



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

ESCUELA DE AUDITORIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**ANÁLISIS A LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS EN RELACIÓN AL
MARCO REGULATORIO DE GOBIERNO CORPORATIVO**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO AUDITOR Y AL GRADO
DE LICENCIADO EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA Y CONTROL DE
GESTIÓN.**

TESISTA: PAOLA ANDREA MENA MEZA

PROFESOR GUÍA: DRA. KARIME CHAHUÁN JIMÉNEZ

VALPARAISO, OCTUBRE 2013

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO I	5
MARCO TEÓRICO	5
1. Aspectos Generales.....	5
2. Normativa relacionada a Gobierno Corporativo	9
3. Estrategia Corporativa	22
CAPÍTULO II	31
PROBLEMA	31
OBJETIVOS	32
Objetivo General.....	32
Objetivos Específicos	32
PROPUESTA DE METODOLOGÍA.....	33
CAPÍTULO III	39
ANÁLISIS DE RESULTADOS	39
Subcategorías	39
Principios de Gobierno Corporativo en la OCDE	43
CAPÍTULO IV.....	46
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	46
CAPÍTULO V.....	51
CONCLUSIÓN	51
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXOS	55

RESUMEN

La presente investigación analiza los procesos estratégicos involucrados para cumplir con normativa de gobierno corporativo, en este caso, se relacionarán con los principios de gobierno corporativo de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), para esto es menester identificar y verificar los procedimientos que sustentan los principios de la normativa corporativa, distinguir que aquellos procesos contribuyan a las buenas prácticas y si se establece una retribución por parte del gobierno a los propios procesos.

La investigación se lleva a cabo mediante tres entrevistas realizadas a gerentes generales de una misma institución, Interclínica S.A. en esta oportunidad, en las cuales se les interrogó sobre los procedimientos que se efectúan para de alguna forma cumplir con las características de los principios de gobierno corporativo, dividiendo estos procesos estratégicos, en la formulación e implantación de la estrategia y posteriormente en la evaluación de estos procesos organizacionales. Se analizaron los resultados obtenidos de las entrevistas antes nombradas para luego ser discutidos sobre cuales son aquellos procesos que participan en cada principio y si de esta forma se cumple con la teoría integrada.

Finalmente se logra concluir que respecto al propósito de esta exploración los procesos estratégicos para cumplir con la normativa no son específicos, pero aun así los que se ejecutan en su mayoría dan cumplimiento a la normativa y contribuyen con buenas prácticas de gobierno corporativo.

Palabras claves: Proceso, estrategia, gobierno corporativo, principios, normativa.

INTRODUCCIÓN

Con la apertura de grandes empresas se dio comienzo a los gobiernos corporativos, tomando decisiones como la de mantener el control en deterioro de oportunidades o a forjar valor a la corporación con la admisión de capitales nuevos. Con el correr del tiempo ha pasado de una regulación con responsabilidad a un método que comenzaron a aplicar las empresas con trascendencia y calidad, y se puede definir como el conjunto de prácticas que influyen en el transcurso de la toma de decisiones de una corporación, contribuyendo a la transparencia, promoviendo el respeto entre los accionistas y a sus interesados, e incentivando el desarrollo de la empresa.

Dentro de toda organización los procesos para llevar a cabo cualquier estrategia son fundamentales para lograr los objetivos propuestos, objetivos como la definición de los negocios a los aspira una compañía, establecer la clase de organización humana y económica que pretende ser e querer aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades. (Andrews, El concepto de estrategia corporativa, 1997)

Los principios de gobierno corporativo de la OCDE son requerimientos de normas y directrices en esta materia, sirviendo de base para países que son miembros y no lo son, siendo considerada guía importante para obtener un crecimiento en la economía, en el empleo, manteniendo la estabilidad financiera y favoreciendo así al desarrollo de la economía mundial. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2004)

Así mismo se verificará si se considera que los procedimientos estratégicos contribuyen a buenas prácticas de gobierno corporativo y finalmente si favorece a la empresa para que ésta logre sus objetivos de negocio.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. Aspectos Generales

La idea de gobierno corporativo nace por parte de Adams Smith a fines del siglo XVIII al establecer una problemática en la toma de decisiones por parte de administradores diferentes de los propios dueños. Jensen y Meckling publican en 1976 un artículo donde establecen la problemática de conflictos de intereses que trae el beneficio personal de una decisión por sobre el beneficio de la compañía. Estos planteamientos sugieren la necesidad de un gobierno corporativo puesto que los inversionistas se vieron en la necesidad de demandar una mayor representación en los órganos administrativos de las empresas. Tema que comenzó a ser estudiado por la OCDE a partir de 1961 y proporcionando el contenido en todo el mundo y siendo un fuerte propulsor de las buenas prácticas corporativas. (Morales, 2009)

El gobierno corporativo ha pasado de ser solo una manifestación concerniente a los regímenes de responsabilidad de los administradores de las sociedades, a ser un sistema aplicable a las empresas de mayor importancia y trascendencia en el mercado.

El comienzo de gobierno corporativo se encuentra en la apertura de grandes empresas transnacionales, parte de ellas se iniciaron como sociedades pequeñas sujetas a grupos familiares que en un periodo determinante debieron escoger entre conservar el control en menoscabo de oportunidades o forjar valor a la entidad mediante ingreso de nuevos capitales permitiendo competir con las de similares rubros. Con el paso del tiempo hubo una ventaja en los costos y las sociedades se sumergieron en la innovación y emprendimiento de los nuevos accionistas. Así la nueva distribución de inversionistas exigió transparencia de información y garantía de distribución de las rentas generadas dando origen al concepto gobierno corporativo. (Aguirre, 2010)

Tan relevante es el tema que en Europa existen treinta y siete códigos o informes de buen gobierno, resaltando doce en Reino Unido y ninguno en Luxemburgo y Austria, la Ley Sarbanes-Oxley en los Estados Unidos.

Las temáticas a tratar en este marco teórico, son los conceptos de gobierno corporativo, su importancia en las empresas, las normativas que se relacionan y la estrategia corporativa.

1.1 Concepto de Gobierno Corporativo

Según Fernando Lefort “Gobierno Corporativo puede ser definido como conjunto de instancias y prácticas institucionales que influyen en el proceso de toma de decisiones de una empresa, contribuyendo a la creación sustentable de valor económico en un marco de transparencia y responsabilidad empresarial debiendo alinear incentivos y promover el respeto a los derechos de los accionistas y grupos de interés que participan directa o indirectamente en la empresa, con el fin de garantizar una distribución de las rentas que incentive la realización de las inversiones necesarias para el desarrollo de la compañía” (Fernando Lefort R. G., 2008, pág. 20)

“El Centro de Gobierno para la Empresa define gobierno corporativo como el conjunto de instancias y prácticas institucionales, en el proceso de toma de decisiones de la empresa, que contribuyen a la creación sostenible de valor en un marco de transparencia y responsabilidad empresarial, alineando incentivos y promoviendo el respeto a los derechos de los accionistas y grupos de interés que participan directa o indirectamente en la empresa”. (Bachelet, 2007, pág. 2)

María Laura Aguirre Brand expone que Gobierno Corporativo, “basa principalmente su estudio en la forma en la cual las sociedades de capital son administradas y controladas analizando al efecto el rol que cumple cada uno de sus participantes y las consecuencias que derivan de ello” (Aguirre, 2010, pág. 14)

Lefort y Wigodski establecen que “el gobierno corporativo es el conjunto de mecanismos y relaciones que se establecen entre los diferentes grupos de interés que participan en una empresa con el fin de garantizar una distribución de las rentas generadas que incentive adecuadamente la realización de las inversiones necesarias para el desarrollo de la compañía” (Fernando Lefort T. W., 2008, pág. 15)

La OECD insta que un gobierno corporativo “está formado por elementos legislativos y reglamentarios, normas de autorregulación, compromisos voluntarios y prácticas

comerciales, que son el resultado del entorno específico que rodea el país, de su historia y tradición” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2004, pág. 29)

Según Ganga y Vera Gobierno Corporativo “puede entenderse como prácticas de una filosofía corporativa, amparada en procesos apropiados, que permiten a los interesados de una organización medir y evaluar los propósitos, los riesgos y las oportunidades que se presentan a una compañía. Un buen gobierno corporativo posibilita un uso suficiente de los recursos aportados, al estimular la confianza entre los entes involucrados. Además, asegura que las empresas consideren los intereses de una amplia gama de componentes y de las comunidades con las cuales operan, con lo cual contribuye efectivamente al bienestar de la sociedad donde están insertas” (Francisco Ganga, 2008, pág. 101)

Muñoz y Gonzáles dicen que es un “Sistema completo de acuerdos institucionales y relaciones a través de las cuales las empresas son dirigidas y controladas” (María Jesús Muñoz, 2010, pág. 43)

Carmen Bastidas define que “El gobierno corporativo se relaciona con todo conjunto de medios y procedimientos a través de los cuales los responsables de una corporación establecen sus objetivos, los medios para alcanzar estos objetivos, y la forma de hacer un seguimiento a su desempeño, es decir, involucra definiciones para operar y controlar a las corporaciones” (Bastidas, 2007, pág. 56)

Esta tesis se rige por el concepto que expone el Centro de Gobierno para la Empresa como “el conjunto de instancias y prácticas institucionales, en el proceso de toma de decisiones de la empresa, que contribuyen a la creación sostenible de valor en un marco de transparencia y responsabilidad empresarial, alineando incentivos y promoviendo el respeto a los derechos de los accionistas y grupos de interés que participan directa o indirectamente en la empresa”. (Bachelet, 2007, pág. 1)

1.2 Importancia de Gobierno Corporativo

Debido al escándalo Enron en Estados Unidos la percepción de gobierno corporativo alcanza una relevancia a nivel mundial ya que el desastre económico y defectuoso rol directivo trasciende a una de las fallas más evidentes en fiscalización a un adecuado gobierno corporativo. (Aguirre, 2010)

Actualmente, debido a la globalización y a los tratados internacionales, las relaciones con otros países se han vuelto tan trascendentales que las naciones y las empresas compiten entre sí en muchos ámbitos. Por su parte, los inversionistas buscan las mejores condiciones de seguridad y responsabilidad en la revelación de información y en las políticas y procedimientos de administración y gobierno.

El gobierno corporativo regula las relaciones entre el directorio de una empresa, su administración, sus accionistas y otras partes interesadas, asegurando un tratamiento equitativo entre los mismos y la transparencia en el mercado. En esa consideración, las prácticas de gobierno societario revisten gran importancia tanto para la empresa en particular como para el mercado en su conjunto, toda vez que las relaciones referidas generan señales y efectos que contribuyen a perfilar el mercado, incidiendo favorablemente en el desarrollo de los mercados financieros y el desempeño de la economía.

En ese contexto, mejores gobiernos corporativos son indispensables para el surgimiento de empresas más eficientes y que alcanzan sus resultados de manera sustentable, teniendo presente no solamente los intereses de determinados accionistas, sino de todos los actores involucrados, incluidos sus clientes, proveedores y las comunidades con que las empresas se relacionan.

En concreto, la existencia de un gobierno societario eficaz, que se ajuste a los estándares internacionales de gobierno corporativo y a los niveles de cumplimiento de los países desarrollados, genera beneficios económicos relevantes. Ello redundará, en definitiva, en un mayor crecimiento de la economía del país.

“Los países donde las mejores prácticas de Gobierno Corporativo se llevan a cabo, se desarrolla una mejor visión de los negocios, asimismo, las empresas obtienen diversos beneficios, tales como:

- ✓ Costo de capital eficiente, fomentando la calidad y mejora continua
- ✓ Creciente estabilidad, sustento, productividad y eficiencia
- ✓ Formalización de los procesos corporativos, políticas y procedimientos
- ✓ Eficiente sistema de administración de riesgos y control interno
- ✓ Mayor confianza de los inversionistas y facilidad para atraer financiamiento en condiciones favorables

- ✓ Transparencia en sus operaciones
- ✓ Adecuada revelación de información
- ✓ Permanencia y reclutamiento de la fuerza laboral con mayor experiencia y capacidad
- ✓ Mejores bases y mayor fluidez en la toma de decisiones
- ✓ Mejores relaciones y mayor lealtad de empleados, proveedores, clientes y comunidad” (Morales J. , 2007, págs. 1-2)

Un gobierno corporativo puede ser afectado por las relaciones entre los agentes que interceden en el sistema de gobierno corporativo. Los accionistas con poder de control, pueden ser personas aisladas, sociedades familiares, otras sociedades que actúan a través de un grupo de empresas, pueden intervenir significativamente en el proceder de la compañía. Como propietarios de un capital, los inversores institucionales exigen cada vez con mayor fuerza, tener voz en el ámbito del gobierno corporativo. Por lo general, los accionistas individuales no pretenden ejercitar derechos de gobierno, aunque sí puede preocuparles la posibilidad de no conseguir un trato justo por parte de los accionistas con poder de control y el cuerpo directivo. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2004)

En Chile, la importancia que tienen los gobiernos corporativos queda manifiesto en los proyectos de ley cuya finalidad es fortalecer los gobiernos corporativos a través de organismos fiscalizadores como la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones, asimismo, también en la creación de Códigos de Ética que realizan las empresas. (Silva, 2011)

2. Normativa relacionada a Gobierno Corporativo

2.1 Principios de Gobierno Corporativo de la OECD

En 1961 después de la Segunda Guerra Mundial la OECD (Organización para la Cooperación Económica Europea, se convierte en la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico) tiene como objetivo promover las políticas destinadas a:

- ✓ obtener el más alto nivel en el crecimiento sostenible y posible de la economía, del empleo, y ampliar el nivel de vida en los países que pertenecen, manteniendo la estabilidad financiera y favoreciendo así al desarrollo de la economía mundial;
- ✓ contribuir a una sana expansión económica tanto en los Estados miembros como en los no lo son, en vías de desarrollo económico y sin discriminaciones (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2004)

Los principios de gobierno corporativo de la OCDE fueron elaborados en abril de 1999 tras requerimientos de normas y directrices en materia de gobierno corporativo, desde la aprobación que han sido la base para países que son miembros y no lo son.

