

Sí, quiero. El compromiso de la familia empresaria

Aspectos clave para el fundador,
los sucesores y la familia

Josep Tàpies
Carles M. Canals



Libros de Cabecera

Sí, quiero. El compromiso de la familia empresaria

Josep Tàpies y Carles M. Canals

Basándose en experiencias reales vividas en un centenar de empresas familiares, este libro aporta sugerencias y consejos muy prácticos para dar continuidad al negocio a través de las generaciones.

Al adoptar la perspectiva del fundador, sucesores y demás parientes, el libro será muy útil también para quienes no están involucrados en la dirección de la empresa. Se trata de facilitar que cada uno se adhiera —explicitando el «Sí, quiero»— al compromiso de conservar la herencia, mejorarla y transmitirla a la siguiente generación.

«Sí, quiero. El compromiso de la familia empresaria es un libro claro, directo, que estructura los problemas de la empresa familiar con actitud positiva y motiva al lector a la búsqueda de soluciones.»

Miguel Ángel Gallo, Profesor del IESE (Barcelona). Titular de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE 1987-2003. Consultor de empresas.

«Un relato muy útil para mejorar la eficiencia de la empresa y dar mayor cohesión a los familiares propietarios.»

Mario Preve, Presidente de Riso Gallo (Robbio, Pavia).

«Un libro muy ameno. Sus sabias reflexiones están basadas en la experiencia profesional de Josep Tàpies y en las historias reales narradas en sus páginas.»

Ernesto J. Poza, Clinical Professor, Global Entrepreneurship and Family Enterprise. Thunderbird School of Global Management (Glendale, Arizona).

IBIC: KJ

ISBN: 978-84-941406-0-0



Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Sí, quiero.

**El compromiso
de la familia
empresaria**

Aspectos clave para el fundador,
los sucesores y la familia

Josep Tàpies

Carles M. Canals

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Barcelona - Madrid - New York

1ª edición: octubre 2013

© 2013 Josep Tàpies Lloret

© 2013 Carles M. Canals Àlvarez

© 2013 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, ático

08007 Barcelona (España)

www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix

Diseño de la cubierta: Barreras & Creixell

Editor: Llorenç Rubió

Maquetación: Barreras & Creixell

ISBN papel: 978-84-941406-0-0

ISBN ebook: 978-84-941406-1-7

IBIC: KJ

Depósito legal: B. 21.981-2013

Impreso por Arvato

Impreso en España - *Printed in Spain*

Índice

| | |
|--------------------------------------|-----|
| Preámbulo | 7 |
| PARTE I: El fundador | |
| 1. Emprender, consolidar | 13 |
| 2. Aprender a delegar | 25 |
| 3. Preparar el futuro | 35 |
| 4. La formación del sucesor | 43 |
| 5. La cantera familiar | 53 |
| 6. Escoger al sucesor | 63 |
| 7. Retirarse de verdad | 71 |
| 8. ¿El regreso del héroe? | 83 |
| PARTE II: Los sucesores | |
| 9. ¿Me compensa meterme en este lío? | 93 |
| 10. Aterrizando | 102 |
| 11. Las primeras decisiones | 113 |
| 12. «A la sombra del padre» | 121 |
| 13. Hermanos al mando | 131 |
| 14. Lecciones fraternas | 145 |
| PARTE III: La familia | |
| 15. Trabajar en casa | 151 |
| 16. Fortaleza emocional | 161 |
| 17. Delimitar ámbitos | 169 |
| 18. El frente doméstico | 179 |
| 19. El gobierno de la familia | 191 |
| 20. <i>Family office</i> , fundación | 201 |
| 21. Cohesión y compromiso | 209 |
| ANEXO: Notas bibliográficas | 221 |

Preámbulo

Lo novedoso de este libro es el relato. Hay bastantes trabajos –algunos, excelentes– sobre empresa familiar. En la mayoría de los libros escritos por académicos, éstos exponen de manera sistemática sus conclusiones –a las que han llegado después de años de trabajar como consultores e investigar con rigor universitario el fenómeno de la empresa familiar– y las ilustran con ejemplos.

