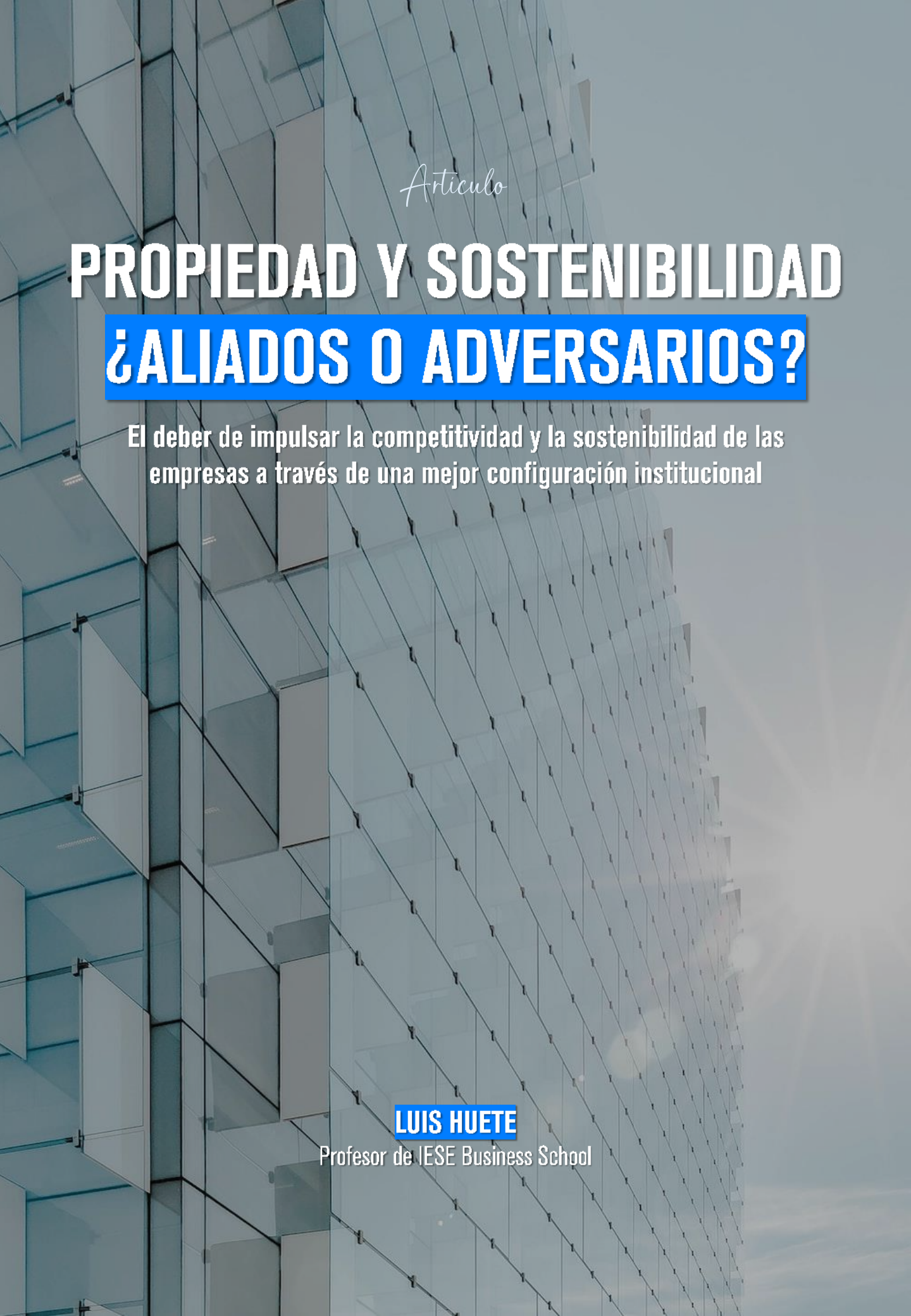

Artículo

PROPIEDAD Y SOSTENIBILIDAD

¿ALIADOS O ADVERSARIOS?