La finalidad de los principios es considerada un instrumento de guía esencial para el desarrollo e implementación de buenas prácticas de gobierno, que pretenden ser breves, claras y asequibles a la comunidad internacional siendo un complemento en la evaluación de reglamentos asociados a gobierno corporativo y adaptándose a las circunstancias en que se desarrolla la actividad, estando no necesariamente obligado, concentrando la visión a los problemas de gobierno que se generan por la separación entre propiedad y control. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2004)

Los principios hacen hincapié en los siguientes temas

I. Garantizar la base de una estructura eficiente en gobierno corporativo:

Esta estructura deberá promover mercados transparentes y eficientes, ser coherente con las leyes y definir las responsabilidades entre las distintas autoridades de supervisión, regulación y fiscalización.

A	La estructura tendrá que desarrollarse considerando el desempeño económico global, la integridad del mercado, los incentivos para los participantes del mercado, y el impulso de mercados transparentes y eficientes.
B	Requerimientos legales y reglamentarios que afectan las prácticas de gobierno corporativo en una jurisdicción debe ser transparente y coherentes con las leyes.
C	La división de responsabilidades de las diferentes autoridades en la autoridad deberá ser claramente pronunciada y asegurar que estén al servicio de los intereses públicos

D	Las autoridades supervisoras, reglamentarias y fiscalizadoras deberán tener la autoridad, integridad y recursos para cumplir con los deberes de forma profesional y objetiva. Además las decisiones deberán ser oportunas, transparentes y claras.
II. Derechos de los accionistas y funciones de propiedad	
La estructura de gobierno corporativo deberá proteger y facilitar el ejercicio del derechos de los accionistas	
A	<p>Los derechos básicos de los accionistas debe incluir el derecho</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Método para registrar la propiedad 2. Ceder o transferir acciones 3. Obtener información oportuna, relevante y constante sobre la entidad 4. Participar en votaciones de sesiones generales de accionistas 5. Elegir y remover miembros del directorio 6. Intervenir en las utilidades de la organización
B	<p>Los accionistas deberán tener del derecho de participar y estar lo suficiente informado sobre las decisiones referente a cambios corporativos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Modificaciones en los estatutos, en estructuras de constitución o documentos similares de la sociedad 2. Autorización en la emisión de acciones adicionales 3. Transacciones extraordinarias, incluyendo la transferencia de activos, que en efecto resulten de la venta de la corporación.
C	<p>Los accionistas deberán tener la oportunidad de participar activamente y votar en las sesiones generales de accionistas, debiendo ser informados de las reglas, incluyendo los procedimientos de votación que rigen las sesiones generales de accionistas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los accionistas deberán estar informados oportunamente y claramente respecto de la fecha, ubicación y agenda de las reuniones generales, así como también conocer oportunamente los temas que serán tratados en la sesión 2. Los accionistas deberán tener la oportunidad de realizar preguntas al directorio, incluyendo las relacionadas con la auditoria externa anual, incluir temas en la agenda de las sesiones generales, y proponer resoluciones sujeto a limitaciones razonables

	<p>3. Facilitar la participación de los accionistas en las decisiones claves del gobierno corporativo, tales como la nominación y elección de miembros del directorio. Los accionistas deberán poder opinar acerca de la política de remuneraciones de los miembros del directorio y de ejecutivos claves. La compensación de los miembros del directorio y de empleados deberá estar sujeta a la aprobación de los accionistas</p> <p>4. Los accionistas deberán poder votar en persona o en ausencia, y su votación tendrá igual valor si es realizada personalmente o por poder.</p>
D	Se deberán revelar las estructuras y los manejos de capital que permiten a ciertos accionistas obtener un grado de control desproporcionado a sus acciones.
E	<p>Los mercados deberán funcionar de manera eficiente y transparente para un mejor control corporativo</p> <p>1. Las reglas y los procedimientos que gobiernan la adquisición de control corporativo en los mercados capitales, y las transacciones extraordinarias tales como fusiones y la venta de porciones sustanciales de activos corporativos, deberán ser claramente reveladas para que los inversionistas conozcan sus derechos y recursos. Las transacciones deberán realizarse a precios transparentes y bajo condiciones justas que protejan los derechos de todos los accionistas de acuerdo con su clase.</p> <p>2. Las medidas contra las tomas de control no deberán ser usadas para proteger a la administración y al directorio de sus responsabilidades</p>
F	<p>El ejercicio de los derechos de propiedad deberá ser facilitado a todos los accionistas, incluyendo los inversionistas institucionales</p> <p>1. Los inversionistas institucionales que actúan con capacidad fiduciaria deberán revelar sus políticas generales de gobierno corporativo y de voto con respecto de sus inversiones, incluyendo los procedimientos que existen para decidir sobre el uso de sus derechos a voto.</p> <p>2. Los inversionistas institucionales que actúan con capacidad fiduciaria deberán revelar cómo manejan conflictos de interés materiales que podrían afectar el ejercicio de derechos claves de propiedades respecto de sus inversiones</p>
G	A los accionistas, incluyendo los institucionales, se les deberá permitir consultar entre sí respecto temas concernientes a sus derechos básicos definidos en los principios

III. Trato equitativo de los accionistas

La estructura de Gobierno Corporativo deberá asegurar el tratamiento equitativo de todos los accionistas, incluyendo los accionistas minoritarios y extranjeros. Todos los accionistas deberán tener la oportunidad de obtener una reparación efectiva por la violación de sus derechos.

A	Todos los accionistas de una misma serie de acciones deberán ser tratados análogamente <ol style="list-style-type: none">1. Las acciones dentro de cualquier serie deberán tener el mismo trato. Todos los inversionistas podrán obtener información sobre los derechos adjuntos a todas las series y clases de acciones antes de comprar.2. Los accionistas minoritarios estarán protegidos de situaciones abusivas por parte, (o de interés) de los accionistas mayoritarios actuando directa o indirectamente y deberán tener una forma efectiva de amparo.3. Los votos deberán ser votados por el titular o por poder de acuerdo a lo acordado con el socio titular4. Los impedimentos de votar a través de fronteras deberán ser eliminados5. Los procesos y procedimientos para las sesiones generales de accionistas deberán permitir tratamiento equitativo para todos los accionistas. Los procedimientos de la empresa deberán hacer expedito el votar.
B	Se deberá prohibir el uso de información privilegiada y las operaciones abusivas de autocartera
C	Los miembros del directorio y los ejecutivos claves deberán informar al directorio si ellos directa, indirectamente o en representación de terceros, tienen un interés material de cualquier transacción o tema que afecta a la corporación llanamente.

IV. Rol de los distintos interesados en el Gobierno Corporativo

La estructura del Gobierno Corporativo deberá reconocer los derechos del propietario de establecer por ley o a través de acuerdos mutuos y fomentar la cooperación activa entre las corporaciones y los propietarios la creación de riquezas, trabajos y la sustentabilidad de las empresas financieramente sanas.

A	Los derechos de los propietarios que están establecidos por ley a través de acuerdos mutuos deberán ser respetados
B	Donde los intereses de los propietarios son protegidos por ley, los propietarios deberán tener la oportunidad de obtener amparo efectivo por violación de sus derechos
C	Se deberá permitir que se desarrollen mecanismos de mejora de desempeño para la participación de empleados
D	Donde los propietarios participan en el proceso de gobierno corporativo, deberán tener acceso regularmente a información oportuna, relevante, suficiente y confiable.
E	Los propietarios deberán libremente comunicar sus preocupaciones sobre prácticas ilegales o no éticas al directorio y sus derechos no deberán ser comprometidos por hacer esto
F	La estructura de gobierno corporativo deberá ser complementada con asuntos de insolvencia mediante mecanismos efectivos de los derechos de los acreedores.

V. Información y Transparencia

La estructura de Gobierno Corporativo deberá garantizar que se realice una comunicación clara y oportuna de todas las materias desarrolladas respecto de la corporación, incluyendo la situación financiera, el desempeño, la propiedad y el gobierno de una empresa.

A	<p>La información entregada deberá incluir temas concretos como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los resultados financieros y operacionales de la empresa 2. Los objetivos de la empresa 3. Propiedad material de acciones y derechos a voto 4. La política de remuneración para los miembros del directorio ejecutivos claves, la información sobre los miembros del directorio, incluyendo sus calificaciones, el proceso de selección, otros directivos de la empresa y si éstos son considerados independientes por el directorio 5. Transacciones con partes relacionadas 6. Factores de riesgo previsible 7. Temas respecto de empleados y otros propietarios
---	--

	8. Estructuras y políticas de gobierno, en particular el contenido de cualquier código o política de gobierno corporativo y el proceso por el cual es implementado
B	La información deberá ser preparada e informada de acuerdo con estándares de alta calidad de contabilidad y de información financiera y no financiera
C	Un auditor independiente, competente y calificado deberá realizar una auditoría anual para proveer seguridad externa y objetiva al directorio y a los accionistas, comprobando que los estados financieros se presentan de manera confiable y clara
D	Los auditores externos deberán ser responsables frente a los accionistas y deben tener el debido cuidado profesional al realizar la conducción de la auditoría
E	Los canales de comunicación de la empresa deberán proveer un acceso oportuno, transparente, equitativo y a costo eficiente a la información, a todos los usuarios
F	La estructura del gobierno corporativo deberá ser complementada por un tratamiento efectivo que incluya y promueva la provisión de análisis y asesorías de analistas, corredores, agencias clasificadoras y otros, que sean relevantes frente a las decisiones de los inversionistas, libre de conflictos de intereses que podrían comprometer la integridad de su análisis o asesoría.

VI. Las responsabilidades del directorio

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la gestión por parte del directorio y la responsabilidad y la lealtad de éste frente a la empresa y a los accionistas

A	Los integrantes del directorio deben actuar de buena fe, con debido cuidado, diligencia y disponiendo de la información con interés de la compañía y accionistas
B	Otorgar trato justo a los accionistas al momento que el directorio afecte de manera distinta a diferentes grupos de accionistas
C	Aplicar ética a los altos niveles. El directorio debe tener en consideración los intereses de las partes relacionadas
D	El directorio deberá realizar funciones claves, siendo estas <ol style="list-style-type: none"> 1. Inspeccionar y orientar la estrategia de la organización, planes de reacción, políticas de riesgos, presupuestos anuales; definir objetivos de resultados,

	<p>control del plan previsto y de los resultados de la compañía; supervisión de los desempeños de capital, las adquisiciones y las desinversiones de mayor monto.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Controlar eficacia de prácticas de gobierno corporativo, y cualquier introducción de perfeccionamientos necesarios. 3. Elegir, premiar, inspeccionar y cuando corresponda suplir a los directorio principales, preparar y supervisar los planes de sucesión 4. Ordenar la retribución a los ejecutivos principales y miembros del directorio con los intereses a largo plazo de la compañía y de los accionistas 5. Avalar la formalidad y transparencia del transcurso de propuesta en candidaturas y elección de miembros al directorio 6. Fiscalizar y gestionar los conflictos de interés que puedan surgir entre ejecutivos principales, miembros del directorio y accionistas, incluidos los relativos al indebido uso de los activos de la empresa y lo abusos cometidos en relación con las transacciones con partes relacionadas 7. Garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes contables y financieros de la corporación, contenida la auditoría independiente. Garantizar la disponibilidad de sistemas de control apropiados, especialmente, de sistemas de gestión de riesgo, de control financiero y operativo. Garantizar el ajuste de estos sistemas a la ley y a las normativas aplicables 8. Supervisar el proceso de divulgación de datos y de comunicaciones
E	<p>El directorio debe tener en cuenta la probabilidad de efectuar juicios objetivos e independientes sobre cuestiones relativas a la compañía</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El directorio debe tener presente que se fije un número suficiente de integrantes del directorio sin cargo de gestión en la compañía, con capacidad para ejercer juicio independiente sobre tareas en las que pueda existir un conflicto potencial de interés. Entre los compromisos claves: garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes financieros y no financieros, el examen de las operaciones entre partes relacionadas, el nombramiento de los miembros del directorio y de los ejecutivos principales, y la retribución a dichos miembros. 2. Comisiones que se creen dentro del directorio, el mandato, la composición y los procedimientos de trabajo de cada una de ellas

	<p>deberán quedar claramente establecidos y ser revelados por parte del directorio</p> <p>3. Los miembros del directorio y sus tareas adjudicadas deberán permitirles reales posibilidades de comprometerse en el desarrollo efectivo de sus responsabilidades</p>
F	Los integrantes del directorio deberán tener acceso a información precisa, relevante y oportuna y así cumplir con sus responsabilidades.