Este trabajo no pretende ser una investigación académica. El núcleo del relato lo constituyen historias de empresas y empresarios familiares con nombre y apellido, como en los casos de estudio que la Harvard Business School fue pionera en aplicar a la enseñanza del *management*. El método del caso presupone una cercanía del profesor con el día a día de la empresa y un enfoque *practitioner* y *problem-solving* que se ha comparado con la labor del médico clínico. En ambas profesiones, señalaba Peter Drucker en 1955, se da un equilibrio entre «ciencia y arte, análisis y experiencia, juicio teórico y acción».

Según este enfoque, la *business school* equivaldría a una clínica universitaria en la que –en un ambiente académico y en contacto con pacientes– médicos con un sólido bagaje teórico forman a futuros médicos. En ocasiones recurren a los especialistas del laboratorio y siempre tienen en cuenta el resultado de sus investigaciones, pero lo decisivo es que a base de tratar a un paciente tras otro y estudiar científicamente sus enfermedades, maestros y discípulos mejoran su capacidad de diagnosticarlas, prevenirlas y curarlas.

Sí, quiero. El compromiso de la familia empresaria intenta conceptualizar lecciones y buenas prácticas extraídas de la experiencia de los protagonistas: los empresarios familiares. Se ha adoptado un desarrollo cronológico. El libro empieza con el

empresedor en el momento de consolidar la empresa que ha fundado. El enfoque adoptado corresponde al punto de vista de las personas implicadas que son, sucesivamente: fundador, sucesores y familia entera. Por razones de espacio, los autores dejan para otra ocasión abordar con más detalle aspectos como cultura de la empresa, transmisión de la propiedad, protocolo y constitución.

Una aclaración. En cada «caso» que se utiliza en las escuelas de dirección de empresas para contar la historia de una empresa, en la primera página suele indicarse de que se ha escrito para servir de base para la discusión en clase «y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada». Este criterio es aplicable a la mayoría de las narraciones que se presentan aquí.

Es un libro muy poco «normativo». El lector encontrará escasas indicaciones precisas sobre qué debe hacerse en cada situación. En general, los autores dejan abiertas varias puertas para prevenir los problemas que previsiblemente aparecerán en el futuro. Y también presentan más de una solución para resolver los que ya han aparecido.

Como en los casos de estudio de una escuela de dirección de empresas, en general este libro, más que presentar al lector una única respuesta a cada problema (qué hacer), se propone ayudarle a reflexionar sobre cuestiones relevantes: por qué, para qué, cómo, cuándo y con quién. Corresponde después al lector analizar qué ocurre, plantearse alternativas, y encontrar el mejor curso de acción a cada uno de los problemas de su situación concreta.

En coherencia con lo anterior, aquí sólo se esbozan las cuestiones «procedimentales». Hay abundante literatura sobre las maneras específicas de resolver asuntos técnicos, que conviene abordar con un experto.

El relato también es novedoso en el sentido de que intenta ser útil e interesante para aquellos parientes que todavía no han tenido la oportunidad de conocer desde un punto de vista profesional el negocio familiar o de implicarse en él desde la posición que les corresponda. Se trata de facilitar que, cuando llegue el momento, cada uno de los parientes se adhiera con una voluntariedad consciente –explicitando el Sí, quiero– al compromiso de conservar la herencia, mejorarla y transmitirla a la siguiente generación.

Los autores agradecen su deuda intelectual con John A. Davis, Miguel Ángel Gallo, Kelin E. Gersick, Ivan Lansberg, Ernesto J. Poza, John L. Ward y todos los académicos e investigadores que dedican sus esfuerzos a mejorar el conocimiento en el campo de la empresa familiar.

