

Modelos de gobierno empresarial: profesionalizar la gestión rumbo a la rentabilidad

El gobierno de las organizaciones constituye un tema de creciente interés y prioridad en el área de la dirección de empresas. Este interés se ha originado en gran parte debido a los procesos de concentración de compañías, a la globalización, a la creciente complejidad tecnológica y también, desafortunadamente, a las prácticas poco éticas de algunos directivos. En este sentido, el reciente 'Informe de la comisión especial para el fomento de la transparencia y la seguridad de los mercados financieros y en las sociedades cotizadas', denominado como Informe Aldama, se enfoca hacia la autorregulación aunque apuesta también por la transparencia en el conocimiento público de esta regulación. El Informe Aldama insiste en la obligación del gobierno corporativo de buscar la continuidad de la empresa a largo plazo, más allá de los intereses individuales de las personas que la constituyen.

La larga experiencia existente en materia de gobierno corporativo permite destacar ciertos criterios y pautas de actuación para reforzar u orientar su funcionamiento. Pero aunque existan unos principios básicos de obligado cumplimiento, es la propia empresa y su situación específica (en función del sector al que pertenece, el tamaño, nacionalidad, estructura de poder,...) la que determina las prácticas de buen gobierno más adecuadas.

En este sentido, el sector de gran consumo y distribución comercial no ha sido ajeno a las actuaciones de compañías dirigidas a optimizar sus modelos de gobierno, tanto para crecer en tamaño o en rentabilidad, como para satisfacer las crecientes exigencias del capital, de los interlocutores comerciales, de los empleados, de los consumidores, y de la sociedad en general. Entre las razones citadas para acometer este tipo de actuaciones, las que se mencionan con frecuencia son: la orientación de la empresa hacia el cliente; el acortamiento de los niveles jerárquicos, ligado a la necesidad de agilizar la toma de decisiones; la incentivación y responsabilización

de los gestores funcionales, mediante su mayor involucración en los objetivos corporativos; la profesionalización de los órganos de gestión; o la mejora del control financiero. Por citar sólo algunos ejemplos, en los últimos años la prensa especializada se ha hecho eco de procesos tales como:

- la profesionalización de los consejos de administración y de los propios órganos de gestión de importantes compañías (Caprabo),
- la reordenación de las relaciones entre centros corporativos y unidades de negocio, p. ej. creación de business units específicas por categorías de producto (Pascual), segregación de la red comercial de la actividad industrial (Iparlat),
- o en el lado negativo, las desastrosas consecuencias de la ausencia de unos buenos mecanismos de control financiero (caso Parmalat).

En definitiva, las claves de buen gobierno corporativo requieren la realización de un ejercicio interno para clarificar:

- las responsabilidades del consejo de las empresas,
- la interrelación entre los gestores, los mercados de capitales y los accionistas, buscando el equilibrio tanto a corto como largo plazo,
- los controles internos sobre el funcionamiento y grado de efectividad de la gestión.

Paralelamente a este ejercicio y como consecuencia de él, se generarán una serie de actuaciones más operativas, que constituyen los cuatro vectores clave del modelo de gobierno: alineamiento, organización, implantación y performance.

En el artículo a continuación, se plantea una visión amplia e integral, dentro del ámbito del management, acerca de los elementos imprescindibles para la implantación de modelos de gobierno que permitan asegurar la sostenibilidad de las estrategias de crecimiento de las compañías.

¿Cuándo surge la necesidad de realizar un proyecto de creación o revisión de un modelo de gobierno?

