

PANELVA

LOS CONFLICTOS DE UNA EMPRESA FAMILIAR

Rodolfo Anzola, presidente de Panelas Valencia C.A., intentaba emprender una nueva expansión de la empresa, que exigía una organización ampliada y un sólido control de la Presidencia, pero implicaba poner de acuerdo a personas que tenían poder de decisión y diferentes puntos de vista: las dos ramas de la familia de su esposa que participaban en la propiedad de la compañía.

PATRICIA MONTEFERRANTE Y RAMÓN PIÑANGO

La empresa Panelas Valencia C.A. fue fundada por Juan Pantoja en 1935. Durante largo tiempo, el negocio había girado en torno a una galleta de gran tradición, conocida como «Panelva». En 1997, Rodolfo Anzola, esposo de una nieta del fundador, fue nombrado presidente de la empresa por un hijo político de su fundador. En apenas dos años, por insistencia de

Las *Experiencias* son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «Panelva: los conflictos de una empresa familiar» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

Rodolfo, la Junta Directiva decidió adquirir, con financiamiento de un banco en el cual un primo de Rodolfo era director, una vieja empresa galletera con productos de prestigio en el mercado. Esta adquisición —ideada y dirigida por Rodolfo— permitió ampliar la cartera de productos. Panelva se transformó en uno de los negocios más importantes del ramo y se dispararon sus indicadores de desempeño.

A comienzos de 2006 Rodolfo buscaba la manera de emprender una nueva expansión, que implicaba asociar la empresa con una multinacional y atender el mercado de países vecinos, a los que ya exportaba algunos productos. Le parecía que la estrategia de expansión exigía una organización ampliada, con sólido control de la Presidencia, lo que se hacía difícil por la participación de la familia de su esposa en la propiedad de la compañía. Llamó a Alberto Durán, un viejo amigo, como consultor gerencial para que lo ayudara a explorar opciones.

Rodolfo buscó a Durán porque le tenía gran confianza. Como consultor, Durán sabía que su trabajo requería construir

confianza con los integrantes clave de las dos ramas de la familia que tenían acciones en la empresa. Por supuesto que su larga experiencia como consultor le ayudaría, pero la tarea de poner de acuerdo a personas con diferentes puntos de vista resultaría enormemente compleja. Bueno... para eso lo buscaron.

Nexos familiares en Panelva

Al morir Juan Pantoja, el 87 por ciento de las acciones de Panelva se distribuyeron en partes iguales entre Luisa Pantoja de Martínez, hija de Juan, y los tres hijos de Luisa: Juan Carlos, Blanca Martínez de Ochoa y María Martínez de Anzola. El restante trece por ciento fue repartido por Juan entre amigos de confianza. Pocos años después, Juan Carlos entró en una orden religiosa y cedió sus acciones a su mamá y sus hermanas, en igual proporción. Con el tiempo crecieron dos ramas de la familia, los descendientes de Blanca (rama Ochoa) y los de María (rama Anzola).

Desde hacía treinta años Luisa Pantoja de Martínez era la presidenta de la Junta Directiva. Al cumplir 76 años encargó

Patricia Monteferrante y Ramón Piñango son profesores del IESA

Principales indicadores de Panelva

(millones de bolívares)

	1998	1999	2004	2005
Ventas nacionales	54.315,00	57.030,75	86.265,00	92.734,88
Ventas internacionales	4.616,78	4.801,45	8.057,06	8.379,34
Utilidad bruta	19.687,59	19.707,28	37.763,54	39.651,71
EBITDA	10.810,80	10.918,91	21.523,12	22.728,41
Margen EBITDA (%)	19,90	19,15	24,95	24,51
Número de empleados	270	290	450	460

al vicepresidente, Pedro Aranguren, para que la representara en aquellas reuniones a las cuales no pudiera asistir y tomara decisiones en su nombre. Luisa pasaba largas temporadas con su hija Blanca en España. Blanca Martínez de Ochoa y su esposo Vicente vivían en Madrid desde hacía quince años, pero eran miembros activos de la Junta Directiva. Blanca y Vicente dividieron la mitad de sus acciones entre sus dos hijos, Herminia y Francisco, por lo que éstos participaban en las reuniones de la junta, además de trabajar en la empresa: Herminia en Ventas al exterior y Francisco en el área de Informática.

En 1960 Pedro Aranguren se incorporó a la empresa como jefe de Ventas. Pronto se convirtió en empleado de confianza y cultivó una gran amistad con Darío Martínez, esposo de Luisa, quien fue presidente durante veinte años. Poco a poco Aranguren fue ascendiendo y en

1980 llegó al cargo de vicepresidente. Tres familiares de Aranguren ocupaban cargos gerenciales.