(Silva, 2011)

2.2 Ley N° 19.075 Regula las Ofertas Públicas de Adquisición de Acciones (OPAS) y Establece Régimen de Gobiernos Corporativos. Año 2000

❖ Introduce cambios a la Ley de Mercado de Valores

Luego de la promulgación de la Ley N° 18.045 de Mercado de Valores, conjuntamente con la Ley de Sociedades Anónimas. Sin embargo tras una gran demanda por las tomas de control de algunas compañías, generó la necesidad de contar con mecanismos de regulación mínimos y prudentes permitiendo corregir las deficiencias y mejoras en las disposiciones legales sobre "tomas de control" que regulan el mercado de valores; además permitir gozar con un marco de regulación que otorgue una mayor protección en el caso de las Ofertas Públicas de Adquisiciones de Acciones, proliferaron en estos últimos años y que produjeron inequidades en el pago de los precios obtenidos por los accionistas minoritarios.

Los beneficios para los accionistas que se originan a raíz de los cambios de control en las compañías, pueden ser cuantiosos. Sin embargo, los potenciales costos que se generan por la falta de una legislación adecuada al respecto, pueden superarlos. Por esto, se busca una regulación que ponga énfasis en minimizar estos costos sin desincentivar los cambios en las tomas de control.

La legislación reconoce cuatro principios:

1. Protección a los Accionistas.

La protección a los intereses de los accionistas minoritarios, garantiza que no sean expropiados por los administradores o por el grupo controlador de una sociedad.

2. Transparencia de la información.

La presencia de asimetrías de información entre los grupos controladores, inversionistas externos y el mercado, puede exacerbar la riqueza entre los distintos grupos de inversionistas, asimismo provocar un monitoreo deficiente.

3. Trato igualitario entre accionistas.

El trato igualitario entre accionistas, los cuales tienen idénticos derechos de voto y reparto sobre los dividendos, impiden la distribución de riqueza en favor de ciertos grupos de accionistas.

4. Responsabilidades y sanciones.

Incorporar mecanismos de autorregulación en las sociedades, y permitir un accionar del mercado más eficiente y un clima de confianza.

❖ *Introduce perfeccionamientos también a la legislación de Sociedades Anónimas*

La finalidad es proteger los derechos de los accionistas minoritarios y de los inversionistas no controladores.

En el contexto legislativo mundial, es posible distinguir dos modelos conceptuales de sociedades anónimas.

El primero corresponde al modelo Anglo-Americano, donde la separación entre propietarios (accionistas) y administradores de las compañías, es clara y está bien delimitada.

El segundo modelo es el Franco-Alemán, los accionistas monitorean directamente a los directores y administradores de las sociedades a través de un comité supervisor designado por ellos, participando en las decisiones de inversión de las empresas y en otros asuntos administrativos.

Cuando la propiedad de las compañías está demasiado disgregada entre los inversionistas, existen pocos incentivos para monitorear adecuadamente las acciones de los administradores, lo cual puede producir una extracción del valor de la compañía que va en desmedro de los accionistas.

Existen dos formas:

La primera se refiere a las transacciones que no se realizan a precios de mercado, por ejemplo sueldos excesivos o transacciones con contrapartes, donde los administradores tienen algún tipo de interés y provocan un perjuicio en el valor de la compañía. La segunda forma de expropiación se refiere a la desviación que pueden realizar los administradores de negocios rentables para la compañía que administran, hacia otras sociedades en donde ellos tienen un interés.

Se pretende mejorar sustancialmente lo relativo al régimen jurídico de administración de las sociedades anónimas abiertas, en adelante "Gobierno corporativo", mediante los mecanismos que se proponen y se describen a continuación:

1. Comité de auditoría.

Se concreta un comité de auditoría, que tiene como propósito mejorar la autorregulación al interior de las sociedades anónimas, y así hacer más eficiente el desempeño del directorio con la incorporación de una mayor fiscalización de las actividades que realizan sus pares.

El Comité está compuesto por tres directores, siendo su labor similar al del directorio. Sus miembros gozan de remuneraciones adicionales al del cargo de director, están facultados de contratar asesores para su correcto cometido e incluir un informe de su desempeño en la memoria anual de la compañía, estando sujetos a cualquier responsabilidad en caso de incumplimiento de las obligaciones que se les asignan.

Las obligaciones se refieren a: inspeccionar informes contables y financieros de la sociedad antes de exhibir a las juntas generales de accionistas, plantear al directorio los auditores externos y clasificadores, analizar las operaciones resultadas de las negociaciones en que tenga interés un director de la compañía y presentar un informe al respecto, solicitar que se cite a junta de accionistas para solucionar sobre operaciones de tomas de control y de conflictos de interés que se presenten con los directores que tienen interés en una determinada operación que puede perjudicar el interés social.

2. Negocios en que los directores tienen interés.

Se afina una mayor transparencia a las negociaciones con partes relacionadas al directorio y se trata de reducir los conflictos de interés que puedan generarse en una operación establecida, así como con las sociedades filiales de las mismas.

3. Plazos para firmas de actas.

Se estima necesario establecer plazos para la firma de las actas de sesiones de directorio y de juntas generales de accionistas.

4. Eliminación de acciones privilegiadas en el control.

Considerando el resguardo de los derechos de los accionistas minoritarios, se plantea la eliminación de acciones privilegiadas en el control de la sociedad.

5. Gastos y costos de funcionamiento del directorio de cargo social.

Para el desarrollo del directorio de una compañía, es ineludible reconocer que los gastos y costos de funcionamiento del mismo, así como los asesores que deben contratar para su debido conocimiento y toma de decisiones, sean de cargo societario.

6. Uso de mecanismos tecnológicos libres para celebrar sesiones de directorio.

Se hace necesario la aprobación para el uso de mecanismos tecnológicos más expeditos, así el directorio pueda celebrar sesiones de directorio "a distancia", y no presenciar físicamente una reunión de directorio para llegar acuerdos, sino que bastará con el uso de medios de telecomunicación.

7. Ejecutivos principales

Dentro del funcionamiento de las sociedades anónimas y el establecimiento de responsabilidades similares a los gerentes para este tipo de ejecutivos. Cabe agregar que respecto de esta ley, la existencia de "ejecutivos principales" son de tipo formal.

8. Representación para accionar civilmente en nombre de la sociedad.

Se estima conveniente admitir que tanto los directores como los accionistas, tengan la facultad de reaccionar civilmente para el cobro en caso de perjuicios patrimoniales en representación de la compañía.

9. Quórum más altos para determinadas materias.

Se eleva los quórum de acuerdos para: transformación, fusión y otros casos que puedan implantar los estatutos.

De la misma forma, se acrecientan las exigencias para los acuerdos referentes a la enajenación y constitución de garantías cuando impliquen activos sociales, demandando ahora un quórum más alto y el monto comprometido sea el equivalente al 50% o más de los activos, y disminución del número de directores

10. Nuevas causales para ejercer el derecho a retiro.

Nuevas causales para ejercer el derecho a retiro son las nombradas en el número anterior, la enajenación y constitución de garantías por sobre el 50% del activo social y disminución del número de directores. (Frei, 1998)

2.3 Ley N° 20.283 Introduce Perfeccionamiento a la Normativa que regula los Gobiernos Corporativos de las empresas. Año 2009

Esta ley hace modificaciones a la Ley de Mercado de Valores y Ley sobre Sociedades Anónimas, con el objeto de establecer eficiencia en los gobiernos corporativos.

Para su reforma se basa en cuatro fundamentos, a continuación:

1. Transparencia.

Busca aumentar el flujo de información al mercado, permitiendo a los accionistas y al regulador una mejor fiscalización y evaluación de la entidad, considerando que es indispensable que las empresas realicen un esfuerzo al orden, proceso y entrega de información relevante a sus accionistas y al mercado, poniendo énfasis en que el acceso a esta misma y que se pueda lograr en forma oportuna, precisa e igualitaria.

Además, la obligación de velar porque no se abuse de la información privilegiada es de directo interés de los accionistas de la empresa evitar que ello no ocurra y no puede quedar solamente en manos de la autoridad. En razón de lo anterior, el directorio debe ejercer un rol irremplazable en la definición de políticas que promuevan la transparencia y definir, a través de directrices claras y eficientes de acuerdo a la realidad de la empresa, las normas que regulen las transacciones de los principales ejecutivos y directores de la empresa.

2. Corregir asimetrías de información, reducir los costos de información y coordinación.

Los accionistas, especialmente los minoritarios, los cuales no tienen incentivos suficientes para recabar la información, ni pueden coordinarse fácilmente para hacer valer sus derechos, situación que genera riesgos de abuso por parte de quienes tienen ventajas de información. Dentro de este contexto, se genera rechazo a invertir por parte de pequeños inversores lo que deriva en un menor desarrollo del mercado.

Esta ley propone mecanismos que persiguen a que los accionistas y el público tengan mayor acceso a la información oportuna, para disminuir así las asimetrías de información y riesgos de abuso.

3. Fortalecimiento de los derechos de los accionistas minoritarios.

En coherencia con lo anterior, y como forma de resolver los problemas planteados que afectan negativamente a los accionistas minoritarios y al mercado, la ley ha identificado la figura del director independiente como el mecanismo apto para la defensa estos inversionistas, interviniendo a través del comité de directores, se configura como la herramienta más eficaz y eficiente para proteger a los minoritarios y mejorar el flujo de información al mercado, sin privar a los accionistas controladores de sus legítimos derechos.

4. Autodeterminación.

Los accionistas, a través de la junta o del directorio, deben adoptarlas mejores decisiones acerca de cómo proceder en cada caso, considerando las circunstancias particulares de la empresa y sus preferencias. (Bachelet, 2007)

3. Estrategia Corporativa

3.1 Concepto de Estrategia

“Dentro de una compañía, la estrategia corporativa es un modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, metas o propósitos, asimismo, dicho patrón produce la principales políticas para lograr tales metas, define los negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades en sentido económico y no económico” (Andrews, El concepto de estrategia corporativa, 1997, pág. 72)

Según Kenneth R. Andrews, la decisión estratégica comprendida en este patrón es aquella que es efectiva durante largos períodos y afecta a la compañía de distintas maneras dado que reúne y compromete parte significativa de sus recursos en torno a de los resultados pronosticados. Este patrón hará posible la especificación de objetivos los cuales serán alcanzados mediante una secuencia temporal de decisiones.

En una compañía sólidamente establecida, algunos aspectos de este patrón de decisiones pueden ser inalterables, como el compromiso con la calidad, con la tecnología avanzada o con algunas materias primas o con las buenas relaciones laborales.

La esencia de la definición de la estrategia que se propone es el concepto de patrón. La interdependencia de propósitos, políticas y acción organizada resultan de tal importancia para la especificidad de una estrategia en particular y, principalmente, para su capacidad de identificar ventajas competitivas. Es la coherencia y la consistencia interna de las decisiones estratégicas de una compañía lo que la ubica en su medio y, por ende, le confiere su identidad, su capacidad de movilizar sus fuerzas y su posibilidad de éxito en el mercado.

En conclusión, lo que se haga no tendrá sentido, sin ser capaz de establecer la razón por la que se hace.

Si una empresa tuviera que elaborar su estrategia, sería a partir de lo que concibe como su objetivo y finalidad, contar con un enunciado preciso, que contemple diversas categorías de decisión, haciendo énfasis qué quiere ser o hacer.

