

EMPRESAS Y NEGOCIOS



Escuela de Negocios y
Economía PUCV

Opinión



Soledad Cabrera Calavacero
Jefa de Docencia
Escuela de Negocios y
Economía PUCV

Estudios de Mercado

En la práctica podemos observar que no todos los mercados son necesariamente tan eficientes como se desearía.

El sistema de competencia perfecta con sus supuestos de gran cantidad de oferentes y demandantes, con un producto homogéneo, con información perfecta, no es algo con lo que nos enfrentemos en la realidad. Puede que ciertos mercados tengan algunas de estas características, pero no todas, por lo que pertenecen a una competencia imperfecta, siendo ésta una falla del mercado.

Ante esta falla, ¿será necesario regular dichos mercados? Primero se debe saber a qué nos enfrentamos en cada mercado en específico, por lo que es relevante la realización de estudios de mercado.

Desde hace unos años, la Fiscalía Nacional Económica se ha dedicado a realizar este tipo de estudios, que implican un costo por los recursos involucrados para poder desarrollarlo, pero también genera un beneficio al entender claramente el funcionamiento de un mercado, ayudando a visualizar sus fallas y permitiendo buscar soluciones para que se vuelva más competitivo.

Este es el caso del reciente estudio del Gas en Chile, en el cual, luego de aproximadamente un año de trabajo, se entregan recomendaciones y propuestas para mejorar la competencia.

En mi opinión, es relevante realizar este tipo de estudios que nos permiten estar un paso más adelante y tratar de evitar que se generen problemas de libre competencia como la colusión o el abuso de poder dominante, en vez de tener que actuar en forma reactiva una vez que estos ya se han generado.

soledad.cabrera@pucv.cl



MARIO VALCARCE DURÁN
Ingeniero Comercial, PUCV
Director de Empresas
Académico Escuela de Negocios y Economía PUCV
mario.valcarce@pucv.cl

En artículos anteriores se ha escrito que en la vida de las empresas lo único permanente es el cambio y que éste se puede dar en un ambiente de más o menos incertidumbre.

No es mi propósito insistir en lo perjudicial que puede ser un ambiente persistente de incertidumbre, sino que, por el contrario, intentar aportar algo de perspectiva en el rol del directorio o de cualquier estructura de gobierno corporativo que dicte pautas a la organización en medio de un ambiente de fuertes cambios.

Algunas fuentes de cambios son los eventos políticos por los que ha atravesado el país y la región en el último par de años, y el impacto en la economía nacional y global de la pandemia. Esto solo por mencionar aquellas por las que todos se han visto afectados de una u otra manera.

Este ambiente de cambio afecta la labor del directorio en distintas formas y materias. Pretender cubrir toda la gama de actividades afectadas es pretencioso y hasta imposible sin antes definir el tipo de empresa del que tratamos, pero creo que se puede hacer un intento de identificar algunas más relevantes o a las que parece imprescindible ponerles atención.

REVISAR LA ESTRATEGIA
El desarrollo de la estrategia es por esencia parte del trabajo del directorio, pero hoy más que nunca debemos entender que no está escrita en piedra.

El peligro de insistir en planes estratégicos supera-

dos o con premisas obsoletas puede ser fatal. Revisar el mapa de riesgos con la que ha sido construida la estrategia es fundamental, como también captar el cambio de prioridades de los dueños/accionistas.

Hoy es dable desarrollar una estrategia base y un conjunto de alternativas en función de variables claves sujetas a cambios relevantes.

PROCESOS Y CLIENTES

La digitalización de los procesos es una materia en que los directorios han debido aprender en forma empírica, y a veces por el sistema de prueba-error.

La digitalización creciente en las empresas ha obligado a involucrarse desde la base laboral hasta el directorio. La transformación digital requiere cambios organizacionales, incluyendo procesos, personas y estrategia; o sea, implica mucho más que tecnología (Digital Vortex, International Inst. for Management Development).

Quizás donde esto sea más evidente es en el *retail* y en la banca, donde particularmente han debido enfrentar una masificación de las transacciones electrónicas.