Por parte de Josep Tàpies, gracias a Alfonso Chiner, Joan de Dou, Salvador Rus, Heinrich Liechtenstein, Enrique Mozo, Lucía Ceja, María Fernández Moya y Rosa Nelly Trevinyo-Rodríguez.

Por parte de Carles M. Canals, gracias a Pilar Álvarez, Valentí Bascuñana Mas, Joaquín y Merche Maestre, Quim y Montse Manich, Pilar Marcé Álvarez, Juan Plana, Ileana Taranti, Antoni Torvà y Agustín de Uribe-Salazar.

Parte I

El fundador

1. Emprender, consolidar

Lo primero es ser, existir. Lo importante es el sustantivo: empresa; el adjetivo –familiar– es secundario. Más allá de legítimas ensoñaciones, que pueden ser un poderoso estímulo, deben ser pocos los emprendedores que se lanzan a montar un negocio después de decidir: «voy a crear una empresa familiar», aunque para sacarlo adelante cuenten con el trabajo y/o el capital de algún pariente.

Lo habitual es que el emprendedor busque una oportunidad (o sepa aprovechar la que le sale al paso) de cubrir una necesidad del mercado hasta entonces insatisfecha. O bien que se vea capaz de hacerlo de una manera más eficiente o barata, quizá aportando una nueva tecnología o usando de un modo distinto una que ya existía [1].

En todo caso, lo primero es montar el negocio y desarrollarlo. Ya llegará el momento de plantearse la continuidad de la empresa y sus modalidades. Lo primero es salir a la calle, abrirse paso, sobrevivir. En los estadios iniciales de su aventura como emprendedor, la tarea prioritaria del fundador debe ser crear y consolidar la empresa.

No importa lo que pueda escuchar a consejeros externos sobre las precauciones a adoptar para que acabe siendo una empresa familiar de éxito, no importa lo que lea en otras partes de este libro. Al principio, y durante unos años, la preocupación casi exclusiva debe ser ganar mercado, capitalizarse, crecer y consolidar el negocio. Sin este presupuesto, nunca surgirá una empresa familiar y no por falta de parientes que quieran y puedan implicarse en ella, sino porque no habrá una empresa perdurable.

Muchas veces el momento en que el protagonista da el salto para convertirse en emprendedor coincide con las primeras

etapas de su vida matrimonial, cuando él y ella quizá se plantean el número de hijos que previsiblemente tendrán o ya ha venido alguno al mundo y han que decidir qué educación le darán...

Él y ella han de ser conscientes de que lanzarse a crear una empresa es una aventura arriesgada con posibilidades muy altas de que salga mal: han de estar dispuestos a asumirlo con deportividad, sabiendo que un fracaso profesional no significa un fracaso personal. El emprendedor nunca se da por vencido, aunque la vida le lleve por caminos distintos de los que él había proyectado.

Conrad Hilton: perseverancia ante la adversidad

Los primeros tres lustros de su vida, Conrad Hilton estuvo dando tumbos en negocios que le frustraban o acababan mal. Trabajó como ayudante en el colmado y almacén de mercancías de sus padres, fue representante del grupo musical en que su hermana tocaba el violín, estuvo dos años como congresista en la cámara de representantes del recién constituido estado de Nuevo México, estableció un banco que tuvo que cerrar al cabo de un año... Al llegar la Primera Guerra Mundial, se alistó como soldado voluntario; el final de la guerra le pilló en París [2].

Al regresar a su país, Conrad reunió sus ahorros y marchó a Cisco (Texas) a comprar un pequeño banco, pero en el último momento el dueño duplicó el precio, poniendo una cantidad inasequible para Conrad: un nuevo fracaso, y ya tenía treinta y dos años. Mientras rumiaba su situación en el Hotel Mobley se dio cuenta del potencial de negocio que había en este sector, donde la oferta era insuficiente para la elevada demanda. Con préstamos de la familia, de amigos y de un banco compró aquel establecimiento. Fue el primero de la cadena de hoteles Hilton, que llegaría a ser una de las grandes del mundo.