Imposible de separar en muchos sentidos de la estructura, el comportamiento y la cultura empresarial es la que tiene lugar, la estrategia corporativa en un proceso organizacional. De esta estrategia corporativa es posible desglosar dos importantes aspectos, formulación e implantación. (Andrews, El concepto de estrategia corporativa, 1997)

3.2 Formulación de la estrategia

“En una actividad lógica, las principales sub actividades de la formulación de la estrategia incluyen la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en que se desarrolla la compañía, así como el atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones discernibles. Antes de inclinarse por una elección particular, se deben valorar los puntos fuertes y las debilidades de la compañía, junto con los recursos disponibles. Será

preciso determinar, con la mayor objetividad posible, su capacidad real y potencial para tomar ventaja de las necesidades percibidas en el mercado, así como su capacidad para hacer frente a los riesgos inherentes a su desempeño. La opción estratégica que resulte de conjuntar la oportunidad y la capacidad corporativa en un nivel aceptable de riesgo constituye lo que podemos denominar estrategia económica.” (Andrews, El concepto de estrategia corporativa, 1997, pág. 73)

Según Kenneth R. Andrews, por ende, los estrategas son principalmente analíticos al estimar la capacidad relativa de una compañía y de la oportunidad de vislumbran en los mercados en desarrollo. El grado en que anhelan asumir bajos y altos riesgos depende de sus objetivos de utilidad, mientras más altos fijan riesgos, es de esperarse que se estará dispuestos a asumir un riesgo equiparable al caso de oportunidad de mercado que prevén no se desarrolle o de que la capacidad corporativa necesaria para sobresalir entre la competencia no se alcance en el tiempo previsto.

La determinación de la estrategia requiere asimismo de la consideración de qué opciones prefieren tanto el jefe, como sus subordinados inmediatos. Los valores personales, las aspiraciones e ideales ejercen influencia sobre la elección final de propósitos. De esta forma, lo que los ejecutivos de una corporación desean llevar a cabo ha de ser acoplado con la decisión estratégica.

3.3 Implantación de la estrategia

“Dado que una implantación eficaz puede hacer que una adecuada decisión estratégica se vuelva ineficaz o que una elección sujeta a controversia tenga éxito, es igualmente importante examinar el proceso de implantación para valorar las ventajas de opciones estratégicas al alcance de la organización. La implantación de la estrategia comprende una serie de sub actividades de naturaleza administrativa” (Andrews, El concepto de estrategia corporativa, 1997, pág. 74)

Según Kenneth R. Andrews, al determinar su propósito, ya es permitido mover recursos de la compañía con objeto de lograr su realización. Una estructura organizacional adecuada para el desempeño eficiente de las tareas solicitadas se traduce en sistemas efectivos de información y relaciones que permiten la coordinación de las actividades subdivididas

“Los procesos organizacionales de medición del desempeño, compensación, desarrollo administrativo; todos ellos inscritos en sistemas de incentivos y controles; han de ser dirigidos hacia la clase de comportamientos requeridos por el propósito y los objetivos organizacionales” (Andrews, El concepto de estrategia corporativa, 1997, pág. 74)

Según Andrews, para lograr el éxito de la estrategia, el rol del liderazgo personal es significativo y, en algunos casos, decisivo. La estructura organizacional y los procesos de compensación, incentivos, control y desarrollo administrativo restringen la formulación de la estrategia e intervienen en ella, primero se debe tener en cuenta la propuesta lógica que sustenta la estructura sobre seguir a la estrategia para que luego se pueda considerar el hecho organizacional. Cuando se haya inspeccionado ambas disposiciones, se logra entender y estar en capacidad para abordar la dependencia de formulación e implantación del propósito u objetivo corporativo.

3.4 Evaluación de estrategia

“Sin un proceso de evaluación de estrategias, no puede ser formulada una estrategia, ni tampoco ajustada a circunstancias cambiantes, ya sea que tal análisis lo lleve a cabo un individuo o que forme parte de un procedimiento organizacional de revisión. La evaluación de estrategias constituye un paso esencial en el proceso de dirección de una empresa.” (Rumelt, 1997, pág. 80)

Según Rumelt, para muchos ejecutivos, la evaluación de estrategias es una simple estimación de qué tan bien trabaja un negocio. ¿Ha logrado crecer? ¿Ha mejorado su margen de ganancias? Si las respuestas a estas preguntas son positivas, entonces afirma que la estrategia de la firma es la apropiada.

La evaluación de las estrategias establece una voluntad por mirar a corto plazo y valorar los factores y directrices fundamentales que gobiernan cualquier éxito en el camino de acción elegido.

3.4.1 Desafío de la evaluación

Realmente sin ningún interés de cómo se realice, el resultado de una evaluación de las estrategias de negocio representan respuestas a las tres preguntas siguientes

- ✓ ¿Son adecuados los objetivos del negocio?
- ✓ ¿Son adecuados los planes y las políticas principales?

- ✓ Los resultados obtenidos hasta ahora, ¿confirman premisas en las que se apoya la estrategia?, ¿o las refutan?

Según Richard Rumelt, formular respuestas apropiadas a estas preguntas no es un transcurso sencillo. Para aquello se pretende de una acumulación de conocimiento y de un grado amplio de intuición intelectual. En concreto, los puntos transcendentales que el analista debe confrontar y hacer de la evaluación un difícil proceso, son los siguientes:

- “Cada estrategia de negocios es única y original. Por ejemplo, un fabricante de papel se puede apoyar en su control sobre varias superficies boscosas para soportar cualquier tormenta, en tanto que otro puede depender principalmente de maquinaria y de un extensivo sistema de distribución. En un sentido absoluto, ninguna de estas estrategias es “correcta” o “incorrecta”, ambas pueden ser correctas o incorrectas para las empresas en cuestión. Entonces, la evaluación de las estrategias se habrá de apoyar en un tipo de lógica situacional que no se concentra en “una mejor forma”, sino cuyo objetivo se puede adaptar dependiendo del problema que se deba enfrentar.
- La estrategia está dedicada como prioridad a la selección de metas y objetivos. Mucha gente, inclusive los ejecutivos experimentados, encuentran mucho más sencillo plantear metas e intentar lograrlas para proceder a evaluarlas. Proviene asimismo de una tendencia a confundir valores que son expresiones fundamentales de la personalidad humana, como objetivos que son recursos para conferirle coherencia a la acción.
- Sistemas formales de revisión de estrategias que, en principio, son llamativos y despiertan interés, pueden generar situaciones conflictivas en verdad explosivas. No sólo surgen serias dudas acerca de quién está calificado para realizar una evaluación objetiva, sino que la idea de toda evaluación de las estrategias implica un estilo administrativo que se sustente por “muchos más que menos resultados” y que gran parte va en contra de la filosofía administrativa que actualmente goza de aceptación” (Rumelt, 1997, pág. 81)

3.4.2 Principios de la evaluación estratégica

“Una estrategia es un conjunto de objetivos, políticas y planes que, considerados en conjunto, definen el alcance de la empresa, así como su modo de supervivencia y éxito” (Rumelt, 1997, pág. 81). Es posible aseverar que las políticas, planes y objetivos propios de un negocio anuncian su estrategia para enfrentarse con un ambiente complejo y

competitivo. Según Rumelt, entre las variadas pruebas a las que se puede someter una estrategia de negocios se puede distinguir los siguientes criterios generales:

1. *Consistencia: La estrategia no deberá presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí*

La inconsistencia evidente en una estrategia se muestra poco notoria hasta que se hace conciencia de que las estrategias no se han expuesto en forma clara, sino que han evolucionado y se han conformado de manera tal a lo largo del tiempo.

Una clave de la estrategia es la de conceder coherencia a los actos de la organización, un concepto claro y explícito de la estrategia favorecerá un clima de coordinación que resulta ser más eficiente que la gran parte de los mecanismos administrativos.

Síntomas frecuentes de desorden administrativo pueden ser indicio de problemas de inconsistencia estratégica, como el conflicto organizacional y las disputas interdepartamentales. A continuación, algunos indicadores que pueden ayudar a resolver estos dos problemas:

- “Si persisten los problemas de coordinación y planeación a pesar de efectuarse cambios de personal y tienden a originarse en actividades en lugar de personas, es muy probable que provengan de inconsistencias en la estrategia
- Si el éxito de un departamento de la organización implica o tiende a implicar un fracaso para otro departamento es factible inferir que la estructura básica de objetivos es inconsistente
- Si, a pesar de los intentos de delegar autoridad, algunos problemas operativos continúan siendo llevados a la alta administración para solución de asuntos relativos a la política empresarial es probable que la estrategia básica sea inconsistente” (Rumelt, 1997, pág. 82)

La fuente más común de tales conflictos es el crecimiento. Al expandirse un negocio más allá de la escala que permite un sencillo método de operación. Dado que el crecimiento se puede restringir, los ejecutivos experimentan sensación de pérdida, y la resolución del conflicto requerirá un ajuste de la estrategia competitiva.

2. *Consonancia: La estrategia deberá representar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo así como a los cambios que en él ocurre*

Según Rumelt, la forma en que un negocio se relaciona con su medio ambiente presenta dos aspectos: el negocio deberá enfrentarse como adaptarse a su medio ambiente y al mismo tiempo tendrá que competir con otras empresas que a su vez se esfuerzan por adaptarse.

Una forma de adaptación adecuada tiene que ver con la misión básica o alcance del negocio, análisis que se realiza con la observación de cambios económicos y sociales a lo largo del tiempo llamado aspecto genérico. Otra manera, se relaciona con su posición competitiva mediante un examen que concreta casi siempre en las diferencias efectivas entre las empresas en un momento dado, llamado competitivo.

Un conflicto en la evaluación de la consonancia son las amenazas al negocio o al grupo de empresas. Tales amenazas se detectan después de ocurrido el daño.

La comprensión del negocio, el cómo se logró conformar es la clave para evaluar la consonancia, para realizar cambios determinantes

3. Ventaja: La estrategia deberá facilitar la creación o preservación de la superioridad competitiva en el área elegida de actividades

Según Rumelt, para diferenciar entre las empresas es necesario responderse la siguiente pregunta ¿cómo es que nosotros podemos desempeñarla mejor que, o cuando menos, en lugar de nuestros rivales? Procedimiento de tres raíces

- Recursos superiores
- Habilidades superiores
- Posición superior

La naturaleza de la superioridad que producen los recursos y habilidades superiores resulta evidente la habilidad de una empresa para hacer mejor las cosas que los rivales.

La superioridad posicional puede ser obtenida mediante previsión, habilidades y recursos superiores o sencillamente suerte. Ya lograda una buena posición, se defiende el asegurar la continuidad del valor producido, y los rivales no se atreven a generar un ataque en contra del negocio, pudiendo ser en cuanto en cuanto a su tamaño o a la escala de operación, o marca exitosa.

Las grandes empresas tenderán a operar en mercados y a emplear procedimientos que harán de su tamaño una ventaja

Ventajas con base en posición emanan de factores como:

- “La propiedad de fuentes especiales de materias primas o titularidad de contratos de abastecimiento a largo plazo
- Estar geográficamente ubicado cerca de clientes clave en un negocio que implique una inversión fija significativa y altos costos de transporte
- Ser líder en un campo de servicios que permite o precisa la edificación de una única base de trabajo mientras se atienden a los clientes
- Ser productos de una línea completa en un mercado saturado de prácticas de intercambio.
- Tener una amplia reputación de proveer un productos o servicio de manera confiable y segura” (Rumelt, 1997, pág. 85)

Los factores claves que precipitaron las historias de éxito industrial radicaron en un temprano y rápido dominio de posiciones privilegiadas que fueron partidas por nuevas tecnologías.

4. Factibilidad: La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles, tampoco generar problemas irresolubles.

“La última prueba general de la estrategia es su factibilidad. ¿Se puede emprender la estrategia con los recursos físicos y financieros de los que se dispone?” (Rumelt, 1997, pág. 86)

La limitación con la cual se mide la estrategia en un negocio son los recursos financieros, pero la expansión financiera puede disminuir tales limitaciones y generar ventaja competitiva.

Para determinar la capacidad con que una organización emprende una estrategia, es útil esbozar tres preguntas básicas

1. “¿Ha demostrado la organización que tiene las habilidades de resolución de problemas y los niveles de competencia que requiere la estrategia? Una estrategia, como tal, no puede especificar en detalle cada una de las acciones que se han de realizar. Su propósito consiste en otorgarle una estructura al aspecto

general de las metas del negocio y las maneras de adaptarse a su medio ambiente. Es responsabilidad de los miembros y departamentos de la organización ejecutar las tareas definidas por estrategia. Una estrategia que requiere tareas a ejecutarse que caigan fuera del margen de habilidades y conocimientos existentes no puede ser aceptada. Carecen de factibilidad o está incompleta.

2. ¿Ha demostrado la organización el grado de habilidad coordinadora integradora necesaria para emprender la estrategia? Las labores principales que exige una estrategia no sólo requieren de habilidades especializadas, sino a menudo reclaman una gran capacidad dentro de la organización para integrar actividades dispersas.
3. ¿Representa la estrategia un desafío y una motivación para el personal clave y es aceptada por quienes han de brindar su apoyo? El propósito de la estrategia es el de desplegar de modo efectivo los recursos singulares y distintivos de una empresa. Si a los gerentes importantes no los convence la estrategia, si las metas que plantea no los estimulan, como tampoco sus métodos, si, en fin, apoyan decididamente una opción, la estrategia fracasará en forma rotunda” (Rumelt, 1997, pág. 86)

Según Rumelt, resultará sospechoso cuando una estrategia no logre compensar uno o más criterios, ya que no será capaz de realizar funciones para la supervivencia de la organización. Se logra debilitar estos criterios con la experiencia, así resolver complicaciones.