Frecuentemente escuchamos a los responsables de las empresas quejarse de que se pasan los días en reuniones improductivas, de que el trabajo no cunde, de que la toma de decisiones está demasiado concentrada en una sola persona, o de que se deciden muchas cosas pero después no se implanta nada. De una forma más sofisticada, también oímos decir que es difícil maximizar las sinergias en el seno de los grupos empresariales, que en ocasiones se confunden las Juntas Generales con los Consejos de Administración en cuanto a objetivos y contenidos, o que los Directores Generales no aceptan la autoridad funcional de sus compañeros de los holdings. También podemos escuchar que no se maximizan las sinergias de ámbito funcional porque, por ejemplo, no se ha planteado la creación de una unidad de servicios compartidos; que no existe una filosofía de “entrepreneur” (cultura basada en responsabilidad por cuentas de resultados); que proliferan los mandos en los organigramas y estructuras societarias; que la organización matricial no funciona adecuadamente y conduce a la duplicación de jefaturas y competencias; que se producen confusiones entre las atribuciones de sociedades, holdings y áreas de negocio; que se pierden oportunidades sinérgicas de negocio tipo cross-selling, etc.

La organización que se identifique con este tipo de percepciones es quien más necesitada está de la creación, o de la revisión, de un modelo de gobierno que permita ordenar y canalizar los diferentes parámetros de su gestión empresarial (ver fig. 1).

¿En qué consiste un proyecto de creación o revisión de un modelo de gobierno?

Un proyecto de creación o revisión de un modelo de gobierno empieza por el análisis del alineamiento de la empresa con los desafíos del sector de actividad donde actúa y, desde un punto de vista interno, del alineamiento de la alta dirección con la estrategia y las prioridades definidas a partir de los desafíos identificados. Pasada esta fase, finalizada la cual todos deberán hablar el mismo lenguaje desde el punto de vista de prioridades de negocio, se inicia una redefinición desde el punto de vista de las estructuras organizativas, tanto en sus componentes societarios o de alianzas (ámbito del derecho mercantil), como en sus componentes de atribuciones y competencias (ámbito de la gestión empresarial). Una vez

Figura 1: la necesidad de ordenar las piezas del rompecabezas



redefinidas las estructuras organizativas, y teniendo en cuenta que ellas por sí solas no garantizan la maximización de los resultados, se diseñan y definen los llamados “procesos y proyectos críticos de alta dirección”, que son los que permiten asegurar la pertinencia y facilitar la implantación de las decisiones tomadas. Finalmente, y porque el alineamiento estratégico, la asignación de responsabilidades, la definición de competencias y del modus operandi de implantación aún no son suficientes, tendremos que garantizar que disponemos de las personas adecuadas en el sitio correcto, y que éstas ofrezcan unos niveles de rendimiento y performance óptimos.

Resumimos así la base de nuestra visión de los modelos de gobierno en cuatro vectores clave: alineamiento, organización, implantación y performance (ver fig. 2). Al aplicar esta visión, podremos