Veinte años después, en lo más profundo de la Gran Depresión, Conrad tuvo que vender casi todos sus activos pero, en contra de lo que le aconsejaban, se negó a declararse en bancarrota. Estaba seguro de que lograría salir adelante y no quería perjudicar a sus acreedores en unos

tiempos tan duros. Esa actitud le proporcionó una fama de persona en la que se podía confiar que le fue muy útil entonces y más adelante. Hay gente que se crece en la adversidad.

Sam Walton: «era como una pesadilla»

En cambio, la primera experiencia del fundador de Wal-Mart, Sam Walton, empezó de manera fantástica y acabó desastrosamente. En 1945 se hizo cargo de un pequeño almacén en Newport, Arkansas, que actuaba en régimen de franquicia de una cadena. Solamente después de firmar el contrato de alquiler del local supo que la condición de pagar anualmente al propietario del inmueble el 5% de los ingresos era inusualmente alta.

Pero con mucho ingenio y dedicación en cinco años había superado a sus dos competidores locales. Solo entonces se dio cuenta de que en el contrato no estaba prevista la renovación del alquiler. En vista del éxito de Walton, el dueño del local quiso hacerse con la tienda para que la gestionara su hijo, de modo que quedaran en casa no el 5% de los ingresos, sino todos [3].

Fue el punto más bajo de mi vida empresarial, escribiría Walton cuatro décadas después. No podía creer que aquello me estaba sucediendo a mí. Realmente era como una pesadilla [4]. Así, en 1951 Walton (con treinta y dos años entonces), su esposa Helen y sus cuatro hijos tuvieron que empezar de cero. Vendieron sus existencias en la tienda («a un precio justo», diría luego Sam) y se desplazaron a la población de Bentonville, donde Walton se estableció con una tienda propia y no como franquiciado (antes, el franquiciador se llevaba el 25% de sus ganancias) y con un alquiler por 99 años. Ésa fue la base de su éxito futuro.

En la cultura estadounidense está muy asentada la convicción de que, para el verdadero emprendedor, un fracaso es una oportunidad para aprender. Al contrario que en otras zonas del mundo, allí la sociedad no considera que un fracaso es un estigma,

sino una medalla que acredita experiencia. Lo importante es levantarse y seguir luchando, volverlo a intentar.

Dedicar muchas horas

El fundador y su cónyuge han de asimilar desde el principio que esta aventura comportará dedicar muchas horas, haciendo todo tipo de tareas, también por las noches y en fines de semana. Ahora bien, si el fundador sistemáticamente descuida el frente doméstico, si la atención que requieren su cónyuge e hijos siempre queda relegada a segundo plano, puede acabar encontrándose con que ha montado una empresa pero se ha quedado sin familia: con sus ausencias y faltas de aprecio, ha contribuido a echarla a perder. Hay mucha experiencia de empresarios y ejecutivos que han sabido compaginar un trabajo exigente con una atención de calidad a su familia.

J. Paul Getty: la empresa por encima de la familia

Uniendo su propia empresa petrolera a la de su padre, J. Paul Getty aprovechó los años de la Gran Depresión para comprar a precio muy bajo otras compañías. Con los años, acabó logrando la integración vertical: exploración, extracción, refinado y distribución. Trabajaba de 16 a 18 horas diarias e incluso los días de vacaciones eran interrumpidos por llamadas telefónicas o telegramas que requerían alguna decisión suya.

Esa dedicación de tiempo le supuso «pagar un peaje muy duro en mi vida personal», comentaría él mismo. Efectivamente, el en su día empresario más rico del mundo tuvo una vida familiar que fue muy pobre: se casó y divorció cinco veces. Una de sus exmujeres comentó que su «primer amor», lo que estaba por encima de cualquier otro afecto, era su negocio. Cuando murió en 1976, solo uno de sus cuatro hijos vivos asistió al funeral. En 1986 su hijo Gordon vendió Getty Oil a Texaco [5].