La evaluación estratégica es un proceso organizacional continuo, un resultado de actividades componentes de planeación, reporte, control y recompensas, creando así calidad en la administración estratégica de la organización.

“Por último, la habilidad de una empresa para conservar su posición competitiva en un mundo de cambio y rivalidades pueden ser bien salvaguardada por gerentes que sean capaces de mantener una visión dual de la estrategia y su evaluación: deben estar dispuestos a y ser capaces de percibir la estrategia dentro del contexto de la actividad diaria, así como poder elaborar y mantener estructuras y sistemas que hagan de los factores estratégicos el objeto de toda actividad ordinaria.” (Rumelt, 1997, pág. 87)

CAPÍTULO II

PROBLEMA

A medida que una firma comienza a sumergirse en el progreso del crecimiento y el desarrollo, un adecuado funcionamiento de los gobiernos corporativos es esencial para obtener acceso al financiamiento, agregar valor a la empresa, mejorar el desempeño operacional e incidir en las relaciones de las partes interesadas para esto el respectivo gobierno corporativo proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2004). Un buen gobierno corporativo se logra previniendo la discriminación entre los accionistas, abordando la responsabilidad y logrando una organización clara del Directorio y la Gerencia, gestionando así la transparencia en la entrega de información como también regirse por las normativas. (Ernst & Young, 2005)

“El escándalo Enron, en el año 2001, marcó un hito relevante en la necesidad de dar a conocer información al mercado, en particular defender los derechos de los accionistas minoritarios disminuyendo las asimetrías de información” (Silva, 2011, pág. 24). “Recientes estudios nacionales e internacionales indican que Chile, en general, presenta un grado de cumplimiento razonable de los estándares de regulación en materia de gobiernos corporativos, se evidencia que aún existen áreas que requieren de reforma y perfeccionamiento. Las prácticas de gobierno corporativo, preciso es destacar, se encuentran en permanente perfeccionamiento y evolución, adaptándose a las experiencias y lecciones extraídas de acontecimientos y casos críticos, poniendo constantemente a prueba la regulación existente” (Bachelet, 2007, pág. 3)

El propósito de esta investigación será analizar los procesos estratégicos en relación al marco regulatorio de un gobierno corporativo y si la empresa logra a través de esta implementación de prácticas obtener los objetivos esperados.

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar los procesos estratégicos en relación al marco regulatorio de gobierno corporativo

Objetivos Específicos

Identificar los procedimientos para sustentar los principios fundamentales a la normativa corporativa

Verificar el cumplimiento de aquellos procedimientos que alinean los principios legales y su respectivo monitoreo

Distinguir que los procesos estratégicos contribuyen a la implementación de buenas prácticas en gobierno corporativo

Establecer la retribución del gobierno corporativo respecto a los procesos estratégicos

PROPUESTA DE METODOLOGÍA

Metodología

- ✓ Cualitativa

Alcance

- ✓ Comprehensivo

Etapa 1: Recopilación de Información

La recopilación de información se basará en:

- Revisar bibliografía relacionada con la temática de estudio, como libros y artículos de revista
- Examinar material web respecto a estudios y comentarios referentes al tema expuesto

Etapa 2: Sistematización de la información

Los criterios de orden de la información son los siguientes

- Introducción a Gobierno Corporativo
- Antecedentes generales
- Concepto e importancia
- Principios base de Gobierno Corporativo por la OCDE
- Normativa relacionada, Ley 19.705 y 20.283
- Estrategia Corporativa

Etapa 3: Elección de sujeto de investigación

Para poder cumplir con los objetivos de este proyecto de investigación, se deberá contar con una empresa, la cual tenga implementado un gobierno corporativo.

Según Idalberto Chiavenato, se entiende por empresa "una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social"

Para esta investigación se trabajará con **Interclínica S.A.** la cual contempla cuatro clínicas, Clínica Tarapacá, Clínica Los Carrera, Clínica Los Leones y Clínica Cordillera, en este caso se entrevistará a un integrante de las primeras tres anteriormente nombradas. Interclínica se constituyó como sociedad anónima mediante escritura pública otorgada ante el notario de Quilpué don Carlos Montenegro Torres, con fecha 17 de Abril de 1998.

La entidad tiene como visión es “hacer accesible a la gran mayoría de la población un servicio privado de salud caracterizado por su confiabilidad y excelencia en la atención” (Interclínica)

Respecto a la misión, “brindar al médico, junto a su paciente, el mejor servicio especialmente en cuanto a confiabilidad y afecto en centros de atención de gran eficiencia en calidad y costos. Con personal altamente calificado en aspectos técnicos y de servicio, y con tecnología más adecuada” (Interclínica)

Etapas 4: Aplicación de la técnica de recogida de datos

En este proyecto se realizará la siguiente ruta de investigación:

Entrevista

- Contacto inicial: De la empresa contactada y aceptada para la investigación, tener a personal especializado y con conocimiento en la temática, puedan responder las preguntas a realizar y de esta forma obtener la entrevista.

El contacto inicial fue José Fuentes, Gerente General de Clínica Los Carrera, en segunda instancia Josef Mayers, Gerente General de Clínica Los Leones, y este último contactó al tercer entrevistado, Jorge Gómez, Gerente General de Clínica Tarapacá

- Efectuar la entrevista en profundidad:
Formulación, Implantación y Evaluación referente a las siguientes temáticas
 - ✓ Garantía de una estructura de gobierno eficiente
 - ✓ Derechos de los accionistas
 - ✓ Trato equitativo de los accionistas
 - ✓ Rol de los distintos interesados en el gobierno corporativo
 - ✓ Información y transparencia

✓ Responsabilidades del directorio.

- Transcribir y realizar análisis de respuestas concedidas: Reproducir las respuestas entregadas y analizarlas, ordenando las frases para una mejor comprensión
- Remitir al entrevistado el informe para su conformidad: Enviar al entrevistado el informe de la entrevista y que este firme si está conforme con lo expuesto o si estima cambios.
- Añadir esa entrevista seriamente a la investigación: Luego de firmado el informe por el entrevistado, se integrará al proyecto como anexo.

Etapas 5: Criterios de Calidad:

Credibilidad, confirmabilidad, transferencia y fiabilidad.

La propuesta metodológica para la entrevista incorpora los criterios de credibilidad, confirmabilidad, fiabilidad y transferencia.

La credibilidad se realizará en cada una de las técnicas de recolección de datos, en el caso de las entrevistas en profundidad la credibilidad es la revisión por parte del entrevistado y la aprobación de la entrevista final.

La confirmabilidad se presentará al incorporar a los distintos actores que forman parte de la investigación.

La fiabilidad se entregará a partir de la presentación de la ideología del investigador.

Transferibilidad estará dada al describir el contexto y cada una de las situaciones en particular en conjunto con las características de los sujetos.

Etapas 6: Tabulación de Resultados

Para poder concretar la comprensión, en la entrevista corresponde que se comunique el lineamiento preciso que se pretende saber.

CATEGORIZACIÓN	SUBCATEGORÍAS	PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVOS DE LA OCDE
FORMULACIÓN (Decidir qué hacer)	<i>Identificación de oportunidades y amenazas</i> <i>Fortalezas y debilidades</i> <i>Determinación de recursos</i> <i>Aspiraciones de la administración</i> <i>Ética ante la sociedad</i>	<i>Responsabilidades del directorio</i>
IMPLANTACIÓN (Lograr resultados)	<i>División de trabajo</i> <i>Coordinación de la responsabilidad dividida</i> <i>Sistemas de información</i> <i>Liderazgo personal</i>	<i>Garantizar la base de una estructura eficiente en gobierno corporativo</i> <i>Derechos de los accionistas y funciones de propiedad</i> <i>Trato equitativo de los accionistas</i> <i>Rol de los distintos interesados en el Gobierno Corporativo</i> <i>Información y Transparencia</i> <i>Responsabilidades del directorio</i>
EVALUACIÓN (Es esto adecuado a los objetivos)	<i>Sistema de desempeño y control</i> <i>Reclutamiento y desarrollo de administradores</i> <i>Equilibrio con los cambios del medio ambiente</i> <i>Ventaja en ser mejor que los opositores</i>	<i>Información y Transparencia</i> <i>Responsabilidades del directorio</i>

Cuadro creación propia. (Andrews, El concepto de estrategia corporativa, 1997, págs. 72-75) (Rumelt, 1997, págs. 80-87)

Teniendo en cuenta que la empresa contiene un gobierno corporativo, se parte de esa base para la realización de entrevista

A continuación se exhiben las preguntas a efectuar:

FORMULACIÓN

- ✓ ¿Cuáles fueron las causas para incorporar un gobierno corporativo?
- ✓ ¿Cuáles son las aspiraciones por parte de la administración de tener un gobierno corporativo?
- ✓ ¿De qué forma se concretaron esas aspiraciones?
- ✓ ¿Cuáles fueron los recursos necesarios en cada uno de sus procedimientos estratégicos?
- ✓ ¿Se logra tener conciencia de ética ante la sociedad cuando se tiene incorporado un gobierno corporativo?

IMPLANTACIÓN

- ✓ ¿Cómo se coordina y se divide el trabajo en equipo para considerar relevante las siguientes temáticas?
 1. Transparencia de divulgación de información, comprendida a la vez por sus accionistas, coherente e imparcial a la reglamentación
 2. Existencia de un registro de accionistas, manejo de respectivas autorizaciones y facilidad de entrega en información hacia ellos
 3. En cuanto a los mecanismos para proteger los derechos de los accionistas
 4. Sanciones a los accionistas controladores por actuaciones abusivas hacia los accionistas minoritarios, ¿ha ocurrido alguna sanción?
 5. Fomentar la participación de los empleados, ¿considera que es suficiente?
 6. Responsabilidades del directorio
- ✓ ¿Existe un líder?, ¿Qué características cumple? (sólo como complemento)

EVALUACIÓN

- ✓ En relación a la coordinación y división de trabajo, ¿Existe un sistema para medir el desempeño?, entonces ¿algún control para asegurar que aquellas tareas se estén realizando de forma eficaz al propósito?

- ✓ ¿Cuáles consideran que han sido los cambios más relevantes que se han implantado a las políticas de gobierno corporativo, debido a cambios del medio ambiente?
- ✓ ¿De qué manera se prueba la consistencia entre las políticas de gobierno corporativo y las metas de la firma?
- ✓ ¿Esto ha traído ventaja frente a la competencia?
- ✓ ¿Se podría determinar, que estos procedimientos estratégicos han apoyado positivamente a la empresa?

Etapa 7: Análisis de Resultados

Se analizarán los resultados obtenidos a través de la entrevista que se realizará a la persona elegida

Etapa 8: Discusión de Resultados

Se compararán los resultados obtenidos con la teoría que fundamenta el problema de investigación

Etapa 9: Conclusiones

Con los resultados obtenidos se realizarán las conclusiones respecto al propósito de la investigación

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de resultados está basado en las respuestas de los entrevistados y ajustados con las subcategorías y Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE.

Subcategorías

1. Identificación de oportunidades y amenazas

De acuerdo a las respuestas por parte de los entrevistados se concluye que en las oportunidades existe un reconocimiento por la comunidad de forma positiva dado a programas asociados con las municipalidades y a la consideración de ella en encuestas, la acreditación por parte del estado generando valor, y el presidente del directorio siendo un elemento con años de experiencia en el área de salud. Se suma a esto que contienen un alto segmento de pacientes con previsión de salud Fonasa (Fondo Nacional de Salud) y de baja cobertura en Isapres (Instituciones de Salud Previsional)

En una de las clínicas, una amenaza ha sido la acreditación (por ejemplo; manejo de residuos) afectando el aumento en los costos y no así, las ventas. Se considera alarmante, asimismo, la baja en pacientes con previsión de salud de alta cobertura.

2. Identificación de fortalezas y debilidades

De lo revelado se logra identificar como fortaleza, el exhaustivo control de costos y gastos, por otra parte la dotación justa. Dado a la mejora en los procesos operacionales las cuentas a los clientes se entrega en un 70% cuando se retira de la clínica y existe un sistema computacional en el cual se logra extraer cualquier información minuto a minuto.

Asimismo, una debilidad es que debido a negligencias médicas se han contratado seguros para resguardar a los directores.

3. Determinación de recursos

Según las respuestas, mayoritariamente recurso tiempo en el cual se aprende y se erra, otro recurso, es el económico para proveer de gerentes y personal de apoyo que integren el centro corporativo e indudablemente los costos que conlleva ordenar los procesos estratégicos, ecológicos y tecnológicos.

