

Material Imprimible

Curso Evaluación económico-financiera de negocios

Módulo Ética de negocios

Contenidos:

- Gobernance: Gobierno corporativo, Responsabilidad social empresaria
- Finalidad y Objetivos: El proceso de innovación

Gobernance

La decisión de comenzar este curso con la definición de la tarea del gerente en la empresa tuvo la intención de mostrar su actuación desde las perspectivas de la gestión y de los resultados. Además de ello, existe otra perspectiva que elegimos posponer hasta el final, y que tiene relación directa con la faceta política de la actividad del gerente.

En los últimos años se ha debatido bastante, por lo que se ha derivado en llamar **“Gobierno corporativo”**, entendiendo por esto a los sistemas por el que las empresas son dirigidas y controladas.

Es de notar que actualmente se observa un aumento en la pérdida de confianza del público hacia las empresas privadas, que se genera a partir del conocimiento de manejos fraudulentos en algunas organizaciones de primera línea, situación que no conoce de fronteras porque se ha dado en distintos lugares del mundo. Esto ha puesto en la cabeza de muchas organizaciones la necesidad de implementar medidas que aseguren no solo la transparencia de sus acciones, sino también de su relación con todos los involucrados en sus operaciones.

Recordemos que en su momento hablamos del llamado “conflicto de agencia”, mencionado como un choque entre los intereses de los accionistas y del gerente, preocupado más por sus propios beneficios que por los de la organización, y que ahora toma una dimensión mucho mayor.

En más de una oportunidad se ha escuchado el lema “las personas pasan, las instituciones quedan”. Ya hemos demostrado que aumentar el valor de la empresa, y por ende la riqueza de sus accionistas, deriva de la suma de los flujos futuros que sea capaz de generar. Es por ello que las empresas comprenden que fomentar relaciones de largo plazo con todos sus públicos es un camino que potencia su actividad, al tiempo que mantener aceitadas estas relaciones suaviza fricciones y mantienen activa su capacidad de negociación.

Cuando hablamos de los distintos públicos hacemos referencia directa a todos los actores que de alguna manera están involucrados con la organización. La lista puede ser muy extensa, pero en líneas generales podemos resumirla en los siguientes grupos. Observen que la lista es variada, y que en ella existen sectores que no necesariamente puedan

vincularse con los resultados económicos de la organización, pero que merecen tanta importancia como los demás.

Hasta no hace mucho tiempo, la masa poblacional era menos tolerante con la administración pública que con la privada. En la actualidad, la distancia se acortó, y hasta en algunos casos, se invirtió. La responsabilidad social de las empresas ya no es un atributo deseable, sino exigible por parte del público, y las empresas están comprendiendo que el rol que les toca jugar en la sociedad no puede estar circunscripto a generar empleo y pagar impuestos. Se espera de la empresa que ofrezca productos de calidad, que respete las normas y el medio ambiente, que su discurso sea coherente con sus acciones y que éstas sean transparentes; en líneas generales, se espera que su aporte contribuya con el bienestar general de la sociedad.

Un apropiado punto de referencia sobre el concepto está contenido en los “Principios de Gobierno Corporativo” que la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo, también conocida como OCDE, emitió en 1999 y revisó en 2004. Alguno de los principios que se destacan tiene relación con temas tales como “Proteger los derechos de accionistas y asegurar tratamiento equitativo para todos”, o “Reconocer los derechos de todas las partes interesadas y cooperar con la sociedad en la creación de riqueza, la generación de empleo y la sustentabilidad.” Pero también define claramente las responsabilidades a las que somete a la dirección de la empresa, especialmente en lo que se refiere a la gestión, comunicación y ética profesional.

La importancia de este tema es tal, que debemos analizarla desde distintas perspectivas, que podemos considerar a partir de estas relaciones. Por un lado, las que mantienen los accionistas con la gerencia, y por otro lado, los que mantiene la gerencia con el público restante. A partir de estas relaciones, hagamos el ejercicio de posicionarnos bajo el sombrero de cada uno de los participantes, y reconocer las expectativas que se generan en cada uno de ellos.

Como accionistas debemos esperar que nuestro dinero se administre razonablemente, pero también pretendemos que se nos brinde acceso a toda la información, que esta sea certera y oportuna, y que tengamos voz para ser escuchados. Pero también queremos transparencia en la gestión y compromiso con los resultados.

Como parte del público podemos esperar mucho más. Recuerden la lista que presentamos, e imaginen la dimensión de todas las expectativas depositadas en ellos. De todas las que fueran posibles, optamos por detenernos en dos: compromiso y honestidad.

Pueden elegir posicionarse como cualquiera de los públicos de la empresa, y verán que su esperanza para con la empresa con seguridad espera este tipo de respuestas.