Figura 2: vectores clave del modelo de gobierno

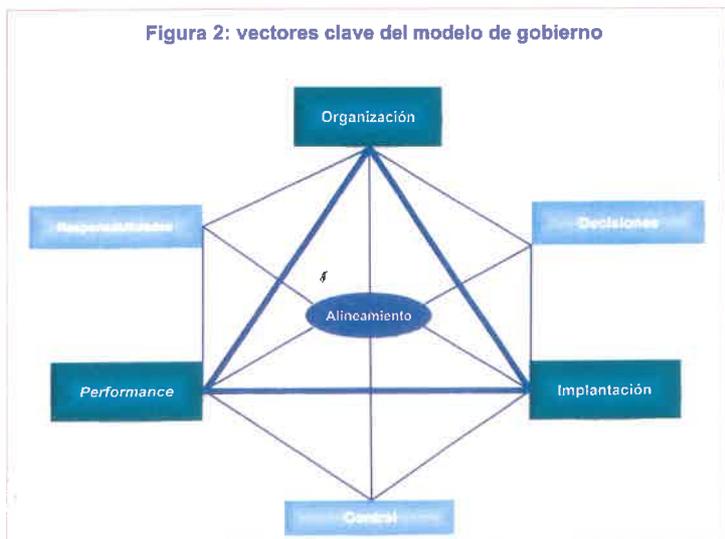
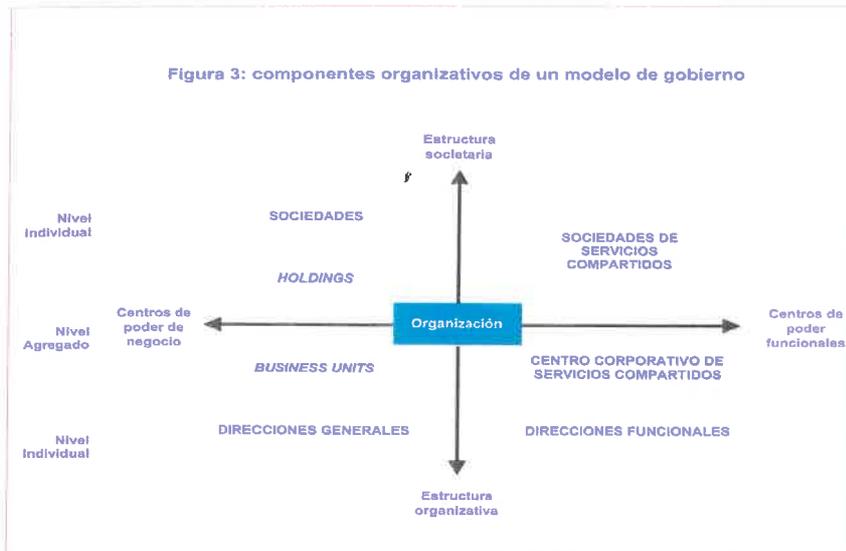


Figura 3: componentes organizativos de un modelo de gobierno



mos obtener todos los beneficios derivados de un gobierno empresarial óptimo.

Primer beneficio: la garantía de alineamiento estratégico ("sabemos lo que queremos")

En la etapa inicial de creación o revisión de un modelo de gobierno, se genera un fuerte compromiso de toda la alta dirección de la empresa con sus objetivos estratégicos. De este compromiso inicial deben surgir, entre otras, las decisiones de reforzar o eliminar determinadas áreas de negocio, de reforzar o eliminar ciertas competencias funcionales, o también, de escoger cuál es el modelo de crecimiento más adecuado (orgánico, por adquisición, por alianzas, etc.) tanto a nivel de productos como de merca-

dos. Naturalmente, todas estas decisiones, y otras relacionadas con el desarrollo de negocio, tendrán un fuerte impacto en los diversos elementos, anteriormente citados, que componen el modelo de gobierno (ver fig. 2).

Segundo beneficio: la optimización organizativa ("sabemos cómo organizarnos")

La optimización organizativa incluye:

1) Una vertiente de decisiones que podemos clasificar de ámbito del derecho mercantil: creación y disolución de sociedades, incluyendo holdings y sub-holdings, formalización contractual de relaciones comerciales, desarrollo de alianzas, etc., consolidando así lo que podríamos llamar la "organización externa".

2) La clásica estructura organizativa, de cariz más "interno", que abarca la delimitación de unidades de negocio y/o el (re)diseño del organigrama a nivel macro. Aquí se incluye la definición de los centros de dirección del negocio (quienes administran las cuentas de resultados) y de los centros de poder funcionales (quienes tienen las competencias en marketing, ventas, finanzas, producción, recursos humanos, etc.) y eventualmente, la definición de las micro-estructuras, en el ámbito de la formalización de relaciones verticales (ascendentes o descendentes) y horizontales.

Aspectos como la dimensión óptima de la estructura organizativa, la potencial necesidad de crear unidades de servicios compartidos, o la identifica-

ción de los colaboradores que deben integrar un eventual centro corporativo (hablamos aquí de la estructura que funciona alrededor de la alta dirección, generalmente a nivel de un holding), serán abordados y objeto de decisión en este punto del proyecto (ver fig. 3).