4. Aspiraciones de la administración

Acorde a lo manifestado, en primera instancia es ordenar los procesos para ser una entidad sustentable y reconocida por la comunidad en el tiempo, y en segunda, disminuir costos por medio de convenios corporativos. En definitiva, que cada una de estas aspiraciones generen valor a la empresa.

5. Ética ante la sociedad

Conforme a lo expresado la ética está presente en cualquier negocio o entidad, y se tiene conciencia, en relación a las normas de salud como la acreditación por parte del Ministerio de Salud en la cual que por ejemplo, se requiere de un mínimo de dotación y de mantener en distintas salas los residuos generados por las clínicas. Por otra parte, se asume conocimiento en el cumplimiento con la legislación para armar buenos procesos.

De esta forma coinciden con los valores de la organización, pero son los actores quienes en su independencia disponen ser o no parte de la ética, por ende el valor ético no va ir de la mano con la implementación o no de un centro corporativo.

6. División de trabajo

Congruente a lo antedicho, existe un cargo llamado controller compuesto por dos personas, el cual tiene por afán medir y entregar resultado a las partes interesadas de indicadores que señalan el cumplimiento de estrategias definidas.

El gerente general de cada clínica, crea una memoria anual donde expone todas las actividades de la organización y en una carta resume el cómo y porqué se ha dado tal resultado, analizando su comportamiento.

El centro corporativo contiene dos supervisores que se encargan de detectar errores en la contabilidad de la clínicas, lo cual da tiempo para corregir contabilizaciones.

Un químico farmacéutico presta asesoría para compras, convenios y rebajas de precios.

Por último la auditoría externa, entrega una opinión de los estados financieros.

Con estas divisiones de trabajo se ahorra pérdida de tiempo para continuar con alguna tarea y demuestra la destreza de cada uno de actores.

7. Coordinación de la responsabilidad dividida

Coherente a lo predicho por los entrevistados, en la coordinación de responsabilidades, el presidente del directorio se reúne con el gerente general para revisar las finanzas, y aporta entregando su experiencia a estos, el representante Banmédica apoya a las clínicas en la parte comercial, y el director independiente está presente en cada una de las negociaciones financieras.

Por lo que sus responsabilidades están integradas con el fin de realizar labores compartidas y lograr objetivos de la organización.

8. Sistemas de información

De acuerdo a lo respondido, un método para recopilar información que permita descifrar aspectos específicos de la toma de decisiones es, comparando el crecimiento de los cinco pilares que componen las clínicas (hospitalización, pabellón, centro médico, urgencia y unidad de exámenes) con dos parámetros; el presupuesto y con el año anterior, discutiéndose esto en la Junta Ordinaria de Accionistas

A nivel computacional, minuto a minuto cada gerente puede saber en qué etapa está cada cliente que ingresó a la clínica.

Incluso el mismo libro de accionistas, en el que se respalda el número de ellos, su participación y los distintos movimientos que efectúan.

Se considera también las encuestas en que participa alguna clínica, la cual entrega información necesaria para también tomar decisiones.

Incluso correos electrónicos cruzados entre gerentes les facilita el mismo nivel de información al momento de optar por una decisión.

9. Liderazgo personal

Por lo extraído de las entrevistas, el líder que resalta en esta institución, es quien gestionó lo que hoy es la red Interclínica S.A., un Médico Cirujano de nombre Ernesto del Solar Benavente.

10. Sistema de desempeño y control

Según a las respuestas, para los directores una forma de saber si se están entregando lineamientos estratégicos a la organización, es a través del desempeño de la planificación estratégica y esta está dada por lo definido el año anterior para el presente, y la forma en que se controla es si se cumplió o no con ella, considerando si existió algún tipo de redefinición por desviaciones halladas

A nivel jerárquico se evalúa el desempeño de todos los trabajadores, cada coordinador evalúa a sus funcionarios acorde a las metas acordadas, y si éste no está de conforme entonces existe la posibilidad de apelar frente a un comité. Cada subgerente también debe evaluar a sus coordinadores respectivos, aquí también existe un comité para apelar, estos mismos coordinadores deben evaluarse de forma cruzada. Igualmente el gerente general y los subgerentes se evalúan en forma cruzada, dando opinión de cada uno respecto al trabajo realizado, el comportamiento y su representación en cada cargo.

En circunstancias que se requiere personal de refuerzo, antes que se autorice el aumento de dotación el gerente general es quien firma y aprueba dicha solicitud, lo cual se considera como un control.

11. Reclutamiento y desarrollo de administradores

Se extrae de las entrevistas que la mejor incorporación a Interclínica S.A. ha sido el Sr Alfredo Schonherr, quien tiene una vasta trayectoria en clínica, dado que estuvo cuarenta y tres años como gerente general de Clínica Las Condes y fue partícipe como presidente en la Asociación de Clínicas y Prestadores de Salud Privados A.G., entregando experiencia a sus colegas del cómo hacer bien los procesos para obtener resultados positivos.

12. Equilibrio con los cambios del medio ambiente

De la entrevista se extrae que los cambios del medio ambiente que han debido enfrentar las clínicas poco a poco es la acreditación por parte del gobierno de Chile, la cual busca otorgar una atención de salud más segura al cliente.

13. Ventaja en ser mejor que los opositores

La ventaja que los entrevistados visualizan es que los indicadores de medición de posicionamiento y de imagen han mejorado, al igual que la inserción en la comunidad.

Conjuntamente la ventaja frente a las grandes clínicas es que tienen un control exhaustivo de los costos y gastos, como también de la dotación.

Principios de Gobierno Corporativo en la OCDE

1. Garantizar la base de una estructura eficiente en gobierno corporativo

De acuerdo a lo entrevistado los requisitos legales para las clínicas en este caso es la Acreditación de Calidad en Salud, la cual se ha ido implementando para fomentar transparencia y eficiencia en los estándares del mercado de la salud. A su vez el Seremi semanalmente está informado de los residuos peligrosos o biológicos que las clínicas deben desechar, dado que son quienes los recogen, de esta forma garantizar los intereses públicos, como también establecen un mínimo de dotación para entregar buen servicio de salud.

Sin dejar de lado que el cumplimiento con el Servicio Impuestos Internos, como uno de tantos, es una responsabilidad clara que tiene la organización, para fomentar la transparencia y eficiencia.

Es así como esto repercute de forma positiva en los resultados las clínicas y también en los del mercado.

2. Derechos de los accionistas y funciones de propiedad

Acorde a las respuestas, primero en un libro abierto de accionistas, figuran los accionistas mayoritarios y minoritarios, el respectivo porcentaje de acciones que posee cada uno, y se indica también los movimientos de aumento o disminución de capital registrado.

Existen directorios mensuales, en la cual se envía una carpeta completa con setenta y tres páginas. La junta ordinaria de accionistas se hace entrega de una memoria anual en la cual se presentan los resultados y efectos más relevantes que contiene la organización. En una junta extraordinaria de accionista se trata sobre algún tema en particular el cual es discutido por los socios.

El derecho de los accionistas incluye también el nombramiento de los nuevos directores, la elección de los auditores externos y se fija la política de dividendo.

3. Trato equitativo de los accionistas

Según las respuestas, existe un trato equitativo con los accionistas, a los cuales se les otorga la mayor información posible. En el caso de los minoritarios tienen un representante al cual se le da un cupo dentro del directorio.

Del mismo modo se reveló que no ha existido ninguna acción abusiva por parte de los accionistas mayoritarios hacia accionistas minoritarios.

4. Rol de los distintos interesados en el Gobierno Corporativo

Conforme a las entrevistas los empleados están incluidos libremente de expresarse, ante una primera instancia al momento de evaluar su desempeño acuerdan metas respecto a las tareas específicas y a las del correspondiente pilar, favoreciendo de este modo su participación.

Por otra parte se fijan reuniones mensuales con los accionistas o representantes para prestar apoyo en algún ámbito en que se encuentre débil la empresa, también para posibles recomendaciones al momento de negociar y revisar qué se puede mejorar en post de facilitar la permanencia financiera de la empresa.

5. Información y Transparencia

De lo entrevistado se revela que existen dos asambleas dentro del año, en las que se establecen parámetros respecto a los resultados de los accionistas y también de la organización.

Asimismo hay reuniones mensuales con el directorio, por otro lado cada tres meses se realiza una evaluación de los avances que ha tenido la organización respecto a la planificación estratégica y el controller es quien da a conocer los resultados de los indicadores sobre el cumplimiento de la estrategia.

Igualmente una semana antes que se realice la junta de accionistas, se envía información a cada uno de estos, la cual incluye actas del año anterior, un resumen ejecutivo en el cual el gerente general explica alzas, bajas, es decir, el cómo y porqué de los resultados, siendo distinto a las setenta y tres páginas en las cuales se indican el comportamiento de

los ingresos y gastos en los cinco pilares que conforman la clínica comparado con dos parámetros, el presupuesto y el año anterior.

Se muestra también el organigrama, los convenios con empresas, los estados financieros auditados y en los cuales se integra con este un informe de los auditores independientes, y por último se exponen los indicadores que miden el cumplimiento de las estrategias.

En la junta de accionistas se establece además, el nombramiento de los nuevos directores, la elección de los auditores externos y se fija la política de dividendo.

De esta forma, es como la organización hace entrega de información con acceso igualitario y oportuno.

6. Responsabilidades del Directorio

Por las respuestas transmitidas, desde el primer momento en que se incorpora un centro corporativo el objetivo es ordenar el servicio de las clínicas, siguiendo con razones de tipo estratégico; orientar e introducir mejoras en el control de las operaciones, introducir aportes en conocimiento del rubro de salud con el fin de optimizar las negociaciones que afecten a las clínicas en su totalidad, contribuyendo con normas de ética que van de la mano y lograr un reconocimiento por parte de la comunidad.

Se concibe sellar por parte de los gerentes generales que los procesos estratégicos en las políticas de centro corporativo han sido consistentes para cumplir con las metas de la empresa.

A continuación se exponen los resultados obtenidos en base a los procesos estratégicos utilizados para cumplir con normativa de gobierno corporativo, en este caso los principios de la OCDE y los cuales fueron analizados en Interclínica S.A.

La entidad en su estrategia corporativa identifica las oportunidades y amenazas del medio ambiente, al trabajar en programas en conjunto con la municipalidad y en encuestas que participa con resultados favorables, y por otra parte una amenaza es el aumento de costos debido a la acreditación. Igualmente sus fortalezas y debilidades dentro de la entidad, existiendo una dotación justa y una mejora en el sistema computacional, y en la contraparte la contratación de seguro por negligencias médicas. Consiguiendo así, percatarse a modo de proceso estratégico sobre las ventajas en ser mejor que los opositores, en este caso con las grandes clínicas y de forma hábil generar esos recursos a favor propio mediante el control exhaustivo de los costos y gastos, y también de la dotación, logrando como proceso estratégico un equilibrio también en los cambios del medio ambiente.

Las aspiraciones son las que tienen influencia sobre la entidad para llevar a cabo la estrategia corporativa, y de alguna u otra forma esta lo ha conseguido, es ser reconocida por la comunidad ya que ha sido considerada en encuestas, y otra de las aspiraciones ha sido disminuir costos por medio de convenios corporativos por ejemplo con empresas dentro de la zona, siendo estas aspiraciones contribuidas por los recursos de tiempo y económicos.

Junto a la identificación de una matriz FODA, distinguir la ventaja con la competencia y los recursos necesarios para llevar a cabo las aspiraciones que verifica la organización, va de la mano también elegir un rasgo ético que la empresa lo define importante para cumplir el comportamiento moral y legislativo referido a la salud y a los estándares establecidos dado que implica un bien social, pero la ética personal va en responsabilidad de cada uno.

En consecuencia el primer principio sobre garantizar la base de un marco eficaz para gobierno corporativo está dado porque la entidad cumple con transparencia y de forma coherente con la normativa vigente, en este caso las clínicas deben desarrollarse bajo la Acreditación de Calidad de Salud que repercute en el mercado porque pretende cumplir con los estándares que pide el Ministerio de Salud, algo tan simple como juntar residuos biológicos y peligrosos durante una semana que serán recogidos por un camión mandado desde la Seremi de Salud, que es la responsable de fiscalizar y garantizar los intereses

públicos, así como la SVS y el SII realizan su trabajo de fiscalización para entregar transparencia al mercado.

El segundo principio, referente a derechos de los accionistas y sus propiedades, la entidad se asegura de un método de registro de propiedad mediante un libro de accionistas en que se deja nota sobre los porcentajes de cada uno y sus respectivos movimientos interviniendo sistemas de información como procedimiento esencial. Los accionistas participan en los beneficios de la sociedad, se entrega información relevante, oportuna y periódica mediante los directorios mensuales en los que se informa si los objetivos propuestos van en buen camino o no, participan también en las juntas generales de accionistas, en la junta ordinaria se entrega una memoria anual presentando los resultados y efectos más relevantes que contiene la organización, y en la junta extraordinaria se trata un tema particular, formando parte de las decisiones sobre cambios fundamentales. En sus derechos tienen la facultad de nombrar o revocar a los directores, se adiciona a esto la elección de auditores externos.