Crear y consolidar la empresa es el objetivo prioritario. Si el fundador hubiese de tener en cuenta todos y cada uno de los posibles riesgos para el futuro familiar de la empresa, se frenarían su iniciativa y creatividad. Pero es relevante tener en cuenta que las maneras de hacer iniciales condicionarán para siempre el futuro de la empresa. Es en la etapa fundacional en la que se forja lo que entendemos por «cultura», es cuando se acuñan las tradiciones y se protagonizan episodios que luego se considerarán legendarios.

Hay aspectos de la estrategia de partida que configuran durante muchos años la vida de la empresa. No son grandes principios, sino maneras de hacer y de poner el énfasis en realidades cotidianas que constituyen lo diferencial de la empresa: enfoque tecnológico, orientación comercial, presentación o rapidez en la entrega del producto, precio, calidad... John Deere, que en 1837 fundó la empresa de material agrícola homónima –al principio fabricando únicamente arados– dijo en alguna ocasión que nunca pondría su nombre en un producto «en el que no haya lo mejor que hay en mí» [6].

Los momentos iniciales de la vida de una empresa también dejan una marca duradera en aquellas decisiones que tienen una dimensión ética. El mínimo es cumplir la legalidad vigente, también en capítulos que pueden parecer más enojosos o caros, como el fiscal o el medioambiental. Más importante es el modo en que la empresa trata a sus trabajadores, proveedores y clientes.

Si el panadero asegura al cliente que el pan que vende pesa un kilo, ha de pesar 1 000 gramos, no 950. Si dice que es de harina de trigo al 100%, no debe mezclarla con cebada o centeno. Hay que retribuir con el salario justo, pagar al proveedor en el plazo prometido, tratar con dignidad a los colaboradores... Si los hijos del fundador perciben que su padre es un empresario tramposo o tiraniza a sus empleados, ¿querrán trabajar en su empresa cuando sean mayores? Probablemente la respuesta

será negativa si en casa han visto por vía del ejemplo paterno y materno que lo único importante es el dinero, no importa cómo se consiga.

¿Cómo se llamará la criatura?

Hay todavía otra decisión inicial que puede condicionar el futuro de la empresa: su denominación. Tradicionalmente, el fundador estampaba su apellido y a veces también su nombre, como el fabricante alemán de componentes para la automoción Robert Bosch. En el listado de mayores grupos familiares del mundo elaborado por Family Business Magazine, habían seguido esta práctica 41 de las 100 compañías que encabezaban el ranking del año 2009, el último publicado [7]. En España, tenían el apellido del fundador 29 entre las 100 mayores [8].

Dar a la empresa el apellido del fundador puede ser un elemento que en el futuro ayude a cohesionar a los familiares entorno al legado recibido. En principio, es un motivo de sano orgullo ser partícipe de sagas como Pinault, Michelin (Francia), Ford, Cargill (Estados Unidos), Bombardier, Thomson (Canadá), Otto, Henkel (Alemania), Heineken (Países Bajos), Tata (India), Sainsbury (Reino Unido) o Sabanci (Turquía).

La coincidencia entre apellido familiar y denominación del negocio también puede ser un estímulo para un comportamiento honorable.

Baer

Si tu apellido y tu dinero están en la puerta (dan nombre a la empresa), se espera de ti que actúes de una manera más responsable, decía en 2003 Thomas Baer, entonces presidente del banco suizo Julius Baer, fundado por su abuelo en 1890 y bajo control familiar hasta el año 2012 [9].

Warburtons

El grupo británico Warburtons, que desde 1876 elabora y suministra pan fresco, lanzó en 2000 una campaña publicitaria en TV con el lema «*We care because our name's on it*» («Nos importa porque nuestro nombre está ahí»). Además de «importar», según el contexto el verbo *to care* significa estar pendiente, preocuparse, hacerse responsable y ser cuidadoso [10].