El deber de impulsar la competitividad y la sostenibilidad de las empresas a través de una mejor configuración institucional

LUIS HUETE

Profesor de IESE Business School

La **competitividad** y **sostenibilidad** de una empresa depende tanto de **factores externos** (estructura del sector, competidores, cambio tecnológico, etc.) como **internos** (posicionamiento, modelo de negocio, liderazgo, compromiso, productividad, cultura, satisfacción de clientes, gobernanza, etc.)

Dentro de los factores internos que hacen sostenible a una empresa destaca la **estructura y perfil de la propiedad**, su cohesión, las relaciones que se dan entre los socios, los procesos sucesorios, la simbiosis que se consiga con el resto de stakeholders como son los clientes, empleados, o la sociedad, etc.

El propósito de la configuración institucional es alinear la composición de la propiedad, sus planes, querencias, apegos, y modelo de gobierno al **objetivo de hacer que la empresa sea sostenible y competitiva**.

Lo hace a través de iniciativas como el diseño de una mejor estructura accionarial, la revisión del modo en el que se ejercen los derechos y responsabilidades de la propiedad, el rediseño de su gobernanza, la gestión de los procesos sucesorios, la resolución de conflictos entre la propiedad o entre ésta y el equipo gestor, la creación de relaciones de valor añadido con el resto de stakeholders, etc.

La configuración institucional tiene también la misión de reducir la posible **dependencia disfuncional** que pueda tener la empresas de una persona, familia o grupo accionarial.

La propiedad de esta empresa ¿activo o pasivo?

La propiedad de la empresa puede ser el mayor activo o la peor pesadilla de una empresa. Activo cuando añade un **valor** palpable. Pesadilla cuando se convierte en una **tara** para el desarrollo de la empresa. A través de la configuración institucional se debe reducir la probabilidad de lo segundo y aumentar la probabilidad de lo primero.

La propiedad, como todo sistema vivo, tiene tanto elementos **mecánicos** (conocimientos, recursos, activos) y como **orgánicos** (intenciones, motivación, relaciones con el equipo directivo, compromiso, generosidad, etc.)

La propiedad es un activo cuando tanto desde lo mecánico como desde lo orgánico se aporta valor y sobre todo cuando la interdependencia constructiva entre estos dos elementos genera una dinámica de progreso en donde el valor que se aporta es una mezcla sugerente de ciencia y arte.

La configuración institucional aspira a que la propiedad sea la **adecuada** para afrontar el futuro del negocio. Y ello porque reúne los conocimientos, contactos, recursos financieros, motivación y talante que requiere la empresa para su crecimiento sano. En caso contrario se puede dar la paradoja de que sean los dueños los mayores enemigos de su propia empresa.

¿Puede haber propietarios cuya prioridad no sea la continuidad de la empresa?

Por fortuna ser propietario casi siempre va unido al celo y a la responsabilidad de hacer que el negocio sea floreciente y duradero.

Pero dentro del universo de posibles accionistas los hay cuya prioridad no es la continuidad a largo plazo de la empresa por motivos distintos, algunos de más peso que otros.

Uno de esos grupos son los **private equity** que además suelen tomar una posición accionarial relevante y cuyo modelo de negocio consiste en rotar la inversión realizada en ciclos de 5-7 años. Su negocio es lograr vender la empresa como mínimo al doble del precio de compra. Para ello han de tomar decisiones muchas veces muy efectivas que pongan a la empresa "bonita" antes de la venta.

En muchos casos el efecto de sus decisiones es positivo desde la perspectiva sobre todo del accionista. Pudiera ocurrir que alguna de esas decisiones sea lesiva desde la perspectiva de otros stakeholders o desde una mirada más de largo plazo.

Todos somos hijos de los incentivos del entorno en el que nos movemos y los incentivos con los que operan estas instituciones financieras están

ligados a maximizar el valor de la empresa a corto plazo con métricas que son fundamentalmente financieras, es decir mecánicas.

Otro segmento de propietarios sin un gran foco en la continuidad de la empresa son los **fondos activistas** y los **inversores especulativos**. Los fondos activistas buscan empresas con la propiedad fragmentada y con un consejo en el que puedan entrar e influir. Cuando ello lo consiguen suelen impulsar decisiones "duras" ligadas a métricas financieras de corto plazo. La historia es similar al caso anterior.