El tercer principio referido al trato equitativo de los accionistas, la entidad no hace diferencia a los accionistas minoritarios frente a los mayoritarios, dado esto no ha existido sanción con abusos. Los accionistas en caso de votar ante alguna situación desde el extranjero, se realizan vía videoconferencia y sobre información privilegiada hacia algunos accionistas no existe dadas las razones de sistemas de información en los derechos de los accionistas antes expuestos.

En cuanto al cuarto principio relacionado al rol de los distintos interesados en el Gobierno Corporativo, intercede el proceso estratégico sistema de desempeño y control por razón de la participación de libre expresión de los empleados a través de los objetivos establecidos en de cada pilar (urgencia, pabellón, centro médico, hospitalización y unidad de exámenes) con su respectivo coordinador. Existe cooperación por parte de los propietarios, interviniendo la coordinación de responsabilidad dividida por medio de la labor del presidente del directorio que se reúne con el gerente general para revisar finanzas para aportar con su experiencia, el representante de Banmédica apoya a las clínicas en la parte comercial y el director independiente es partícipe las negociaciones financieras, mientras que el representante de la ACHS no participa de forma sobre saliente.

Siguiendo con el quinto principio que asegura la divulgación de información exacta sobre información importante relacionada a la empresa, en este caso con la existencia de dos asambleas dentro del año, en las que se establecen parámetros respecto a los resultados de los accionistas y también de la organización, por otro lado cada tres meses se realiza una evaluación de los avances que ha tenido la organización respecto a la planificación estratégica y el controller va entregando indicadores sobre el cumplimiento de la esta, el gerente general en la junta de accionistas entrega un resumen ejecutivo y explica el cómo y el porqué de los resultados, se notifica el comportamiento de los ingresos y gastos en los cinco pilares con dos parámetros, el presupuesto actual y el resultado del año anterior, se comunica sobre los convenios con empresas, los estados financieros auditados y se suma a este un informe de los auditores independientes. Aquí los sistemas de información como la tecnología computacional actualizada en todo momento interceden como proceso estratégico para acceder a datos sobre los cinco pilares de la clínica, una misma encuesta en la cual se considera a una clínica sirve de respaldo para entregar resultados de estrategia corporativa.

Finalizando con el sexto principio asociado a garantizar la orientación estratégica de la empresa mediante la identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se determinan los recursos para consumir con responsabilidad las aspiraciones que tiene la empresa como ordenar el servicio en las clínicas seguido de razones estratégicas orientadas desde el primer momento a introducir un control efectivo en la gestión en las operaciones. Con la integración del presidente del directorio se involucra el proceso estratégico reclutamiento y desarrollo de administradores, el cual aporta con la experiencia de sus cuarenta y tres años en el ámbito de la salud pretendiendo optimizar negociaciones de las clínicas en su totalidad y contribuir para lograr las aspiraciones como el reconocimiento por parte de la comunidad, formando parte relevante el proceso estratégico división de trabajo, con el ya nombrado controller y los indicadores que entrega sobre el cumplimiento o no de las estrategias, el gerente general con la creación de la memoria anual, el centro corporativo con dos supervisores para revisar posibles errores y corregirlos, el químico farmacéutico que asesora en compras, convenios y rebajas de precios, favoreciendo al ahorro en pérdida de tiempo y demostrando destreza de los actores, contribuyendo de esta forma como los indicadores lo arrojan, sacar provecho a ventaja frente al opositor.

Dentro del proceso estratégico en este caso ha sido relevante el liderazgo personal que representa el precursor de la entidad y quien también es accionista mayoritario, dado que desde sus inicios está al pendiente los siete días de la semana contactándose con los respectivos gerentes generales de cada clínica.

CAPÍTULO V

CONCLUSIÓN

Toda organización para incentivar su desarrollo establece objetivos o metas a alcanzar y para de alguna u otra forma dejar conforme a los clientes, al mercado y a los propios accionistas, para ello se requiere competir con los opositores en ser el mejor, entonces se debe definir una estrategia a seguir la cual es un proceso organizacional y que está presente desde el momento en que se inspecciona aquello hasta que se lleva a cabo, en este caso identificarlos ha sido la tarea principal ya que los procedimientos a su vez favorecen el sustento de los principios de gobierno corporativo.

Mediante la entrevista se solicitó de los propios procedimientos estratégicos que se llevaban a cabo para cualquier estrategia y que a su vez estos cumplieran con características referentes a principios de gobierno corporativo y que estuviesen establecidos en pautas de trabajos para guiarse e ir consumando etapas y no faltar a la empresa ni a la legislación que conllevan estos, pero resultó que no contenían de procesos específico para auto supervisar el cumplimiento de principios de gobierno corporativo, y estos solo se realizan según la experiencia de los miembros que manejan esta organización considerándolos adecuados. No confundir estos procedimientos con aquellos que si están establecidos para los encargados responsables por ejemplo, de llevar un inventario periódico, o de mantener el correcto funcionamiento de pistolas de código de barra. Pero de todas maneras no están tan alejados de la realidad estratégica puesto que de las características entregadas se logró identificar y asimismo poner en su lugar a cada uno de los procedimientos estratégicos asociados según la teoría.

Por consiguiente no sirve simplemente establecer procesos y que estos estén o no escritos en papel, sino que además se debe comprobar que aquellos se efectúen, es así que mediante las respuestas de las entrevistas se da cuenta que existen procedimientos en los se verifica que las labores se cumplan y que se revise con posterioridad el resultado con el fin de conseguir lo propuesto por la entidad y así mismo al final de las tareas se pueda decir que además se alinearon con los principios de gobierno corporativo de acuerdo a la OCDE.

Se distingue que bajo procesos estratégicos se contribuye a la implementación de buenas prácticas en gobierno corporativo ya que de esta forma es como se genera confianza

tanto para accionistas y seguridad laboral económica para quienes trabajan dentro de ella, algunos procedimientos se acentúan en unos principios más que en otros dado que las propias respuestas entregan dicha información, de igual forma, sin la previa definición de procedimientos estratégicos no se podría llevar a cabo una estrategia liderada por el gobierno corporativo, ni menos en este caso dar cumplimiento a los mismos principios sobre gobierno corporativo.

Una vez que se llevan a cabo los procedimientos estratégicos tal como se espera o que estos superen las expectativas de los resultados por parte de la entidad, y que también se coordinen para cumplir en materia de gobierno corporativo, entonces se concluye que aquellos procesos funcionan avalando el trabajo anteriormente realizado pudiendo usarse como referencia para una próxima estrategia que desee poner en marcha el centro corporativo. De todas formas se debiese trabajar siempre en pro de mejorar las debilidades de los procedimientos para cumplir de la misma manera con la normativa.

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, M. L. (2010). *Gobierno Corporativo en la Sociedad por Acciones*. Santiago de Chile: Thomson Reuters Puntotext.

Andrews, K. R. (1997). El concepto de estrategia corporativa. En J. B. Henry Mintzberg, *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos* (pág. 74). Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall, Hispanoamericana S.A.

Bachelet, V. M. (2007). Mensaje n° 563-355. *MEnsaje de S.E. la presidenta de la república con el que inicia un proyecto de ley que introduce perfeccionamientos a la normativa que regula los gobiernos corporativos de las empresas*, (pág. 3). Santiago.

Bastidas, C. (2007). *El caso Enron: principales aspectos contable, de auditoría y de gobierno corporativo*. Santiago de Chile: Ril editores.

Ernst & Young. (2005). *Códigos de Gobiernos Corporativos: La experiencia Internacional*.

Fernando Lefort, R. G. (2008). Hacia un mejor Gobierno Corporativo en Chile. *Abante*, 19-45.

Fernando Lefort, T. W. (2008). *Una mirada al gobierno corporativo en Chile: casos emblemáticos*. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Francisco Ganga, J. R. (2008). *El gobierno corporativo: Consideraciones y Cimientos Teóricos*. Bogotá.

Frei, E. (1998). Mensaje N°153-339. *Mensaje de S.E. Presidente de la República con el que se inicia un proyecto de ley que regula las ofertas públicas de adquisición de acciones y establece régimen de gobiernos corporativos*. Santiago de Chile.

Interclínica. (s.f.). Obtenido de Interclínica: <http://www.interclinica.cl/index.html>

María Jesús Muñoz, M. d. (2010). *Información y Comunicación de la RSC*. La Coruña, España: Netbiblo.

Morales. (2009). Gobierno Corporativo. Evidencia en Chile sobre la divulgación de información en internet. *CAPIC*, 45-62.

Morales, J. (2007). Importancia del Gobierno Corporativo en un mundo globalizado. *Horwath Castillo Miranda*, 1-2.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*.

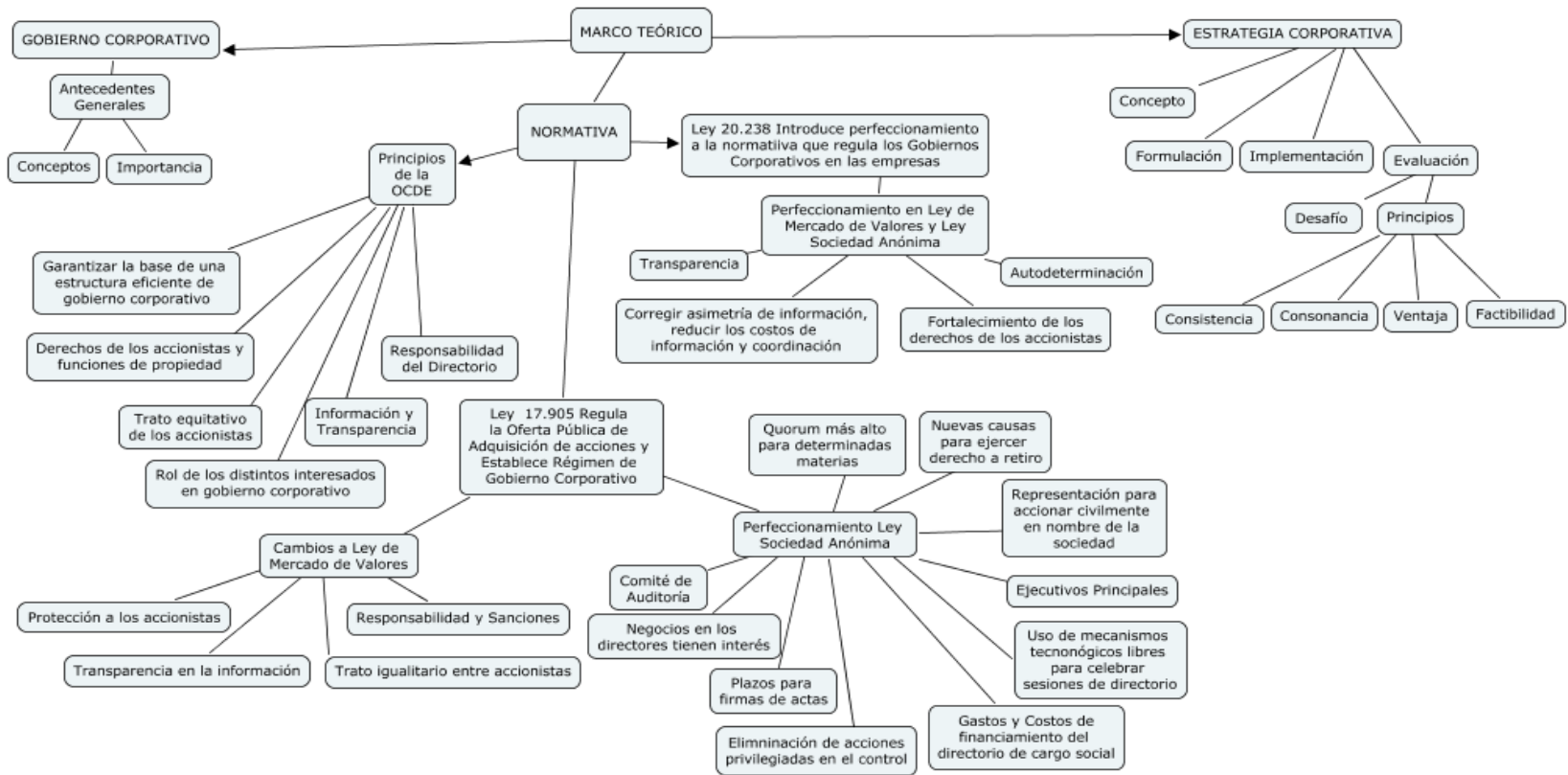
Rumelt, R. (1997). La evaluación de estrategia de negocios. En J. B. Henry Mintzberg, *El proceso estratégico; conceptos, contexto y casos* (pág. 80). Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Silva, B. (2011). *Metodología de la OCDE para las evaluación de principios de Gobiernos Corporativo*. Santiago: RIL Editores.