Motivos de discordia

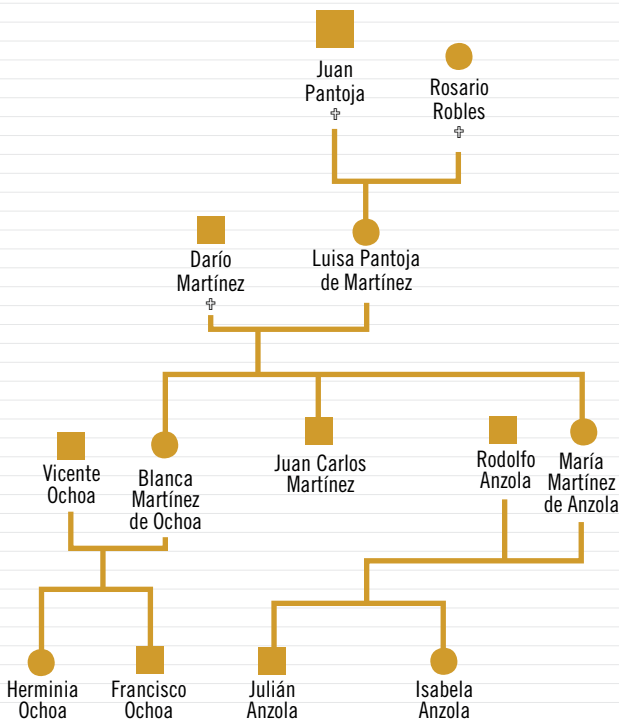
Rodolfo Anzola era un ingeniero industrial de 64 años, que a los 27 se casó con María Martínez, hija del presidente para aquel momento. A los ocho años de su matrimonio se incorporó a la empresa. En 1992 su suegro, Darío Martínez, poco antes de morir, lo designó su sucesor en la Presidencia. Para ese momento, Rodolfo tenía tres por ciento de las acciones, que había comprado a accionistas minoritarios. Como recuerda la hija de Juan Pantoja: «Todos estuvimos de acuerdo con el nombramiento de Rodolfo. Tenía doce años trabajando en la empresa. La conocía bien. Además, no había otra persona en la familia y tenía que ser alguien de nosotros».

Rodolfo tuvo durante largo tiempo el reconocimiento de toda la familia como gerente. Algunos, como Luisa, tuvieron dudas cuando se planteó la adquisición de otra empresa para ampliar la línea de productos. «La idea era muy atrevida. Daba miedo que nos convirtiéramos en una empresa muy grande... Pero la verdad es que no nos ha ido mal».

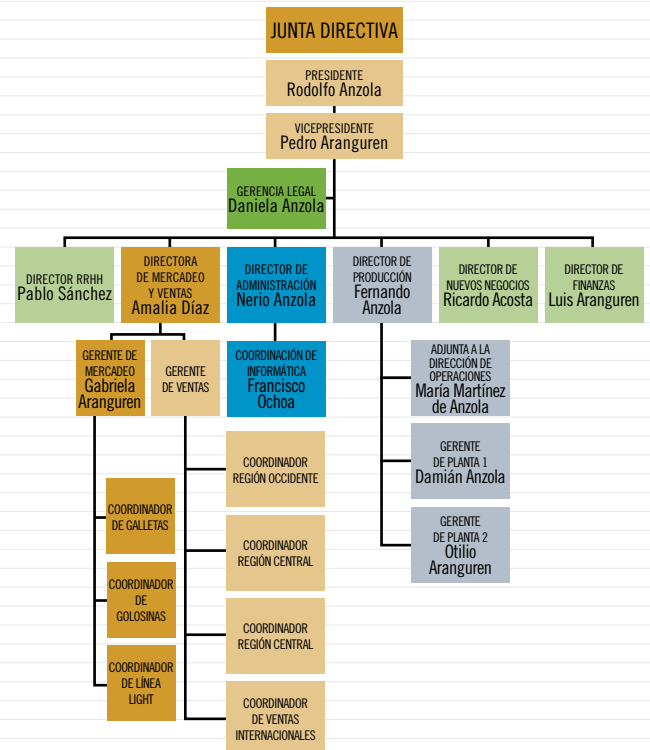
En el año 2001 Rodolfo incorporó a cuatro de sus hermanos a la empresa como directores o gerentes. Sus palabras fueron: «Necesitaba gente de confianza y buenos profesionales. Tuve suerte. Mis hermanos cumplían esas condiciones. Sé que eso levantó ronchas, pero si no hubieran servido yo mismo los hubiera sacado». Según Pedro Aranguren, los roces en la familia comenzaron cuando Rodolfo incorporó a otros Anzola a Panelva: «A los Ochoa les pareció un abuso; a la señora Martínez, que no fue muy delicado; uno o dos de sus familiares podía ser, pero cuatro era mucho». Aranguren comentó: «Yo se lo dije a Rodolfo. Me olía que a los Ochoa no les iba a caer bien, porque desde hace tiempo veían que Rodolfo tomaba muchas decisiones él solo. Sabían que andaba hablando con los accionistas minoritarios para comprarles las acciones. Antes de plantear la compra de la otra empresa les propuso a los Ochoa comprarles sus acciones. A los Ochoa no les gustó nada, especialmente a Blanca. Andan refunfuñando...».