El desplazamiento de las familias históricas del núcleo duro del capital de las empresas está resultando una configuración institucional que allana el terreno para la entrada de fondos activistas y otros inversores muy financieros con una agenda en donde las consideraciones de sostenibilidad son secundarias.

Un posible tercer grupo son los propietarios **desconectados** de la responsabilidad de involucrarse con la continuidad de la empresa como puedan ser los **miembros** de una **familia** propietaria que han heredado la propiedad, pero no "sienten" o no saben ser accionistas responsables.

Formarían parte de este grupo aquellos propietarios para los cuales lo determinante es "vivir" de la empresa, aunque sea a costa de su debilitamiento. Debilitamiento que se operativiza normalmente a través de un pago excesivo de dividendos, falta de reinversión o imputación indebida de gastos personales al negocio.

La mejor defensa ante el universo de propietarios desconectados con la sostenibilidad es tener unos accionistas de referencia estables y capaces de ejercer una influencia positiva en el crecimiento armónico y a largo plazo de la empresa.

Otra forma de mitigar el posible efecto negativo en la sostenibilidad de alguno de estos grupos podría ser crear acciones con derechos políticos diferentes, de tal manera que no se adquieran esos derechos hasta que transcurra un cierto plazo de tiempo. En la misma línea sería ideal crear distintos tipos de acciones preservándose las acciones con más derechos al núcleo más comprometido con la continuidad de la empresa.

La posible agenda de una revisión de la configuración institucional

En un proceso de reconfiguración institucional además de ponderar la viabilidad de crear **acciones** de varios **tipos** se podría trabajar en cuestiones como la conveniencia de **entrada de socios** que aporten más sinergias, la estrategia de defensa ante la entrada de accionistas indeseados, la **poda** de las ramas de la propiedad en el caso de empresas familiares, la determinación del momento y precio para la **venta** total de la empresa, etc.

La configuración institucional también debiera facilitar el **alineamiento** de la propiedad y el equipo directivo alrededor de los **modelos clave** para la continuidad y competitividad del negocio. Hablamos no solo del modelo de gobernanza sino también del modelo estratégico de negocio, el modelo de crecimiento y el modelo de origen y aplicación de fondos.

A través de la reflexión sobre estos modelos se puede alinear a la propiedad con el equipo directivo alrededor de las **iniciativas** clave para preservar la viabilidad del negocio y la articulación de la manera en la que la propiedad va a apoyar esas iniciativas con los recursos que estén a su alcance. Una manera de instrumentalizar este alineamiento es a través de off-sites de varios días en donde los consejeros y los miembros del comité de dirección trabajan conjuntamente sobre estas iniciativas.

El alineamiento también tiene un segundo eje que son todas aquellas cuestiones relativas al **dinero.** Hablamos del origen y uso de los flujos de dinero, las implicaciones de las recomendaciones que se hagan en la auditoria, la calidad de la información a tiempo real de la que se dispone, el mapa de riesgos especialmente los de ciberataque, la identificación de empresas que puedan ser objeto de posibles compras y la manera de financiar esas adquisiciones, la política de dividendos, etc.

Un tercer eje en el que conviene que exista alineamiento es en el uso del **poder.** Se trata de influir en quien lo ha de detentar, en los intereses que le mueven, evitar la posible patología en el uso de ese poder, favorecer la convergencia del poder más duro con la influencia, delimitar las líneas rojas en su uso, etc.

La continuidad de la empresa queda favorecida cuando el poder es estable y está en manos de personas que sepan y quieran utilizarlo al servicio del buen gobierno.

Los consejeros y la configuración institucional

El **perfil de los consejeros** es también una cuestión de la que ha de ocuparse la configuración institucional. Más que la independencia técnicamente hablando, o no, lo que se ha de lograr es que sean buenos consejeros, o lo que es lo mismo: competentes, comprometidos y con una agenda personal al servicio del futuro de la empresa.

