

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.

“¿Qué pueden aportar a la empresa personas que no viven el día a día del negocio?”¹

Por Josep Tàpies, titular de la Cátedra de Empresa Familiar

Camiserías Barona atraviesa momentos difíciles y necesita una ampliación de capital. Su propietario, Joaquín Machado, ha aceptado la entrada de un nuevo socio, que aporta una importante cantidad de dinero. A cambio, el socio pide estar representado en el Consejo de administración. Esto supone la entrada de un consejero externo en el Consejo de administración, que hasta ese momento había tenido un papel meramente simbólico. Además, el abogado de la empresa sugiere que la entrada de más consejeros independientes podría ser muy beneficiosa para Camiserías Barona. Cuando todo parecía solucionado, las dudas vuelven a invadir a Joaquín, que no está seguro de que esta propuesta aporte valor a su empresa.

Camiserías Barona pasaba por momentos difíciles. La empresa debía emprender un nuevo rumbo si deseaba seguir adelante, pero para eso necesitaba una inyección de dinero. Victoria Alonso, viuda de Manel Barona, el fundador de la empresa, y tía de Joaquín, estaba dispuesta a hacer un importante desembolso de dinero que podría solucionar los problemas de liquidez de la empresa, pero con una condición: nombrar a un representante de sus intereses en el Consejo de Administración. Este órgano de gobierno ya existía, pero hasta el momento había permanecido prácticamente inactivo. Las decisiones no se

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.iesep.com>).

tomaban en el Consejo, que apenas se reunía. Joaquín era un presidente muy ejecutivo, que no solía consultar sus decisiones con nadie, ni siquiera con sus directivos.

Tras varias semanas de incertidumbre y reflexión, finalmente Joaquín Machado decidió aceptar las condiciones de su tía Victoria para lograr la ampliación de capital. Se dirigió al despacho de su abogado, Alberto Auger, íntimo amigo suyo desde la infancia, y miembro del Consejo de administración de Camiserías Barona, junto con Joaquín y su esposa Elena. Cuando le comentó las novedades, el abogado le felicitó por la decisión tomada y le animó a llevar a cabo una reestructuración de la propiedad en la empresa familiar. “Dada tu edad y la de tus hijos- le explicó- sería un buen momento para efectuar donaciones en beneficio de tus tres hijos. Tendrías beneficios fiscales importantes y sería una forma de asegurar la continuidad de la empresa”.

Joaquín no podía creer lo que estaba oyendo, pues consideraba que sus hijos no estaban preparados para tomar ese tipo de decisiones. Ante esta reacción, Alberto recomendó a su cliente que se reservara los derechos políticos y nombrara a unos consejeros para que representaran a sus tres hijos. Sin embargo, esta propuesta confundió todavía más a Joaquín, que veía que de esta forma aumentaba considerablemente el número de consejeros externos en el Consejo de administración. Ya le había costado aceptar las exigencias de su tía, que suponían incorporar un consejero externo que representara sus intereses. Con la sugerencia del abogado, el número de miembros externos en el Consejo ascendería a cuatro, y no estaba seguro de que fuera una buena idea.

Ante estas dudas, Joaquín decidió comentar el asunto con un par de amigos que también estaban al frente de una empresa familiar. Uno de ellos se manifestó totalmente contrario a la incorporación de consejeros externos, pues decía que difícilmente podían aportar algo útil si no estaban al tanto del día a día de la empresa. El otro, sin embargo, estaba a favor de los consejeros externos y le explicó que, si se lograba involucrarlos, aportarían objetividad y servirían de apoyo a la dirección de la empresa. Todavía más confundido, Joaquín decidió darse dos semanas de tiempo antes de tomar la decisión final.

Preguntas para la reflexión:

- ¿Qué pueden aportar a la empresa personas que no viven el día a día del negocio?
- Si se decidía a incorporar consejeros externos, ¿qué perfil deberían tener?
- ¿Cómo y dónde localizar a esos consejeros?