías Barona, se ve obligado a plantearse la activación del Consejo de administración, que hasta ese momento había tenido un papel meramente simbólico. En esta tesitura, Joaquín reflexiona sobre las repercusiones que podría tener dar una perspectiva más amplia al enfoque del Consejo, aunque sabe que la inyección económica de este nuevo socio es vital para garantizar la continuidad de la empresa.

Joaquín Machado estaba sentado en su despacho, reflexionando. Trataba de decidir si valía la pena establecer un Consejo de administración activo en Camiserías Barona, empresa de la que era el presidente y el principal accionista. De hecho, la compañía ya contaba con un Consejo de administración, al menos teóricamente, pues en realidad sólo se reunía muy de tanto en tanto, y se ocupaba únicamente de los aspectos rutinarios dentro del marco legal.

El replanteamiento de este órgano de gobierno respondía a las exigencias de Victoria Alonso, viuda de Manel Barona, el fundador de la empresa, y tía de Joaquín. La compañía pasaba por malos momentos y necesitaba una inyección de dinero para sobrevivir. Victoria estaba dispuesta a hacer un importante desembolso de dinero que podría solucionar los problemas de liquidez de la empresa, pero ponía una condición: nombrar a un representante de sus intereses en el Consejo de Administración.

¹ Situación basada en el caso Barona S.A., preparado por los profesores Rafael Fraguas y Josep Tàpies. Referencia SM-1526. Disponible en IESE Publishing (<http://www.iese.com>).

En ese momento, el Consejo de administración de Camiserías Barona, prácticamente inactivo, estaba formado por Joaquín, su mujer Elena y Alberto Auger, abogado e íntimo amigo de Joaquín desde la infancia. Esta situación no era nueva, sino que se había heredado de los tiempos en que Manel Barona estaba al frente de la empresa. Tampoco entonces las decisiones se tomaban en el Consejo, que sólo se reunía cuando se necesitaban firmas.

Joaquín era un presidente muy ejecutivo, que no solía consultar sus decisiones con nadie, ni siquiera con sus directivos. Aseguraba que había tenido al mejor maestro, su tío, y que todos sus conocimientos los había adquirido en los años compartidos con él al frente de la empresa. Por otra parte, Joaquín era un buen emprendedor, y siempre encontraba nuevas alternativas para mejorar el negocio, inspirándose en la forma de trabajar de las cadenas de ropa detallistas.

Pero ahora la situación era especialmente tensa. En los últimos años, se habían visto obligados a prescindir de algunos trabajadores, por primera vez desde que la empresa se creó, en 1959. Los costes de las materias primas y los costes laborales no paraban de crecer. Joaquín veía que el futuro de Camiserías Barona pasaba por redefinirse, y estaba muy interesado en la propuesta que le habían presentado dos recién graduados de un programa MBA . Consistía en hacer camisas a medida para los clientes, que podían escoger entre una amplia variedad de tallas, patrones, telas, cuellos, pullos, botones... El negocio llevaba algunos años funcionando, con muy buenos resultados.

Camiserías Barona necesitaba renovarse y cambiar el modelo de negocio para asegurar su pervivencia, pero sin una ampliación de capital, no podría acceder al crédito bancario que necesitaba para iniciar esta nueva etapa. Joaquín Machado llevaba ya varias semanas dándole vueltas a todo esto, pero no estaba seguro de si estaba dispuesto a doblarse ante las exigencias de su tía Victoria, y reestructurar el Consejo de administración, o si estas condiciones eran un precio demasiado alto que amenazaba su forma de dirigir la empresa.

Preguntas para la reflexión:

- ¿Qué podría aportar la creación de un Consejo de administración activo a Camiserías Barona?
- ¿Cómo afectaría la creación de este órgano de gobierno a la forma de trabajar de Joaquín Machado?