El **oficio** de consejero conlleva en ese sentido identificar las palancas y los actores del poder en la empresa, tener olfato jurídico para entender los estatutos y la legislación relevante, estar al tanto del entramado de sociedades mercantiles, conocer a posibles socios inversores, preparar la sucesión de las personas claves del equipo, evaluar el desempeño de la alta dirección, allanar el buen entendimiento del presidente y consejero delegado, aportar ideas a la estrategia, fomentar la buena relación entre los stakeholders y cuestiones similares.

La profesionalidad, dedicación, remuneración, asunción de responsabilidades e independencia de los consejeros es un conjunto de **variables** que son una especie de cuadratura de un círculo. La configuración institucional ha de ocuparse de evitar que ninguna de estas variables sea disfuncional.

Configuración institucional y el deber de gestionar y gobernar la empresa

La configuración institucional es una parte de la **política de la empresa**. Tiene una interdependencia, por tanto, con otras partes como la estrategia, el diseño de estructuras organizativas, la cultura y cuestiones como las habilidades de gestión y gobierno de la alta dirección y de los consejeros.

Dirigir es ocuparse más del corto plazo, entregar resultados; es ocuparse de que los ámbitos funcionales y mecánicos estén bien engrasados y por tanto que se consiga crecimiento, satisfacción de clientes, calidad y buenos costes.

Gobernar en cambio es ocuparse del largo plazo, cuidar de la sostenibilidad y salud del ser vivo que es la empresa. Gobernar es lograr armonía y a la vez provocación en el equipo humano para que el acomodamiento no genere decadencia. Es romper la trágica dinámica de que el éxito genera conformismo y el conformismo decadencia.

Gobernar es también crear una buena visión de futuro y construir un Consejo y un equipo directivo que sepan, puedan y quieran ejecutar esa estrategia lo que conlleva comunicarla con claridad dentro y fuera de la empresa.

Dirigir y gobernar son cosas distintas pero complementarias. Dirigir entra más en el ámbito de responsabilidad del **Comité de Dirección**; en cambio gobernar debería de ser la máxima ocupación del **Consejo de Administración** como órgano a través del cual la propiedad ejerce su poder.

Tanto la propiedad como la alta dirección han de saber **dirigir** y **gobernar** colaborando en las cuestiones cuya responsabilidad es compartida y respetándose en las áreas donde la responsabilidad recae en uno o en otro.

Reflexiones finales

La configuración institucional debería someterse a una **evaluación** constructiva con la ayuda de un experto cada cierto tiempo ya que es una cuestión clave para la sostenibilidad de la empresa.

Con esa revisión se podrían **identificar aspectos de mejora** en la composición y planteamientos de la propiedad, hacer progresar el alineamiento de la propiedad con el equipo directivo, identificar los posibles sesgos cognitivos disfuncionales en las personas que detentan el poder en la empresa y propiciar una sana relación entre dirigir y gobernar.

La cuestión de cuál es la **estructura de la propiedad** más conveniente para afrontar con éxito el futuro debería de ser parte de esa revisión como asimismo cuáles son los posibles accionistas no deseables que convendría evitar y cómo hacerlo.

Sostenibilidad y propiedad son **variables interdependientes** como hemos visto. La interdependencia entre variables es siempre una llamada a gestionar esa relación para que la resultante sea **simbiótica**. Algunas de las ideas del artículo podrían servir para ello.

Sobre el autor

HUETE, LUIS

PROFESOR EN ESCUELAS DE NEGOCIO

CONSULTOR INTERNACIONAL DE ALTA DIRECCIÓN

CONSEJERO INDEPENDIENTE

ESCRITOR

@LuisMHuete huete@iese.edu

Educación en Europa y Estados Unidos
Luis Huete es licenciado en Derecho, MBA por IESE Business School y Doctor en Administración de Empresas por Boston University. Fue becario Fulbright en Estados Unidos y su tesis doctoral sobre estrategia de servicios de bancos comerciales fue premiada por el Decision Science Institute de Atlanta como la mejor tesis finalizada en Estados Unidos en el año 1988.