Tercer beneficio: La maximización de la capacidad de implantación ("sabemos actuar e interactuar")

Existen ciertas actividades, generalmente emprendidas por la alta dirección, que deben ser ejecutadas de modo profesional y al ser posible con algún grado de formalización. Cuando estas actividades se repiten de forma periódica en el tiempo, se denominan procesos críticos de alta dirección (p. ej. planificación estra-

Figura 4: optimización de los instrumentos de implantación

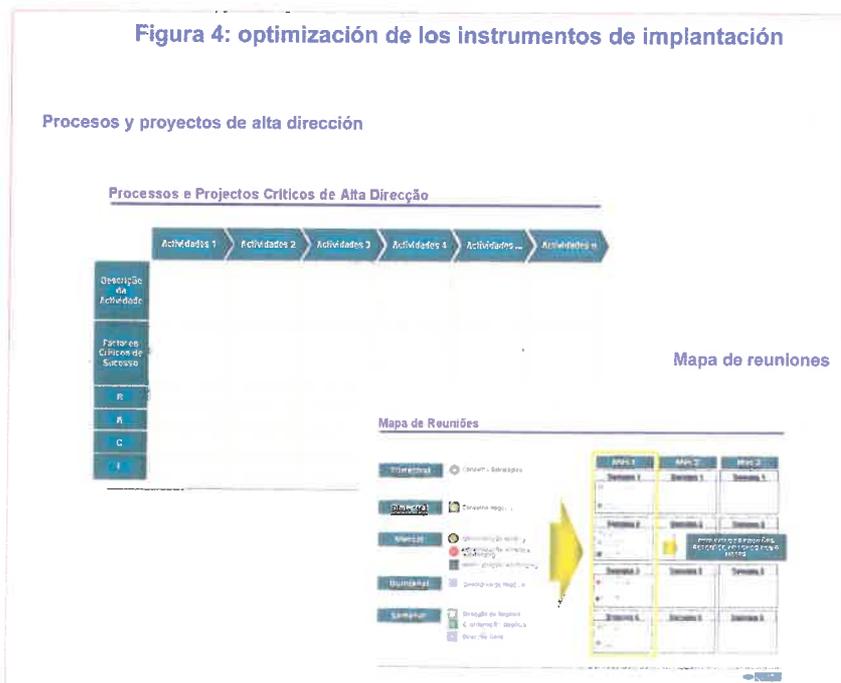
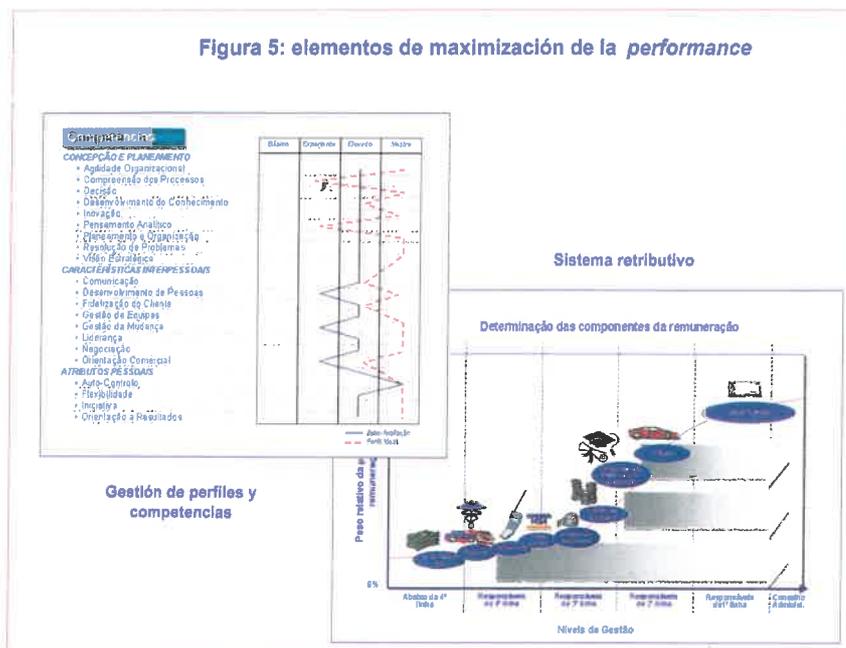


