

Calidad de gobierno corporativo: rentabilidad y estrategia de negocio

El director debe ser capaz de interactuar con su entorno para que el plan estratégico sea relevante y el negocio competitivo, velando por la creación de valor para sus stakeholders.

Actualmente, la transparencia y la revelación de información se vuelven un factor fundamental para los emisores y los distintos actores del mercado. Existe un cuestionamiento al gobierno corporativo en relación a sus prácticas, al real apoyo que otorga a la estrategia de las empresas y a su toma de decisiones, lo que ha generado una pérdida de confianza pública debido a los manejos que se han dado de parte de algunos directivos y administradores ubicados en lo más alto de las organizaciones.

Estos elementos son una de las grandes preocupaciones en los directorios, especialmente cuando ya es un hecho la globalización de la economía y, en consecuencia, la internacionalización de las organizaciones y un entorno empresarial cada vez más complejo, rápido e impredecible.

Ante este escenario, se vuelve ineludible la relevancia que adquiere el tener un buen gobierno corporativo, en el cual el rol del director y su direccionamiento estratégico es esencial para la sostenibilidad de la compañía. El directorio en sí mismo debe ser capaz de reconocer que la estrategia puede tomar una variedad de formas, pero esta debe ser adecuada a los parámetros internos y externos que enfrenta la organización, más aún al tomar en cuenta que los aciertos de su implementación le permitirán superar los desafíos que enfrenta estando inmersa en un entorno empresarial dinámico, en el que se hace imprescindible establecer y mantener una ventaja competitiva, lo que implica constantemente innovar y maximizar la productividad de los recursos.

Una de las mayores preocupaciones de quienes integran los directorios es lograr construir una agenda donde un alto porcentaje de su tiempo se encuentre destinado a que la empresa destaque ante la competencia y pueda perfilarse como una compañía exitosa. Este no es un proceso fácil y sencillo, puesto que demanda dedicar menos tiempo al control de gestión y más tiempo a la planificación. Así, es importante tener presente los siguientes aspectos frente a la formulación y monitoreo del plan estratégico:

I. Es el medio por el cual las organizaciones cumplen su propósito, visión y objetivos. Para el sector privado, la estrategia es la que genera el retorno que el "accionista" busca para su inversión. Para el sector público, la estrategia vincula el cumplimiento de su papel en la sociedad con la inversión del Estado.



Estrategia

- Decisiones complejas - no rutinarias
- Organización en general - alcance completo de las actividades
- Trata y gestiona un cambio significativo
- Entorno y/o expectativas
- Largo tiempo
- Define los límites
- Eficacia

Operación

- Rutinaria
- Operación específica
- Cambios a pequeña escala
- Impulsado por los recursos
- Corto tiempo
- Lleva el control
- Eficiencia

II. Se ocupa de asegurar que la organización cree valor a largo plazo para sus stakeholders.

III. Define "la hoja de ruta" y los principios que guían su desarrollo, estando siempre susceptibles de ser modificados a la luz de las necesidades sociales y contextuales de los distintos interesados.

IV. Responde a un entorno cada vez más complejo y global que está más tecnológicamente conectado e influenciado por la combinación de factores sociales, políticos y ambientales.

Tal vez no haya otra esfera de actividad que haya sido tan influenciada por la conectividad de hoy como los gobiernos corporativos. En este sentido, el director y la agenda del directorio no solo estarán impactados por el escenario internacional, sino que además por cambios en los precios, movimiento de la mano de obra, fluctuaciones monetarias, alineaciones políticas y reajustes, entre otros aspectos. El director debe ser capaz de navegar con su organización a través de estas aguas desafiantes, y su éxito dependerá de su visión y sentido del entorno externo, así como de su habilidad para reunir y desplegar la

capacidad de la organización de manera imaginativa y con valor. Esta es la esencia de la estrategia: cómo pasaremos del estado actual, hacia dónde queremos llegar y qué haremos para ello. En este sentido, la estrategia será de propiedad del directorio, y la alta administración por delegación estará encargada de su implementación.

Por lo tanto, los directores deberán estar involucrados en la toma de decisiones estratégicas. Estas decisiones buscarán esbozar la planificación de largo plazo para la organización. Ellos estarán preocupados por dónde va la organización, verificando que esta cumpla el mandato del directorio, haciendo seguimiento o monitoreando que la implementación esté alineada a su estrategia. Sin embargo, esto no quiere decir que las juntas de directores tengan el monopolio en la toma de decisiones o en la definición del plan estratégico, sino que solo es menos probable que participen directamente en las decisiones operativas, estructuradas, a corto plazo o tácticas.