"GRUPOS DE INTERÉS"

En un ambiente de cambios

EL DIRECTORIO EN MEDIO DE LOS CAMBIOS

ADMINISTRACIÓN. *La estrategia exitosa tiene un tránsito de "abajo hacia arriba".*

manifestos, los denominados "stakeholders" no se mantienen estáticos. Ya mencionamos a los clientes, unos de los principales, pero la empresa se mueve dentro de un marco legal y de regulaciones que se ven afectados, en menor o mayor medida, cuando cambian las autoridades. Y se puede seguir mencionando las ONG, las cadenas de proveedores, etc. Solo piense el lector en la crisis de transporte y de algunos componentes por la que atraviesa el comercio mundial. La sensibilidad del directorio para percibir materias como éstas y, junto con la administración, anticiparse a las situaciones, puede hacer la diferencia entre empresas que las sortean en forma adecuada o sufren pérdida de valor.

CUIDAR EL EQUIPO

He dejado para el final este tema no porque su importancia sea menor, sino porque lo considero de la mayor relevancia. Es difícil entender un proceso de planificación estratégica que no cuente con el sello final del directorio.

Pero cuando el ambiente de cambios se hace presente trasciende a toda la organización. Por lo mismo, especialmente en estos tiempos, el directorio debe comprender que la eficacia de un proceso

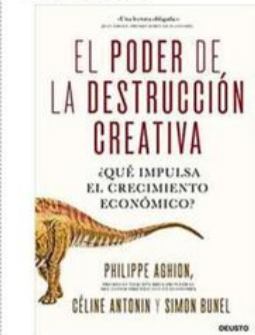
de desarrollo estratégico tiene más probabilidades de éxito en la medida que no nace de una imposición, sino que de un tránsito de "abajo hacia arriba".

Para para lograr esto es imprescindible mantener el equipo y su motivación. Y no me refiero solo al concepto de estabilidad organizacional, sino que también cuidar de los incentivos acorde al momento que se vive. Es posible que el logro de metas y objetivos se vea dificultado por el ambiente de cambios y, en consecuencia, el pago de bonos variables disminuya. Es importante no atribuir al desempeño del trabajador la no consecución de un objetivo cuando esto puede ser consecuencia de variables exógenas.

Pretender cubrir en una página todos los puntos de atención relevantes para un directorio, consejo, dueño, socios, o lo que sea que ejerce la administración superior de una empresa en este ambiente de cambios generalizados, sociales y económicos, es tarea imposible desde un comienzo, pero como cuando uno tiene tiempo o espacio limitado lo mejor es enfocarse en lo que parece fundamental. Y la priorización es de la esencia de todo gobierno corporativo. ☞

libros

"EL PODER DE LA DESTRUCCIÓN CREATIVA"



"El poder de la Destrucción Creativa" es un libro escrito por Philippe Aghion, Céline Antonin y Simon Bunel. En él, luego de describir las crisis de desigualdad, crecimiento estancado y deterioro del medioambiente, y a la pandemia mostrando las fragilidades del sistema, los autores proponen que la solución no es un cambio radical, sino crear un capitalismo mejor, aprovechando el poder de la "destrucción creativa".

Sus propuestas incluyen invertir en la economía del conocimiento; reformar los mercados laborales para hacerlos más dinámicos, pero al mismo tiempo con seguros de desempleo, formación profesional y "flexibilidad"; y desarrollar mercados de capital de riesgo que financien la innovación.

EDITORIAL DEUSTO
496 PÁGINAS
PRECIO: \$ 24.220

web



FNE.GOB.CL

La Fiscalía Nacional Económica (FNE) es un servicio público descentralizado, independiente de todo organismo o servicio, supervisado por el Ministerio de Economía. En su página web se autodefine como un ente que se encuentra "liderando la defensa y promoción de la libre competencia en Chile".

Para esto publica normativas relacionadas con delación compensada; fusiones de empresas; antimonopolios, abuso de posición dominante, participación en empresas competidoras e interlocking; estudios de mercado; y documentos y cooperación con otras agencias de libre competencia de organismos internacionales.

Además tiene una biblioteca digital con el marco normativo y la jurisprudencia al respecto, y una sección donde se pueden realizar denuncias electrónicas sobre conductas contrarias a la libre competencia.