En cuanto a su papel en estos asuntos, Aranguren señaló: «Me ha tocado servir de puente... Muchas veces soy el

La familia propietaria de Panelva



Organigrama de Panelva



que les informa a los Ochoa sobre los temas que se van a llevar a la junta, para que las cosas salgan más fáciles». Luisa, por su parte, comentó: «Pedro tiene muchos años en la empresa. Era la mano derecha de Darío y le tenemos mucha confianza». Confesó que, cuando su esposo se enfermó, llegó a pensar en Aranguren como su sustituto. «Al final me di cuenta de que era mejor poner a alguien de la familia, aunque Pedro es casi como de la familia».

Aranguren y otros directores se sentían atrapados entre dos fuegos. Algunos gerentes dijeron que supieron de un inversionista que buscaba alimentar el conflicto para pescar en río revuelto y ponerle la mano a la empresa

Para Rodolfo, Aranguren «le daba mucha vuelta a las cosas cuando había que tomar decisiones». Agregó: «Aranguren es buena persona. Yo sé que opina que quiero cambiar demasiadas cosas y que hay que ir con pie de plomo, porque este país da muchas sorpresas. Pero es demasiado precavido. Conoce la empresa de antes, pero no creo que entienda mucho el negocio de estos días».

En los últimos años, Aranguren había planteado que quería retirarse por razones de edad. María de Martínez y los Ochoa lo convencieron de que se quedara un tiempo más. Rodolfo le propuso como salida que se mantuviera como director principal de la junta. Al final se optó porque permaneciera un tiempo.

La empresa

El gran apoyo de Rodolfo era el director de Recursos Humanos, Pablo Sánchez. Con su ayuda se formalizó la misión y se diseñó la estrategia desplegada en los últimos siete años. La misión, redactada por ellos dos y aprobada por la Junta Directiva sin modificaciones de fondo, rezaba: «Disfrutar de gran prestigio nacional e internacional como empresa que fabrica y comercializa productos alimenticios de calidad y renombre, gracias al respaldo de un personal profesional y técnico con la mejor preparación en sus especialidades, comprometido con la organización, innovador, que actúa con honestidad, responsabilidad y austeridad, inspirado por los fundadores, motivado para generar riqueza para todo el personal y sus familias, y grandes dividendos para sus inversionistas».

Sánchez destacó que en la implantación de la estrategia «dos lineamientos habían predominado: el crecimiento del negocio y la modernización de la gerencia para manejar una organización más compleja, con una gama más amplia de productos». Insistió en que «lo principal era incorporar personal bien preparado y apoyar su desarrollo». Sánchez tuvo a su cargo

la definición de una nueva estructura, la identificación del personal necesario, de acuerdo con la estrategia de expansión de la empresa, y la formulación de un sistema de evaluación e incentivos que comenzó a instrumentarse en 2003.

Las opiniones sobre la gestión de Rodolfo eran diversas. Un gerente, que no era pariente de la familia propietaria, afirmó: «Anzola es el que ha puesto a valer esta empresa. Tal vez su estilo es algo

duro, un poco papel de lija, pero eso se necesita cuando hay que hacer cambios». Un familiar comentó: «Rodolfo sabe de negocios. Nadie lo puede negar. Lo que pasa es que siempre trata de halar la brasa para su sardina. En eso de meter a varios familiares suyos se le pasó la mano».

Durán le preguntó directamente a Sánchez si había sido prudente incorporar a la compañía cuatro familiares de Anzola. Sánchez respondió: «Visto desde afuera puede parecer así, pero las personas que trajimos tenían las credenciales. Yo mismo las entrevisté y apoyé a Rodolfo. Además, en los últimos tres años se incorporaron cuatro profesionales de buen nivel que no son familia de Rodolfo, aunque los conocía de trabajos anteriores. Yo creo que no se puede ser tan tajante en las cosas, hay que entender...».

Y agregó: «Siempre se ha tenido como práctica que cuando un descendiente de Juan Pantoja quiere trabajar en la empresa de la familia se crea un cargo específico en función de las fortalezas de la persona. Eso se puede hacer, si se toma en cuenta lo que necesita la empresa. Un ejemplo es el de María Martínez de Anzola, que ocupa un cargo indefinido en el área de producción a raíz de su conocimiento de la receta de las Panelvas».