Bloomingdale

Este sentido de responsabilidad lo explicaba muy bien en su web Bloomingdale Construction, fundada a comienzos del siglo XXI en Rochester (Michigan) por los hermanos Robert y Bruce y sus hijos: *Un buen nombre (una buena reputación) es más deseable que grandes riquezas. Somos una empresa familiar, nuestro nombre está en la puerta de nuestro negocio. Nos sentimos orgullosos de nuestro negocio y de nuestro nombre. Nos damos cuenta de que mantener nuestra buena reputación (buen nombre) y la de nuestra empresa depende de trabajar mucho para conseguir que todos nuestros clientes estén completamente satisfechos y aún más* [11].

Algunas familias han bautizado su empresa con un nombre distinto al apellido pero muy parecido.

Casio Computer y Toyota

Los hermanos japoneses Kashio, que desde 1946 trabajaban en una compañía que llevaba su apellido, en 1957 adoptaron el nombre de Casio Computer para lanzar al mercado la primera calculadora del país que utilizaba circuitos eléctricos en vez de mecánicos, entre otros adelantos [12]. En los primeros estadios de la empresa de la familia japonesa Toyota, antes de lanzar la división de automóviles, se decidió denominar a la compañía «Toyota». La idea del hijo del fundador era establecer una distinción entre la familia (vida privada) y la empresa (vida pública) [13].

Clarins

Un caso curioso es el de Jacques Courtin, quien en 1954 fundó el grupo de productos de belleza Clarins. Poco antes de que la empresa cumpliera veinticinco años, decidió añadir el nombre de la compañía a su apellido. Así, él y sus hijos pasaron a llamarse Courtin-Clarins. La idea era reforzar el compromiso de la familia con la empresa, que en su historia de éxitos rechazó numerosas ofertas de compra por parte de grupos mucho mayores [14]. Si en su día fue una opción valiente, en el futuro puede resultar molesta. Por ejemplo, si más adelante los nietos del fundador deciden vender la empresa, quizá su apellido les resulte embarazoso. Dependerá de las ganas que tengan sus sucesores de seguir con el legado.

El reverso de poner a la empresa el propio apellido es que se establece una relación que quizá no desean los familiares no vinculados a la compañía. Las cosas son más complicadas en el caso que una rama de la familia se desgaje del negocio a raíz de una disputa. Además, algunas actuaciones de la empresa pueden tener repercusiones negativas sobre el apellido. Por ejemplo, incumplir la legalidad o no actuar de acuerdo con criterios éticos.

Guinness

A finales de 1986 se hizo público que el consejero delegado de la empresa cervecera Guinness y otros tres directivos habían destinado cantidades multimillonarias para aumentar fraudulentamente el precio bursátil de sus acciones y así para facilitar la compra de la firma de whisky Distillers (Johnnie Walker entre otras marcas). Ningún miembro de la familia tuvo conocimiento previo de estas malas prácticas, pero inevitablemente el apellido Guinness quedó afectado [15].

La misma consideración es válida si un día se vende el grupo y los nuevos propietarios desvirtúan algún aspecto del negocio

original, como disminuir la calidad o entrar en actividades que chocan con los principios que en su día movieron al fundador. En todo caso, en los primeros estadios de la aventura empresarial no tiene por qué ser un factor relevante porque siempre habrá tiempo de encontrar una nueva denominación.

Funcionar sin sobresaltos

Una vez que la compañía ha adquirido dimensión y complejidad, de lo que se trata es de consolidarla. En los ámbitos que hacen referencia a la operativa diaria, se puede considerar que una empresa está consolidada cuando han dejado de ser habituales las improvisaciones: la empresa dispone de sistemas de dirección que le permiten funcionar sin sobresaltos.