Se ha comprobado que distintos inversores en Europa comenzaron a exigir de las empresas los códigos de buen gobierno corporativo para efectuar sus inversiones y sentir un poco más de seguridad. Los efectos derivados de la gestión de empresas que posean un buen gobierno corporativo pueden encontrarse en situaciones tales como:

- La importancia como factor de atracción de capital, tanto internacional como nacional.
- La competitividad del sector corporativo, fundamental para cualquier crecimiento sostenido y compartido
- Como incentivo para mejorar la reputación de las compañías y propiciar un mejor cumplimiento
- En fortalecer las instituciones gubernamentales relacionadas al sistema financiero
- En divulgar el tema a través de la pequeña y mediana empresa y crear incentivos para que éstas implementen medidas de buen gobierno corporativo y obtengan mejores resultados.
- En impulsar cambios en el marco regulatorio al interior de las organizaciones con el fin de mostrar eficiencia y transparencia en sus operaciones
- En crear confianza en la sociedad y en los inversionistas, ya que al difundir la importancia de las buenas prácticas de gobierno corporativo, se estará generando un buen ambiente en la sociedad.

Las prácticas de un buen gobierno corporativo no pueden estar exentas de la responsabilidad social por parte de la empresa. Habitualmente se asocia responsabilidad social con acciones de beneficencia, y si bien esta práctica es muy loable, no tiene relación con el concepto específico de responsabilidad social en la empresa.

El empresario y estratega de negocios Robert Moment hace una mención muy clara al respecto en su escrito “Los 7 principios de la integridad en los negocios”, donde observa como clave la palabra “social”, explicando que las empresas deben involucrarse con los intereses de la comunidad demostrando que su negocio es un contribuyente responsable para el bienestar de la sociedad, y debe señalar al mercado un interés que represente algo más que sacarle su dinero. Refiere que con el paso del tiempo, esta

estrategia deriva en una reputación pública de alto nivel, devolviendo negocios más sólidos y rentables.

La esperanza de la sociedad respecto a la responsabilidad social de las empresas debe ser vista de manera integral, y no desde la perspectiva de cada uno de sus individuos. Al respecto, esta esperanza se manifiesta principalmente bajo la órbita de tres situaciones en particular: los derechos humanos y laborales, la protección al medio ambiente, y la no tolerancia a hechos de corrupción.

El trabajo infantil, la explotación de las personas, salarios injustos o fuera de regla, abuso de poder y acoso laboral son algunas de las principales causas del rechazo de la sociedad; la generación de desperdicios tóxicos, el uso de material contaminante o no reciclable son actualmente objeto de grandes preocupaciones sociales, mientras que cualquier tipo de hecho de corrupción es intolerable para las personas en general.

Las empresas son parte de la sociedad, y también reciben lo que esta misma sociedad genera. No se pretende hacer uso de un discurso sobre moral, sino dejar en claro que vale la pena dedicar esfuerzos para que la contribución de la empresa se enfoque más allá de sus propias expectativas de hacer negocios, en primer lugar, porque corresponde que así sea, pero además porque es comprobable que al hacerlo de este modo, mejores resultados se lograrán.

Finalidad y Objetivos: el proceso de innovación

Anteriormente hablamos sobre la importancia de un buen gobierno corporativo en las empresas, y la implicancia que representa en la actualidad la responsabilidad social derivada de su gestión. Para todas las organizaciones, existe un norte definido, cuyo punto de partida está dado por la finalidad por la que ha sido creada, entendiendo por esto la razón de la existencia de la compañía, la que a su vez proviene de la visión de quien ha decidido ponerla en marcha.

La finalidad de la compañía que utilizamos como ejemplo a lo largo del curso es la fabricación y venta de bolsas plásticas. A partir de este fin, la dirección de la empresa trazará distintos objetivos que deben servir de sustento a esa razón de ser, y si bien la finalidad debería permanecer inalterable a lo largo del tiempo, los objetivos pueden cambiar constantemente.

La definición de los objetivos de una empresa tiene una relación directa con la estrategia con que la misma se va a posicionar en el mercado. Los objetivos suelen ser generales y

de manera habitual no tienen una medida exacta, más bien expresan una situación deseable en una unidad de tiempo definida.

Para nuestra empresa ejemplo, su objetivo podría ser “estar dentro de las 5 compañías que lideran las ventas de bolsas plásticas en los próximos 3 años”. Este objetivo se convertirá en una guía para definir la estrategia de la empresa para los próximos 3 años, la que a su vez servirá para la ejecución de todos los planes y fijación de metas que permitan conseguir el objetivo.