Los años que vendrán

El crecimiento era el norte de la empresa. La estrategia se discutía más abiertamente y, como dijo uno de los gerentes, «con menos rigidez». Otro gerente recalcó que «sin vender la compañía, podría dejar de ser familiar. Podría pensarse en asociaciones estratégicas e, incluso, en nuevos socios, de aquí o extranjeros, para incrementar el capital». La gente de Finanzas era la que más hablaba sobre esta posibilidad. El mismo director de Finanzas aseveró: «Endeudarse no es el mejor camino para crecer en tiempos inciertos, aunque nos haya ido bien cuando nos endeudamos en 1999 para comprar la empresa que nos ha permitido crecer».

Para Rodolfo y su esposa la preocupación se centraba en adquirir el 29 por ciento de las acciones propiedad de los Ochoa-Martínez. De concretarse esta operación, al fallecer Luisa de Martínez, el 77,5 por ciento de las acciones quedarían en manos de los Anzola-Martínez.

Cada vez más se conversaba sobre quién debía ser el próximo presidente. Los mismos familiares comentaban que no tenía que ser de la familia, que se podía considerar una persona externa. Nunca Panelva se había regido por normas formales en asuntos de sucesión. El presidente era quien tenía la última palabra. Algunos miembros de la Junta Directiva pensaban que ésta debía designar al próximo sucesor. Algunos familiares recalcaron la necesidad de asesorarse para diseñar normas de sucesión claras que evitaran conflictos.

En los sesenta años de la empresa siempre se designaron hombres para el cargo de presidente. Pero, entre familiares y gerentes, circulaba el comentario de que Isabela, hija de Rodolfo, estaba siendo preparada para reemplazarlo; que por eso la habían enviado a España y Estados Unidos para realizar cursos especializados en gerencia, y se le había diseñado un programa de pasantías por todos los ámbitos importantes de la organización. A ese comentario casi siempre se añadía otro: «Todavía está muy muchacha; apenas tiene 33 años». Un pariente de la candidata llegó a decirle a Durán: «Será para que Rodolfo la maneje como le dé la gana». Por su parte, un gerente que tenía cinco años en la empresa comentó: «Que Rodolfo oriente a Isabela por un tiempo no es nada malo. Él conoce este negocio mejor que nadie».

Algunos gerentes señalaron que, a raíz de la designación de unos hermanos de Anzola para cargos gerenciales, la rama familiar de los Ochoa, que nunca había expresado mayor interés en cargos de alta dirección, comenzó a interesarse en ellos. Esto profundizó las tensiones familiares, que se agudizaron con los rumores de que Anzola estaba preparando a Isabela para la Presidencia. Luisa de Martínez había tenido que actuar como mediadora.

Justo cuando Alberto estaba entrevistando a propietarios y directivos de Panelva Pedro Aranguren recibió una carta de Blanca de Ochoa que mostraba las preocupaciones de esa rama de la familia. Le decía: «Uno no se imaginaba hace unos diez años que la empresa iba a crecer tanto. Ahora lo que hay que pensar es en qué podemos ayudar nosotros los de la familia. A Vicente y a mí nos interesaría colaborar en algunas cosas. Estamos pensando regresar a Venezuela. Creo que está llegando la hora de que la familia se reúna y comience a poner las cosas en claro y por escrito. No lo quería mencionar, pero tú ya debes saberlo. Por

lo que me ha llegado, parece que las cosas entre María y Rodolfo como que no están bien. Si algo pasa, la situación se puede enredar y crearnos un lío grande a todos».

Curiosamente, la carta vino acompañada con el recorte de un artículo recién publicado en un suplemento del diario *El País*. Se titulaba «La empresa familiar, mejor sin nueras ni yernos» (Madrid, *Cinco Días*, 21-04-2006).

De Aranguren se decía que saldría de la Vicepresidencia para ser sustituido por un hermano de Rodolfo. Al respecto, Aranguren comentó: «No puedo permanecer más tiempo en la empresa. Mi cargo podría ser una de las cosas negociables para que los Ochoa se integren a la organización. Ellos podrían proponer a alguien de su confianza para la Vicepresidencia. La cosa es que debe ser alguien con quien se entiendan los Anzola».

Alberto Durán escuchó en un coctel de la Cámara de Comercio que una conocida multinacional estaba interesada en

aliarse con Panelva para introducir nuevos productos de galletería en el mercado venezolano, aprovechando la experiencia y los canales de distribución de la compañía. Delante de Durán, un conocido empresario le comentó al representante de esa multinacional: «Averigua primero cómo va el pleito con los Ochoa».