Figura 5: elementos de maximización de la performance



Cuarto beneficio: La maximización de la performance ("damos lo máximo")

Finalmente, y como último pilar del modelo de gobierno, figuran los aspectos relacionados con la maximización del rendimiento o performance. Para enfocarlos, es necesario en primer lugar establecer los perfiles de competencias que son necesarios para completar las estructuras definidas, garantizando su conformidad con los aspectos relacionados con el alineamiento estratégico. Una comparación entre el perfil idóneo y los perfiles actuales permitirá la identificación de desviaciones que estarán en la base de los procesos de formación, reclutamiento, gestión de carreras, etc. En segundo lugar, se deben de sistematizar los indicadores de performance que permi-

tán conducir la actividad de la organización, pudiendo los mismos variar en su nivel de complejidad, desde la simple distribución de responsabilidades hasta sistemas exhaustivos tipo balanced scorecards. Finalmente, disponiendo de los perfiles adecuados y de los indicadores por los que los diferentes colaboradores sistematizarán su rendimiento, definiremos los sistemas de incentivos (remuneración variable y otros complementos salariales) que contribuirán a la maximización de los resultados (fig.5). Es así, construyendo todos los elementos del modelo de gobierno empresarial bajo un framework integrado, como conseguiremos optimizar los procesos de toma de decisiones, y asegurar que toda la organización actúe de un modo eficiente y de forma absolutamente alineada con los retos estratégicos que se plantean a la empresa.

técnica, elaboración del plan de negocio, presupuestos y control); y cuando ocurren de forma esporádica, se clasifican como proyectos críticos de alta dirección (p. ej. introducción en nuevas líneas de negocio, lanzamiento de nuevos productos, etc.). La formalización de procesos y de proyectos, indicando para cada actividad a desarrollar cuáles son sus factores críticos de éxito, cuáles son las responsabilidades asociadas, quién decide en última instancia, quién es consultado o quién es simplemente informado, contribuyen a agilizar la toma de decisiones y su implantación, asegurando a la vez su conformidad con los objetivos definidos. Así mismo, se evita que se tenga que "reinventar la rueda" cada vez que estas necesidades (ligadas a la planificación estratégica o a la apertura de nuevos negocios) ocurren. Finalmente, es preceptivo formalizar el plan de reuniones y los correspondientes flujos de información que deben realizarse a lo largo del año entre los diversos elementos de la alta dirección (reuniones de ventas, reuniones de coordinación entre varias áreas de negocio, etc.): incrementando así la productividad interna, y eliminando riesgos ligados a decisiones no consensuadas (ver fig. 4).

tan conducir la actividad de la organización, pudiendo los mismos variar en su nivel de complejidad, desde la simple distribución de responsabilidades hasta sistemas exhaustivos tipo balanced scorecards. Finalmente, disponiendo de los perfiles adecuados y de los indicadores por los que los diferentes colaboradores sistematizarán su rendimiento, definiremos los sistemas de incentivos (remuneración variable y otros complementos salariales) que contribuirán a la maximización de los resultados (fig.5).

Es así, construyendo todos los elementos del modelo de gobierno empresarial bajo un framework integrado, como conseguiremos optimizar los procesos de toma de decisiones, y asegurar que toda la organización actúe de un modo eficiente y de forma absolutamente alineada con los retos estratégicos que se plantean a la empresa.



Paulo Morgado
Vice President Cap Gemini Ernst & Young Iberia
Country Manager Portugal
pmorgado@capgemini.pt

En el próximo número:

Presente y futuro del hipermercado.