A diferencia de éstos, las metas deben ser perfectamente medibles, posibles y claras; y también definidas en el tiempo. Cuanta mayor sea la cantidad de metas alcanzadas, más cerca se estará de cumplir con los objetivos.

A esta altura, ya sabemos por clases anteriores que el mercado no es estático, sino que cambia en forma constante, y de este modo, las metas pueden ser insuficientes. También sabemos que esto significa replantear, es decir, revisar los planes, lo que puede traer a consecuencia empezar de cero, extendiendo los plazos de cumplimiento, y por lo tanto, ver alejado también la consecución de los objetivos. La gestión se vuelve compleja, y en el mundo real, se observa con regularidad.

Esta situación puede evaluarse desde dos lugares distintos: una cosa es ir tras la demanda y otra distinta es generar un cambio en la demanda. Ambas formas de verlo tienen relación con la actitud que asuma la empresa: será Activa cuando propicie su demanda, será Reactiva cuando reaccione ante los cambios. La empresa puede elegir en cuál de estas dos posiciones se mueve con mayor comodidad, incluso puede optar una combinación de las dos. Tengamos en cuenta que las dos formas presentan ventajas y desventajas en su aplicación, que deberán ser evaluadas también en función de los resultados.

Mantener una actitud reactiva ante la demanda significa adaptarse a los cambios que se produzcan en el mercado, muy especialmente en función a los movimientos de la competencia.

La empresa puede elegir una actitud de empresa seguidora, intentando copiar los movimientos de las organizaciones que marcan la tendencia. Esto tiene una ventaja importante: solo requiere vigilar el mercado y actuar en consecuencia; pero también presenta desventajas importantes: la capacidad de reacción depende de muchos

factores, con alta incidencia en los recursos financieros que pueden no estar disponibles a tiempo. Cuanto más tarde se reaccione, más lugar se pierde en el mercado, y cuanto más lugar se pierda, más difícil es recuperarlo.

Trabajar en forma Activa presenta algunas ventajas adicionales a las vistas como desventajas en la forma anterior, quizás la más importante se encuentre en las bondades de ser el primer jugador. Podemos verlo de este modo: al lanzar un producto nuevo, en el mercado estamos solos, no hay quien competencia posible. Esto nos permite dominar la demanda, generar economías de escala, reducir costos, y por la condición de único oferente, fijar los precios; nuestra curva de aprendizaje será más corta porque toda la información disponible será de nuestra propiedad, y toda esta situación, a su vez, tiene la ventaja de poder ser utilizada como barrera de entrada para eventuales competidores.

Una de las bases de trabajar en forma Activa tiene que ver con el **proceso de innovación**, pero la innovación no solo tiene que ver con investigación y desarrollo, sino que también está relacionado con conocer mejor las necesidades de nuestros clientes. De este modo, la innovación puede estar en el cambio de un proceso que reduzca al mínimo el tiempo de producción o el tiempo de entrega, como así también puede estar en la utilización de los mejores canales de venta para hacer eficiente la llegada de nuestros productos. Innovar es producto de identificar la mejor forma de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, las que ya se dijo permanecen constantes, y buscar nuevas formas de realización.

Quizás el mejor ejemplo de innovación que podamos utilizar para apoyar este concepto se ha dado un siglo atrás. La fábrica automotriz Ford no inventó el automóvil, pero sí fue pionera en la implementación de la línea de montaje. No hubo cambio en el producto, sino en la forma de hacer el producto, acelerando los procesos de fábrica y abaratando los costos de modo tal que puso al alcance de casi toda la población la adquisición de un vehículo.

Ford revolucionó la industria, pero quedó atado a una idea. Su decisión de vender autos de cualquier color, siempre y cuando sea negro, permitió que General Motors lo supere en el corto plazo, solo por ser más flexible y adaptarse a las necesidades de los usuarios.

Quizás lo más importante respecto a mantener actitudes Activas frente a la demanda tenga relación con el respeto a la finalidad de la empresa. Ya se dijo que la finalidad es la

razón de ser, y no habría problema alguno en cambiarla. Pero esto daría lugar a un nuevo propósito, el que nuevamente debería ser una guía para la empresa.

Es posible cambiar la finalidad si se considera más atractivo para el negocio, y existen casos en la historia que han actuado así, tales como Nokia, Yamaha o IBM. Pero una cosa es cambiar la finalidad, y otra distinta es perder el rumbo. La empresa emite señales con sus acciones y el público las detecta, pero si no son claras se interpretarán de maneras diversas, creando una imagen difusa que irá en contra de sus propósitos.

El futuro depende de la empresa, y ésta de las decisiones que se tomen para llegar a él. Algunos especialistas en estrategia dicen que el futuro no existe, y que el presente es una excelente oportunidad para construirlo. Por lo tanto, de ustedes depende.