Aranguren y otros directores se sentían atrapados entre dos fuegos. Algunos gerentes dijeron que supieron de un inversionista que buscaba alimentar el conflicto para pescar en río revuelto y ponerle la mano a la empresa, si el pleito terminaba agotando a todo el mundo. El vicepresidente remató sus comentarios diciendo: «Yo no creo nada de eso. La gente habla muchas pendejadas. La culpa es de los Anzola y los Ochoa con sus peleas que nunca se resuelven».

La tarea del consultor

Alberto Durán contaba con una fotografía de lo que ocurría en Panelva como organi-

zación... al menos con los datos principales. Ciertamente, Rodolfo tenía fuertes convicciones sobre lo que debía ser el desarrollo de la empresa. Sus planes abarcaban los próximos diez años.

¿Qué podía recomendarle a Rodolfo? Ante todo debía exponerle la situación de la organización. Para fortalecerla, se podían considerar varias opciones. ¿Qué hacer con la familia? Si se requería su apoyo, ¿cómo lograrlo? Los planes de Rodolfo exigían una organización con gente de primera; lo que siempre significaba redefinir funciones, eliminar y crear cargos, evaluar personas. ¿Cómo hacerlo sin «pisar callos»? ¿Quién podía dirigir a Panelva en los próximos años? ¿Cómo decirlo?

Alberto sentía que tenía que sopesar todo con Rodolfo. No olvidaba que personas como los Ochoa le habían manifestado claramente que de él, como asesor, esperaban que presentara un plan de trabajo a toda la familia. ¿Qué hacer? ¿En qué podía consistir ese plan?

¿Qué opinan los expertos?

ANA CRISTINA GONZÁLEZ

Profesora de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes (Bogotá).

El caso Panelva muestra las complejidades que enfrentan las empresas de familia en su creación y posterior proceso evolutivo. Con algunas particularidades, el caso señala temas como la sucesión, el manejo de los parientes políticos, la diferencia entre propiedad y control, la aversión al riesgo asociada con retos como inversión, crecimiento y compra por externos, y el manejo del poder por parte de las diferentes ramas de la familia, entre otros. La ventaja de la familia y de la empresa de este caso es el buen momento financiero que vive en el presente, señalado en sus indicadores, gracias al liderazgo de su presidente, Rodolfo Anzola, «miembro» de la tercera generación, por ser nieto político del fundador de Panelva.

Las recomendaciones del consultor Durán deben dar respuesta, de manera simultánea, a los aspectos más polémicos de la organización, particularmente las tensas relaciones entre las ramas familiares, la selección de personal idóneo, el nombramiento del sucesor del presidente Rodolfo Anzola y la consolidación de Panelva como empresa líder en el sector de la panificación. Aquí planteamos cinco medidas relacionadas con el proceso de desarrollo de un protocolo familiar:

1. Recordar y promover los valores de la empresa. Las dos ramas de la familia, los Ochoa y los Anzola, deben sentar las bases para iniciar las discusiones sobre lo que es realmente importante; por ejemplo, preservar el patrimonio familiar, consolidar la empresa (sea para que siga en sus manos o sea vendida a otra de la misma industria) y generar unidad, compromiso y sobre todo confianza, que se ha

Es conveniente mantener en la organización a personas de confianza para ambas ramas familiares

venido perdiendo por el tiempo, la distancia y decisiones tomadas, para bien o para mal, en la empresa. Qué mejor manera de hacerlo que recordar —a partir de la historia de la familia, de don Juan Pantoja y de las dos sucesiones anteriores, exitosas por cierto— los valores familiares, que son parte fundamental de la cultura empresarial y sobre los cuales, seguramente, no hay desacuerdos.

2. Establecer y formalizar los órganos de gobierno de la empresa y de la familia. El caso menciona la existencia de una Junta Directiva, pero da la sensación de no ser un órgano suficientemente fortalecido para ejercer las tres funciones principales de una junta: control, servicio y generación de recursos externos. Es importante, por tanto, incluir en la Junta Directiva a personas reconocidas profesionalmente

en los temas estratégicos del negocio. Estas personas externas deben ser capaces de darle un contrapeso cualitativo al presidente, además de facilitar los procesos de acuerdos y negociaciones entre las familias propietarias. En relación con los órganos de gobierno de familia es necesario que se establezca, en principio, una instancia rectora, llámese junta de socios (que vela por el bienestar de la empresa), asamblea

de familia (vela por la unión familiar) o consejo de familia (hace seguimiento a los acuerdos de la familia en lo que atañe a la empresa). Lo ideal es que las tres instancias existan y funcionen, aunque ya con una de ellas se pueden lograr los acuerdos básicos para los demás temas; especialmente aquellos que despierten suspicacias y desaten conflictos, evidentes en el caso.

