



Universidad de los Andes

ALFREDO ENRIONE C.  
PROFESOR CENTRO GOBIERNO CORPORATIVO Y SOCIEDAD

# Chile 2017: Una Agenda para los directores de empresa

**El Líbero**  
**16 de marzo de 2017**

Hace unos meses, junto a las firmas PwC y Caldwell & Partners, realizamos una encuesta entre altos ejecutivos. Casi el noventa por ciento declaró estar interesado en ser director de empresa en el futuro. Para mucha gente, la imagen de formar parte de un grupo de elite, tomando grandes decisiones, con buenos ingresos, a cambio de unas pocas horas al mes parece seductora. Sin embargo, la verdad es que, si alguna vez fue así (lo dudo), podemos constatar que desde hace unos años dicho cuadro es totalmente errado.

Hoy los directores de empresa la tienen difícil. Están en la mira de accionistas, financistas y reguladores, pero también de clientes, proveedores, comunidades, la prensa, la academia y la sociedad en general. Ante cualquier metida de pata, todo el mundo se pregunta dónde estaban los directores, se hacen linchamientos públicos y hoy parece que ellos son los responsables de todo.

Para entender mejor el panorama, resulta útil identificar las preocupaciones y los temas de trabajo en los directorios en este momento. Sin pretender ser una lista exhaustiva, aquí presentamos algunos de los temas de la agenda 2017.

## **Nuevas reglas del juego**

El primer tema de preocupación de los directorios es abordar los cambios recientes en la regulación, tanto de las empresas como de sus propias responsabilidades personales. Por un lado, reformas laborales y tributarias subirán los costos de las empresas y harán más complejo generar valor para los accionistas.

A nivel de los directores individualmente también vemos efectos. Por ejemplo, las nuevas disposiciones sobre el financiamiento a la política, la responsabilidad penal de las empresas y la libre competencia han subrayado una serie de riesgos personales para los directores. Así, vemos como desde los directorios se están promoviendo procesos de capacitación y la implementación de procesos y sistemas para prevenir que ocurran conductas irregulares en estas materias.

## **Apretar el cinturón**

El fin del superciclo de los *commodities* ha impactado en forma dramática las economías de América Latina, Chile incluido. Menor demanda y bajos precios de insumos como minerales y celulosa se han traducido en un menor crecimiento y un mayor déficit fiscal (que ayuda a entender la desesperación por recoger más impuestos).

Quienes dirigen las empresas se han visto forzados a ajustarse. Si hace unos pocos años se anticipaban miles de millones de dólares de inversión en nuevos proyectos, ahora las prioridades son más tácticas y de corto plazo: reducir costos, mejorar eficiencia y productividad, racionalizar sus organizaciones y buscar clientes en otros mercados.

## **Aumento de la incertidumbre**

En un estudio reciente elaborado en colaboración con ICARE y Virtus Partners, encuestamos a más de quinientos directores de empresas en Chile y Perú. Para más del noventa por ciento de la muestra, el marco institucional, la economía, la sociedad y sus propios sectores industriales habían experimentado cambios radicales en la última década. Como si fuera poco, la percepción es que la estabilidad y predictibilidad del marco institucional se estaba deteriorando.

Así, por ejemplo, una empresa forestal en la Araucanía que cumple con todas sus obligaciones o una minera en el Norte Grande que ha obtenido todos sus permisos no tienen ninguna garantía de que podrán seguir existiendo, porque otras fuerzas oscuras e impredecibles parecen estar encima de la ley.

Esto significa que los directores deben asegurar que las empresas pueden enfrentar este tipo de incertidumbre. Por ejemplo, diversificando el riesgo al invertir en negocios fuera de Chile y construyendo organizaciones más flexibles y con menos costos fijos. No es coincidencia, entonces, que nuestro país haya perdido participación de mercado en la minería mundial respecto de Perú.

## **Transparencia, reputación, sustentabilidad y cumplimiento**

Resulta evidente que en la era de internet y las redes sociales las prácticas de una empresa se están haciendo cada vez más transparentes. Los clientes están más informados y empoderados que nunca para interpelar a las organizaciones. Los escándalos recientes de colusión y financiamiento a la política son buenos ejemplos de cómo los ciudadanos tuvieron un rol en la detección, en cómo reaccionaron las autoridades y en las posteriores sanciones.

Hoy los directorios están comprometidos con demostrar a reguladores, y al público en general, que aumentarán los niveles de transparencia, pondrán en efecto estrictos códigos de conducta e implementarán estructuras de control para su cumplimiento.

Al respecto, resulta sintomático que los directorios están reforzando los equipos ejecutivos, pero también sus comités de auditoría y de riesgo. Asimismo, muchos han creado comités de sustentabilidad/asuntos corporativos/relación con públicos de interés. Otro síntoma de preocupación es cómo ha crecido la demanda por cursos de formación de directores entre los diferentes programas dictados en Chile.

## **Accionistas minoritarios más activos**

En Chile la propiedad de las empresas ha estado tradicionalmente muy concentrada. Incluso, en algunas de las compañías más grandes el mayor accionista posee el control con más del cincuenta por ciento de la propiedad. Con tres accionistas normalmente se pueden superar los dos tercios, lo que en una sociedad anónima significa el control absoluto. Así, normalmente los accionistas minoritarios elegían una empresa para invertir, pero rara vez tenían una voz en las decisiones del negocio. Por su parte, los controladores tampoco estaban acostumbrados a escuchar mucho a voces potencialmente disidentes.

Hoy, a pesar de que la propiedad sigue concentrada, la situación ha cambiado. Junto a otros inversionistas institucionales, las AFP juegan un rol fundamental como accionistas sofisticados y muy activos. Por ejemplo, en las recientes reestructuraciones societarias de ENEL, primero en el directorio y luego en la prensa, los controladores se vieron con una resistencia muy dura e inesperada. Ahora las empresas deben trabajar más duro para “vender” sus decisiones y ganarse los favores de los accionistas minoritarios. En especial las AFP.

## **Demostrar disposición a la diversidad**

Los escándalos recientes también han puesto el dedo en la llaga respecto de la composición de los directorios. En efecto, los directorios en Chile son especialmente poco diversos. Entre las empresas del IGPA la probabilidad de que un director sea hombre, ingeniero, abogado o economista y que venga de una de las dos universidades más tradicionales supera el ochenta por ciento.

Este panorama de homogeneidad está siendo desafiado. Varios grupos activistas están siendo exitosos en comunicar su mensaje pro-diversidad, a veces con la ayuda de la prensa, la academia y los inversionistas institucionales.

El grado de consenso entre el público y los legisladores respecto de la diversidad y, consecuentemente, las presiones sobre accionistas y directores, están aumentando. Si no se ven avances pronto, es probable que aquellos que impulsan cuotas obligatorias por ley logren su cometido.

En resumen, la posición de director parece cada vez menos envidiable, La necesidad de invertir cada vez más horas y el aumento de los riesgos personales, legales y reputacionales se sienten más reales que nunca. Los directorios están trabajando duro en estos temas, mejorando procesos y comunicando sus avances. En poco tiempo veremos cuán efectivos son estos esfuerzos.