Los directores tienen que aceptar que muchas decisiones estratégicas representarán arbitrajes y su tarea es lograr el

resultado más positivo en nombre de la empresa. Los trade-offs estratégicos reconocen el hecho de que es imposible lograr los máximos resultados en todos los aspectos de la estrategia. Por ejemplo, una empresa que busque minimizar el riesgo al crecer orgánicamente estará sacrificando su tasa de crecimiento. El apetito de riesgo del directorio será fundamental para decidir qué estrategia proporcionará la compensación más positiva. Por consiguiente, el director debe tomar decisiones dentro de un marco de riesgo que es entendido y aceptable para distintos stakeholders.

La capacidad de lidiar con niveles significativos de ambigüedad en nombre del resto de la organización es crítico. Nadie más en la organización debe contemplar una imagen estratégica completa de una recolección de piezas incompletas. El director debe ser capaz de hacer esto, para proporcionar un marco de confianza en el que todo el mundo puede operar en el día a día. Necesita también ser capaz de proporcionar un enfoque a todos los demás, esto asegura que la organización esté en el camino correcto, sabiendo además las brechas que quedan por mejorar.

OPINIÓN



Fernando Larrain

Gerente general de la Asociación de AFP

Tarea pendiente de los directorios

El ambiente social y político en el cual se desenvuelven los negocios ya no es el mismo y nunca volverá a serlo. La confianza ha decaído y los valores que nos mueven son otros. Esto ha afectado a las empresas y a la manera en la cual se relacionan con los diferentes stakeholders.

Comprender este entorno no es simple y requiere de una guía que se anteponga a los desafíos de mediano y largo plazo, con una visión que permita anticipar desafíos futuros y acoplar a la organización en esto.

La generación de valor depende de cuánto podamos aportar a los diferentes grupos de interés que son parte del ambiente de los negocios. Abordarlos con intención, metódica y anticipadamente es parte de una de las tareas fundamentales de los directorios. Desde ahí la organización no solo espera, sino que exige un liderazgo claro en donde los espacios para innovar, pero también para conservar deben estar presentes.

Ser capaces de construir una estrategia integrada que acople tanto lo económico como lo social, y el corto como el largo plazo nos llevará a mayores niveles de prosperidad y legitimidad. Las empresas están llamadas a discutir la agenda, a poner temas y a buscar espacios de acuerdo. De nosotros mismos depende la capacidad que tengamos de demostrar que haciendo las cosas bien los niveles de capital social mejorarán en Chile.

Esta tarea no es simple y requiere con voluntad el despliegue de actividades efectivas, impulsadas, exigidas y lideradas por cuerpos directivos que sean capaces de salir de la coyuntura y contribuir a decisiones que trasciendan lo inmediato, pero que finalmente son las acciones que permiten prosperar.

Rol del directorio

- Definir el propósito de la empresa con respecto a su entorno más amplio y las partes interesadas. Con esto, proporciona enfoque y claridad sobre lo que se debe hacer y lo que no.
- Comunicar a los stakeholders su visión y lo que la empresa aspira a ser.
- Establecer la misión y el modelo de negocio de la empresa; cómo va a crear valor a través de la aplicación de los principios de comercialización.
- Determinar los objetivos de la empresa de una manera consistente con la visión, de tal manera que pueden formar la base de una estrategia.
- Asegurar la creación y el despliegue adecuado de competencias y capacidades.
- Identificar y ajustar la cultura organizacional con los valores de la empresa.
- Establecer los límites empresariales y éticos en torno a las actividades que la empresa desea emprender.
- Gestionar los conflictos y las incertidumbres que se derivan de una crisis, alentando la creatividad al surgir la tensión.
- Aportar una visión de futuro.
- Delegar la implementación de la estrategia en la gestión ejecutiva.
- Asegurar que existen estrategias apropiadas para dirigir y gestionar el cambio resultante de cualquier decisión.
- Supervisar la eficacia de la estrategia, actuando en consecuencia.

La Voz del Mercado

EY y la Bolsa de Comercio de Santiago realizarán en Chile el estudio "La Voz del Mercado", que busca mostrar cómo la opinión pública y otros actores relevantes perciben el gobierno corporativo de las empresas IPSA.

Inscríbese para entregar su opinión en www.eychile.cl

*Inicio del estudio: 16 de agosto 2017