3. Fortalecer el recurso humano, especialmente las personas que no formen parte de la familia. La presencia de personas como Pedro Aranguren es muy importante en este momento. Claramente, personas de confianza para ambas ramas de la familia, comprometidas con la empresa, deben mantenerse. Aunque Anzola quizás fue imprudente, al incorporar cuatro familiares suyos a la empresa, lo que él afirma puede ser cierto: no se trató una

mala decisión y, por eso, después de varios años no sería sano cortarlos de tajo. Sin embargo, fortalecer una política de contratación de talento humano, que fije reglas para la incorporación de familiares, políticos o no, a la empresa es importante para evitar futuros malentendidos y mantener la motivación de los empleados.

4. Iniciar la preparación del sucesor. Este es un tema vital en cualquier tipo de empresa, especialmente en empresas de familia. La sucesión tarda y es decisiva: de ese proceso depende la supervivencia de la empresa. Independientemente de quién sea el mejor para reemplazar a Anzola, la familia debe ponerse de acuerdo en cuanto a las cualidades y características del sucesor o sucesora, en términos de valores y principios familiares, pero sobre todo en términos de preparación y experiencia empresarial. Afortunadamente para esta familia, ya han ocurrido dos sucesiones exitosas, de las que seguramente puede aprender, aunque las circunstancias y contextos hayan sido diferentes.

5. Pensar estratégicamente en el futuro de la empresa. Para la familia es importante concentrarse en fijar las bases para que la empresa esté en condiciones de enfrentar los retos empresariales que tiene por delante, si quiere mantener su competitividad. La familia debe hacerse preguntas como: ¿debemos mantener la propiedad en la familia? ¿Debería la familia seguir participando en las operaciones? ¿Quién debe participar? ¿Cómo preparar a los herederos para asumir el liderazgo o la propiedad? ¿Qué tipo de decisiones puede tomar en lo que atañe a la empresa? ¿Qué tipo de personas se debe incorporar a Panelva?

Estos son pasos que se siguen usualmente cuando una familia toma la decisión de desarrollar un protocolo familiar. Más allá del documento, lo más importante es llegar a acuerdos entre los familiares propietarios, para que la empresa perdure. Este es el primer paso para manejar conflictos, enfrentar retos y asumir compromisos familiares y empresariales que lleven a la empresa, como proyecto de familia, al éxito.

EDUARDO PABLO

Profesor del IESA

El caso presenta una situación compleja, pero muy típica en organizaciones familiares, tanto en países en desarrollo como desarrollados: ¿Cómo establecer un plan de sucesión familiar ordenado, que no limite el crecimiento de la empresa o, en el peor de los casos, ponga en riesgo la viabilidad futura del negocio?

La empresa se encuentra en una coyuntura en la que la estructura de propie-

dad no ayuda a tomar decisiones acertadas y rápidas, en un entorno competitivo y cambiante. Existe una relación entre la estructura de propiedad y el valor del negocio. Al principio, mientras mayor es la concentración más alineados están los incentivos del gerente. En grados intermedios de concentración de la propiedad existe un efecto de atrincheramiento del presidente en su cargo. Cuando el grado de concentración es muy alto, la evidencia es mixta, aunque se supone que no hay problemas de agencia. Dado que el nú-

La empresa debe fortalecer una política de contratación de talento humano, que fije reglas para la incorporación a la empresa de familiares —políticos o no—, con la finalidad de evitar futuros malentendidos y fortalecer la motivación de los empleados

mero de acciones del grupo Anzola es intermedio (29 por ciento más las acciones compradas a minoritarios), se supone que al llegar al 77,5 por ciento se resolvería el problema de gobierno corporativo de la empresa. Esta puede ser una salida válida para el caso. Durán debe, sin embargo, recomendar la compra a un precio justo (tomando en cuenta las oportunidades de crecimiento), de modo de fijar un precio adecuado para la transacción.

La solución de conciliar a las partes es mucho más difícil, pero quizá es la mejor para la empresa. El caso busca una solución de largo plazo para el problema de gobierno actual de Panelva. Concentrar la propiedad nuevamente en manos de los Anzola (Rodolfo) sería volver a la estructura de propiedad en la que Juan Pantoja poseía la mayoría de las acciones. El problema se volvería a plantear cuando Anzola se retire o quiera transferir la propiedad a la siguiente generación. Por ello, independientemente de la opción de concentración de la propiedad, Durán debe recomendar cambios duraderos que sean aprobados por todas las partes en la estructura de gobierno corporativo de Panelva. Algunos puntos que puede «vender» a ambas partes son los siguientes.