Afiliaciones académicas en los cinco continentes
Es profesor de IESE Business School desde 1982 y ha sido profesor en los programas Achieving Breakthrough Service y Advanced Management de Harvard Business School (EE.UU.). Ha dictado programas para ejecutivos también en otras escuelas de negocio como ESE (Chile), IAE (Argentina), IPADE (México), ISE (Brasil), PAD (Perú); Deusto Business School, ISEM, Instituto Internacional San Telmo y Basque Culinary Center (España); ESMT (Alemania), Timoney Leadership Institute (Irlanda), AESE (Portugal) y Skolkovo (Rusia); Human Capital Leadership Institute (Singapur), Mudra Institute of Communications (India), Hamayesh Farazan (Irán) y Lagos Business School (Nigeria) entre otras. También colabora con las Universidades Corporativas de Omnicom (EE. UU.), Bupa y OMG (Reino Unido), ISS (Dinamarca), Telefónica (España), Intercorp, Graña y Montero (Perú) etc. Como investigador ha trabajado en Harvard Business School desarrollando material científico y participando en proyectos de investigación financiados por Bell Communications.

Colaboraciones con empresas en los cinco continentes
Luis ha desempeñado labores de speaker, consultor y facilitador de equipos de alta dirección en más de 800 empresas en 70 países. Ha trabajado con CEOs y Comités de Dirección para el rediseño de la gobernanza, estrategia, estructura y cultura en empresas como Almirall, Altia, Banco Santander, BBVA, Banco Caminos, Banesto, Bankinter, Campofrío, Cepsa, Christian Lay, Enagas, ITP-Rolls Royce, Leon de Oro, Loewe, Luckia, Meliá, Neinver, Osborne, Pronovias, Repsol, Ticare, (España); ISS (Dinamarca), International House, OMG (Reino Unido), Rijk Zwaan, Randstad (Holanda), Persgroup (Bélgica), Luxxotica (Italia), Addeco (Suiza), Top Farms (Polonia), Luis Simoes, Sogrape (Portugal); Omnicom, Tricon, UTI (EE.UU.), Guard.me (Canadá); Femsa, Grupo Salinas, Oxxo, Palacio de Hierro, Telefónica (México); Transactel (Guatemala), Graña y Montero, Grupo AJE, Grupo Breca, Intercorp, Grupo Romero, Mibanco, (Perú), Larraín, Telefónica, Tricon (Chile), Banco Galicia, Tarjeta Naranja, Telefónica, VW (Argentina), Equivida, Indurama, Telefónica (Ecuador), ASSA, Copa, Femsa Kof, Indesa, Sab Miller (Panamá), O Estado de Sao Paolo, O Globo, Telesp (Brasil), Coca-Cola, Colombina (Colombia), Grupo Monge (Costa Rica), Nissan (Latam); Epikurean Lifestyle, Six Senses Resorts (Tailandia), CEMEX, Femsa Coca Cola, LH Parangon (Filipinas); Deloitte (Australia); Kangra (Sudáfrica) entre otras.

Consejos y cargos en Europa, América y Asia
Luis Huete es consejero de Altia, Instituto Gobernanza y Sociedad, (España); Epikurean Resorts and Lifestyles (Tailandia); y de la International Academy of Management. También es miembro de los Consejos Asesores de Cenador de Amós-Jesús Sánchez (3 estrellas Michelín), Executive Excellence, Exus Partners, Lid Publishing, Instituto Internacional de Talento Humano, Ikaria, Ticare (España) y Adizes Graduate School (EE. UU.). Además, es patrono de la Fundación Tu grano de arena. También es Embajador de la marca Soneva (Maldivas). Anteriormente fue consejero de otras empresas como Six Senses Resorts & Spas (Tailandia), Corporación Financiera Arco (Madrid), PortAventura (Barcelona), Solera Motor (Cádiz). patrono de la Fundación Montenmedio de Arte Contemporáneo y embajador de la marca Glenfidich.

12 libros traducidos en tres idiomas
Es autor de doce libros de gestión. "Servicios y Beneficios", "Construye tu sueño" "Administración de Servicios" y "Clienting" son los títulos más conocidos. "Liderar para el bien común" (2015), "Lideres que hicieron historia" (2017) y "Construye tu sueño 2.0" (2019) son los últimos publicados. Luis es también escritor habitual de artículos en publicaciones especializadas como Harvard Deusto Business Review y Expansión.