En los ámbitos del gobierno y de la dirección, esto se manifiesta en la delimitación de funciones y la formalización de procesos. La eficacia requiere especialización, tanto en las tareas como en las responsabilidades. Es un error (que los emprendedores cometen con demasiada frecuencia) tratar de continuar entrando en los detalles operativos ordinarios. El máximo ejecutivo acabará desbordado por las minucias tácticas del día a día y entonces, ¿quién traza la estrategia, quién dedica tiempo a diseñar las grandes líneas de actuación futura?

Al directivo atrapado por las trivialidades le falta tiempo y serenidad para resolver de manera prudente y coherente los problemas de fondo. Se limita a sacárselos de encima quizá con soluciones improvisadas que incluso contradicen otras adoptadas anteriormente. Él no se da cuenta, pero crea desconcierto e inseguridad entre los colaboradores y lastra su creatividad.

Cuando el emprendedor ha estructurado su empresa y decide conservar la dirección general, en segundo nivel nombrará directores financiero, comercial, de producción y de recursos hu-

manos, por ejemplo. Una vez efectuada la separación de funciones, ha de atenerse a ella, dando la responsabilidad y la autoridad correspondiente. De este modo, el emprendedor da forma institucional a la delegación de funciones que practica.

En algún momento de su desarrollo, para muchas compañías ha sido una excelente experiencia incorporar a profesionales externos al consejo de administración. Supone un salto cualitativo en la institucionalización de la empresa. La presencia de personas ajenas a la familia en este órgano de gobierno implica una mayor formalidad en la información y en el debate de las cuestiones, si la que existía antes era insuficiente. Por ejemplo: orden del día previo, revisar cómo se han implementado los acuerdos de reuniones anteriores, llevar un acta que refleja con más o menos detalle la discusión y las decisiones, etc. Mayor formalidad no es sinónimo de solemnidad artificial. Lo que significa es establecer unas mínimas reglas estables de juego, introducir un cierto procedimiento.

Hacerse prescindible

Al institucionalizar el equipo directivo y el consejo de administración, el emprendedor da un paso decisivo que será muy útil para dar continuidad a su empresa y para hacer una sucesión ordenada de sus atribuciones como propietario y como máximo ejecutivo. Ha comenzado a hacerse prescindible, ha iniciado el proceso de despersonalización de la compañía.

Algunos autores hablan de pasar «de la utopía al análisis», «del carisma al rigor». Es una manera muy expresiva de señalar las diferencias entre un momento y otro, pero los términos pueden inducir a confusión. La utopía es, por definición, una meta inalcanzable, y no es el caso. Si se quiere, se puede calificar al emprendedor que triunfa de «imaginativo» y «clarividente», pero no de «visionario» o «iluminado». Además, si el carisma

no fuera compatible con el rigor la empresa no se sostendría, y el hecho es que ha pervivido. Probablemente sea más acertado definir esta etapa como la de formalizar procesos y despersonalizar e institucionalizar la empresa.

Utilizando un símil, el fundador ha empezado a dejar de ser el líder carismático de una partida de guerrilleros para convertirse en general en jefe de un ejército regular. La guerrilla actúa reaccionando a las oportunidades que se presentan en cada momento, no tiene problemas logísticos porque vive sobre el terreno y todas las decisiones las adopta el líder: si cae herido o muere se produce la desbandada.

En un ejército organizado son importantes la planificación, la coordinación y la logística. Las órdenes del general en jefe llegan a los batallones a través de sus comandantes, a quienes solo «puentea» por excepción. Si los comandantes están bien formados, si antes de la batalla han recibido las órdenes precisas y han entendido qué sentido tienen en el contexto de la contienda, su iniciativa para reaccionar a los imprevistos y a las oportunidades que se presenten estará en sintonía con la estrategia global y la reforzará. Además, en un ejército organizado, a todos los niveles está prevista la línea de sucesión en el mando, que se produce automáticamente en caso de baja y garantiza la supervivencia de la organización.

**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.