Durán debe recomendar prácticas de capital humano que tomen en cuenta la preparación para el cargo. Tanto los Anzola como los Ochoa ocupan puestos gerenciales. Pablo Sánchez aprobó la entrada de los Anzola, pero no la de los Ochoa que parecieran estar trabajando desde antes en el negocio. Lo que no menciona el caso es que se haya hecho una búsqueda exhaustiva en el mercado laboral, para ver si había alguien igual o mejor preparado que estos familiares de los socios. Debe ser política de la empresa admitir al mejor trabajador, independientemente de su posición accionaria. ¿Qué hacer ahora

cuando están todos contratados? Evaluar el desempeño de los familiares con criterio objetivo y dejar en sus cargos solamente a aquéllos que Sánchez y el equipo de Recursos Humanos consideren que aportan a la organización.

Otro punto importante es la formación de la Junta Directiva: el órgano controlador de las acciones gerenciales. Dada la personalidad activa y controladora de Rodolfo Anzola es primordial que no fije la agenda a discutirse en la Junta. Debe existir un presidente de la Junta distinto al

presidente de la empresa. Aranguren puede servir de puente, como un potencial presidente de la Junta, en su transición de vicepresidente al retiro. Es una persona de confianza para la mayoría.

Es labor de Durán hacer entender a Aranguren que los cambios llevados a cabo en los últimos años por Anzola han creado valor, medido por distintos indicadores. Si bien la Panelva «original» es un activo importante, la empresa no se puede cerrar a nuevas oportunidades de creación de valor asociadas con una mayor participación de mercado, lo cual requiere a una organización más grande, profesional y menos personal.

Por último, es primordial crear un plan de sucesión gerencial, aprobado por la Junta Directiva y discutido entre todas las partes, que desvincule la gerencia de la propiedad, a no ser que las credenciales de los dueños justifiquen su incorporación a la gerencia. Estas reglas deben quedar escritas y ser aprobadas de manera unánime.

CARLOS JARAMILLO ZAMBRANO

Profesor del IESA

Es indudable que si algo ha hecho Rodolfo Anzola, además de buscar opciones para conducir a la empresa hacia un futuro próspero, es cabalgar sobre la ambigüedad. Al no existir reglas claras sobre la participación laboral de parientes y relacionados en Panelva, tuvo todas las facilidades para colocar en la empresa fichas clave que le facilitarían implantar su visión del negocio.

La ambigüedad es una calle de dos vías, que a veces funciona a favor de alguien y otras en contra. Así como se pueden tomar licencias para consolidar un grupo de trabajo fiel al presidente, la ambigüedad permite al segundo grupo de

accionistas, los Ochoa Martínez, percibir de manera maliciosa cualquier movimiento que emprenda Anzola, incluso un plan de inducción para Isabela, su hija, el cual luce bastante pertinente, si consideramos que el presidente de la compañía —la única persona con visión de conjunto de la empresa— cumplió 64 años, que la presidenta de la Junta Directiva tiene 76 años y que el hombre de confianza de la familia, Pedro Aranguren debe ser octogenario.

Alberto Durán, como consultor gerencial, podría aprovechar la oportunidad planteada por una eventual expansión del negocio, para poner sobre la mesa una serie de temas que deben ser atendidos:

1. Obsolescencia de productos. Si bien es verdad que Rodolfo Anzola amplió muy acertadamente la cartera de productos de la compañía, mediante la adquisición de otra empresa, es necesario generar una estructura que permita desarrollar nuevos productos, porque esto aumenta las probabilidades de supervivencia de la empresa. La figura con la cual

defina la participación de los parientes y relacionados en el manejo de la compañía. Si Panelva se asociara con alguna multinacional de alimentos la historia cambiaría totalmente. El nuevo socio podría entrar en el control cotidiano de la empresa, manteniendo las marcas, la fuerza de ventas y los canales de distribución, pero tratando de aprovechar sinergias, lo que implicaría que las áreas de administración, soporte y producción terminarían adscritas por la empresa más grande. En este escenario, al permitir la fusión de la empresa con la multinacional, la familia podría recibir un pago, que puede ser una mezcla de efectivo y acciones de la compradora. Es probable que Anzola pudiese permanecer un tiempo más en la nueva empresa ayudando a redondear la fusión. La suerte laboral de los miembros de la cuarta generación, incluyendo a Isabela, dependerá de cuán bien calcen sus habilidades profesionales en la nueva estructura. La pareja Ochoa Martínez bien podría vender sus acciones a la multinacional o formar

rales para hacer seguimiento de la inversión. En este nuevo contexto, algunos miembros de la familia necesitan manejar, con propiedad, temas tales como la remuneración de los ejecutivos y los miembros de junta, y la conducción de comités de auditorías, entre otros. Es probable que, en esta etapa, la familia tenga activos financieros (acciones, bonos, participaciones en otras empresas) que deseen seguir administrando como grupo, por lo que algunos miembros de la familia deberán asumir la responsabilidad de interactuar con asesores de inversión. La complejidad del mundo financiero actual obliga a quienes supervisen a los administradores de fondos a tener una formación financiera suficientemente sólida para entender las implicaciones (en cuanto a rentabilidad y riesgo) de las estrategias que les proponen sus asesores y evaluar los costos transaccionales. Los miembros de la cuarta generación podrían fortalecer su formación para ocuparse de estas tareas.

4. Creación de un ámbito para la discusión. La creación de un consejo de familia para discutir temas relacionados con el manejo de Panelva se hace necesaria. Este es un espacio para compartir información, tanto de la empresa como de sus accionistas. No es un gobierno paralelo a la Junta Directiva ni está diseñado para tomar decisiones que correspondan a la junta. Deben participar los miembros de la familia que de momento no son accionistas, como es el caso de Isabela Anzola. Este es el lugar para informar sobre la situación y los planes de la empresa, y manifestar inquietudes sobre aspectos tales como la constitución del gobierno corporativo de la compañía, la venta de acciones entre socios o las implicaciones financieras que los planes de expansión pudiesen tener para los distintos tipos de accionistas que pertenecen a la familia. Si la familia decide abrir el capital a terceros, debe fomentar la unidad para interactuar monolíticamente frente a sus nuevos socios, y el consejo familiar se transforma en el lugar para crear la cohesión necesaria.

La situación de Panelva es bastante común, por lo que los consultores en negocios familiares tienen muchos ejemplos y experiencias previas a partir de las cuales construir soluciones para resolver las fricciones familiares. Con talento y tacto se puede conducir a este grupo familiar a una nueva etapa del ciclo de la empresa. También es prudente recordar que los conflictos no resueltos destruyen valor y, en muchos casos, pueden acabar con la empresa. **R**

Si la familia decide abrir el capital a terceros, debe fomentar la unidad para interactuar monolíticamente frente a sus nuevos socios. Desde esta perspectiva, el consejo familiar se transforma en el lugar para crear la cohesión necesaria

decidan emprender el plan de crecimiento tendrá implicaciones de todo tipo para los socios pasivos, como es el caso de la pareja Ochoa Martínez, y para los que laboran en Panelva. Muchas veces la supervivencia de la empresa obliga a que los miembros de la familia se hagan a un lado y dejen la gestión en manos de profesionales.

2. Financiamiento del crecimiento. Si deciden hacerlo con una mezcla de deuda y utilidades retenidas, sin la presencia de terceros, los socios deben entender que no habrá pago de dividendos por mucho tiempo o, de haberlos, serán muy discretos. Esto podría crear una fuente adicional de fricción, si la pareja Ochoa Martínez y la matriarca del grupo, Luisa Pantoja, cuentan con estos para cubrir parte de sus gastos cotidianos. Alberto Durán, al ser un consultor experimentado en empresas familiares, habrá levantado información sobre la relevancia que para los accionistas tienen los dividendos y otros pagos que pudieran recibir de Panelva. Es poco probable que parte de la expansión pudiera financiarse con deuda a largo plazo, pues en Venezuela ese mercado es prácticamente inexistente. Además, se supone que el tamaño de la compañía no es suficientemente grande para acudir a los mercados internacionales. Sin la presencia de terceros, se hace de extrema necesidad la elaboración de un protocolo que

parte de la nueva estructura societaria. Su participación en las decisiones futuras se vería muy reducida; pues, al no tener una gran participación accionaria en la nueva sociedad (se supone que la multinacional es mucho más grande) ni una experiencia extraordinaria en gerencia de alimentos, no habría razón para que ocupasen cargos directivos. Si en lugar de un socio multinacional se asociaran con un grupo de tamaño similar, la separación de la familia del manejo de la empresa sería menos dramática, pero igual surgirían nuevos actores que podrían ocupar perfectamente las posiciones gerenciales que causan tanta fricción entre los parientes. La empresa indudablemente perdería ese aire familiar, y promesas como «siempre habrá un cargo para un descendiente de Juan Pantoja diseñado según sus capacidades» serían cosas del pasado. Los miembros de la cuarta generación tendrían que competir por las posiciones de relevancia en la organización con los ejecutivos provenientes del grupo del nuevo socio.

3. Nuevas capacidades de los miembros de la familia. Cuando las empresas se profesionalizan y los dueños salen del manejo operativo, deben crecer sus capacidades en el manejo del gobierno corporativo, porque las juntas directivas, los comités ejecutivos y las asambleas de accionistas se vuelven los espacios natu-