ANEXOS

Anexo 1

Cuadro N°2: Marco Teórico



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2

De acuerdo a los objetivos específicos se realizará la metodología del proyecto, y las actividades a realizar será una pauta para consumir la dicha propuesta.

- Identificar los procedimientos para sustentar los principios fundamentales a la normativa corporativa
Actividad a realizar: Para llevar a cabo este objetivo se realizará mediante recopilación de información y la identificación de los procedimientos de acuerdo a los principios.
- Verificar el cumplimiento de aquellos procedimientos que alinean los principios legales y su respectivo monitoreo
Actividad a realizar: Para llevar a cabo este objetivo se verificará si la empresa cumple con los principios teóricos a través de la entrevista
- Distinguir que los procesos estratégicos contribuyen a la implementación de buenas prácticas en gobierno corporativo
Actividad a realizar: A través de la entrevista y de sus resultados, comparar si se logra obtener buenas prácticas de gobierno corporativo con la metodología de los principios y sus procedimientos
- Establecer la retribución del gobierno corporativo respecto a los procesos estratégicos a la empresa
Actividad a realizar: si ha existido alguna mejora para la entidad a través de la entrevista

Anexo 3

Entrevista realizada a José Fuentes Araya de profesión Ingeniero Comercial, Gerente General de Clínica Los Carrera. Interclínica S.A., el jueves 02 de mayo, a las 10:00 am, en Caupolicán 958, Quilpué, Valparaíso, Chile.

1. ¿Cuáles fueron las causas para incorporar un Gobierno Corporativo?

Las causas principales que se dieron para definir un gobierno corporativo están alineadas a dos temas; uno, a lo estratégico y otro, a contribuir con las normas de ética que regulan los negocios de este nivel.

2. ¿Cuáles son las aspiraciones por parte de la administración de tener ese gobierno corporativo?

Las aspiraciones son que nuestra organización perdure en el tiempo y eso significa tener un reconocimiento por parte de la comunidad, siendo una empresa sustentable, la cual contiene criterios y ética.

3. ¿De esa forma se concretan esas aspiraciones?

Hoy día se concretan, y vemos el éxito partiendo que existe un reconocimiento por la comunidad, el cual es un servicio adecuado, bueno y entrega beneficios, beneficios que en el fondo están enmarcados a la regulaciones, tanto del punto de vista salud, laboral y ambiental. De esa manera, se determinó que el directorio o las regulaciones de gobierno corporativo estuvieran alineados a esos puntos.

4. ¿Cuáles fueron o son los recursos necesarios para esos procedimientos estratégicos?

La primera decisión que se tomó y que va en camino de esto, es que esta clínica se acreditara y cumpliera con todas las normas de acreditación, lo cual se definió hace tres años y se ha venido trabajando desde entonces en un proceso de acreditación que va culminar el presente, siendo una de las grandes jugadas estratégicas que ha definido el directorio.

5. ¿Se logra tener una conciencia de ética ante la sociedad cuando se incorpora un gobierno corporativo?

Si, hoy día las decisiones que se toman dentro la organización pasan por este gobierno corporativo, y este gobierno corporativo en el fondo se ha ido profesionalizando en gente que tenga mucha experiencia, la cual nos apoye en este crecimiento, por ejemplo; el presidente del directorio hoy día es el ex gerente general de la Clínica Las Condes, que estuvo quince años como gerente general, es el amigo cercano del Ministro de Salud, es una persona que sabe mucho, ha participado como presidente de la Asociación Gremial de Clínicas de Chile, ha tenido muchos cargos relevantes dentro del gobierno estatal y dentro del desarrollo de la salud privada en Chile, por lo tanto es un integrante que nos ha entregado muchas directrices para que nuestras organizaciones vayan alineadas a estas políticas y al cumplimiento, en el fondo, de normas que ayudan a la imagen de la organización.

6. ¿Cómo se coordina y se divide el trabajo en equipo para considerar relevante las siguientes temáticas?

*Tener una estructura de gobierno corporativo que promueva la transparencia y sea coherente e imparcial con la reglamentación

Por un lado hay reuniones mensuales con el directorio, por otro lado cada tres meses se hace una evaluación de los avances que se han tenido en cada una de las organizaciones a través de la planificación estratégica y por otra parte desde el centro corporativo hay un controler, un cargo con un equipo de dos personas que son las que van midiendo y entregando KPI (uno de los indicadores) como vamos cada una de ellas en el cumplimiento de estas estrategias que se han definido.

*Existencia de un registro de los accionistas, manejo de respectivas autorizaciones y facilidad de entrega de información hacia ellos

Si, existe un registro abierto de los accionistas tanto de los mayoritarios como de los minoritarios, y existen dos asambleas dentro del año en la que se establecen parámetros con respecto a los resultados de ellos y de la organización.

Una es la junta ordinaria de accionistas que se acaba de realizar el 26 de abril a las 12:00 horas, donde se le entrega una memoria de los balance y estados de resultado, además se establece, la elección de los nuevos directores, de los auditores internos, y se fija la política de dividendo.

*En cuanto a los mecanismos para proteger los derechos de los accionistas

Se les otorga la mayor información posible a los accionistas y en el caso de los accionistas minoritarios deben tener un representante y se le da un cupo dentro del directorio para que el representante de los minoritarios participe en el directorio general de la clínica.

*Sanciones a los accionistas controladores por actuaciones abusivas hacia los accionistas minoritarios, ¿ha ocurrido alguna sanción?

No, no ha habido ninguna.

*Información y Transparencia ¿Qué incluye?

Se entrega un anuario, el cual es un tipo informe llamado memoria anual del año 2012, donde están todas las actividades de la clínica con una carta del gerente general explicando el cómo y porqué se dieron los resultados y un análisis del comportamiento de los ingresos, de los costos, de los gastos de administración y finanzas, y de la utilidad.

También es importante observar la conducta de la venta en cuanto a su crecimiento comparado con dos parámetros, el presupuesto y con el año anterior de los cinco pilares definidos, hospitalización, pabellón, urgencia, centro médico y unidad de exámenes, la cual está de esta forma estructurada la organización

Y al final se muestra nuestro organigrama, cuales son los médicos socios que existen, los convenios de empresa, y los estados financieros auditados, en este caso por Auditores Consultores Jeria Martínez Asociados (JMA), los cuales integran el informe de los auditores independientes, si es que los estados financieros presentan alguna observación, situación que en nuestra organización no es el caso y el análisis correspondiente a cada una de las partidas.

*Responsabilidades del Directorio

Las responsabilidades del directorio están determinadas por la Ley de Sociedades Anónimas, e independiente de eso por ser una industria que se está judicializando, porque existen muchas demandas en este minuto de negligencias médicas, hemos contratado algunos seguros para resguardar a los directores por su responsabilidad

dentro de la empresa, porque hoy se está demandando no tan solo a la institución sino a los directores con sus patrimonios individuales.

7. En relación a la coordinación y división de trabajo, ¿Existe un sistema para medir su desempeño?, ¿algún control para asegurar que aquellas tareas se estén realizando de forma eficaz el propósito?

Por supuesto, están dados por el cumplimiento de la planificación estratégica, o sea, todo lo que se definió en el año anterior para el presente año se mide al final si hubo o no un cumplimiento de lo estratégico o una redefinición por algunas desviaciones y eso en el fondo es una misma medición hacia los directores si están bien enfocados o no en lo que nos están entregando como lineamientos estratégicos.

O sea, en el fondo, si a la administración le va mal, el directorio o el centro corporativo o el gobierno corporativo son responsables también que le esté yendo mal a la administración.

8. ¿Cuáles consideran que han sido los cambios más relevantes que se han implementado debido al gobierno corporativo y a cambios del medio ambiente?

El tema de ir implementando esto hace que del punto de vista de las normas y de las regulaciones nos sentimos mucho más tranquilos y creemos que estamos haciendo bien las cosas y eso va garantizando una organización en el tiempo y va teniendo un reconocimiento del punto de vista de la comunidad.

Creo que eso ha evolucionado desde los ejemplos de Perú cuando se instaló una fábrica de tallarines en unos pantanos que para los peruanos eran ecológicos y hoy día Freirina, y así empezamos a encontrar un montón de ejemplos de empresas que no han estado alineado a insertarse dentro la comunidad con los reconocimientos.

Nosotros creemos que las clínicas tampoco en un tiempo hacia atrás tenían un reconocimiento de la comunidad, podrían cerrar la clínica y nadie iba a reclamar, muchos iban a decir que bueno son careros y creo que hoy día no, con todos estos programas sociales que están haciendo nuestras clínicas con las municipalidades, busca un reconocimiento de la comunidad como una entidad que da beneficios.

9. ¿De qué manera se prueba la consistencia entre las políticas de gobierno corporativo y las metas de la firma?

Antes la clínica ni siquiera era considerada dentro de una encuesta y hoy en día es reconocida dentro la provincia del Marga Marga como la principal clínica de la región.

10. ¿Esto ha traído ventajas frente a la competencia?, ¿Cómo se dan cuenta de eso?

Si, por supuesto, las ventajas se van viendo a través del posicionamiento, a través de la comunidad, si hoy día nosotros tuvimos una medición de posicionamiento y de imagen, cada año ha ido mejorando, y ha mejorado producto de esta inserción dentro de la comunidad y de definir políticas que en fondo van cumpliendo con las normas de desarrollo.

11. ¿Se podría determinar, que estos procedimientos estratégicos han apoyado positivamente a la empresa?

Exacto.

Entrevista realizada a Josef Mayers, Gerente General de Clínica Los Leones, Interclínica S.A., el jueves 09 de mayo, a las 10.00 am, en Av. La Torre 98, La Calera, Valparaíso, Chile

1. ¿Cuáles fueron las causas para incorporar un gobierno corporativo?

El gobierno corporativo se implementó para tener un mejor control, tanto contable como de las operaciones, como también un apoyo en la parte de venta del centro corporativo, esa es la razón por la que se incorpora.

2. ¿Cuáles son las aspiraciones por parte de la administración de tener ese gobierno corporativo

Ordenar. Desde un inicio, toda la contabilidad de las clínicas se llevaba en el centro corporativo y todo lo que es la asesoría informática de las clínicas también. Hoy en día se volvió la contabilidad a las clínicas, se mantiene asesoría informática por parte del centro médico, se mantiene el control por parte del centro corporativo, se mantiene la gestión de recursos humanos y desde un año aproximadamente presta asesoría un químico farmacéutico para todas las compras, convenios y rebajas en precios.

3. ¿De qué forma se concretan las aspiraciones?

Hoy en día la contabilidad se lleva en la clínica y está supervisado por el centro corporativo. Este centro corporativo no tiene como antes diez contadoras que armaban la contabilidad para cada clínica, dos por cada clínica y dos supervisores que inspeccionaban estas ocho, sino que hoy hay dos supervisores en el centro corporativo que se encargan de detectar errores en la contabilidad en las clínicas y así da tiempo de corregir si las contabilizaciones están hechas como corresponden, lo cual es sumamente importante.

4. ¿Cuáles son o fueron los recursos necesarios para esos procedimientos estratégicos?

El centro corporativo cuenta con el gerente comercial corporativo, el gerente operacional corporativo, el gerente general por supuesto corporativo, gerente administración y finanzas corporativo, el apoyo de dos personas en la parte informática, dos contadoras y una persona de recursos humanos.

5. ¿Se logra tener conciencia de ética ante la sociedad cuando se incorpora un gobierno corporativo?

El concepto ético creo yo para cualquier empresa debe primar de forma absoluta. Los conceptos éticos por parte del centro corporativo implicados o indicados para cada clínica son sumamente fuertes.

En el ámbito de ética realmente se trabaja como corresponde y sin pasarse por el borde de la legislación, si se quiere jugar en una liga, se debe jugar en la cancha y no al borde de la cancha, y por eso la ética es un factor muy importante, o sea, la ética va de la mano con todos procesos ya que no se puede armar un buen proceso si no se cumple con la ley, con los instructivos, con Servicios Impuestos Internos. Se debe cumplir.

Es posiblemente lograr mayor utilidad si se mete un gol al Servicio Impuesto Interno (SII), pero no gana nada porque SII va detectar este gol si o si por inconsistencia de información enviada, van a realizar una auditoría, se tomarán dos años y después hay que pagar lo mismo, pero con inmensas multas y eso no tiene sentido. Hay que jugar como corresponde.

Y también las obligaciones frente al Ministerio de Salud, en el marco de la acreditación, tenemos que pasar todas de aquí al año 2015, hay que cumplir.

Antes era posible tener una enfermera en una clínica pequeña como ésta, hoy tenemos cuatro turnos en hospitalización, cuatro turnos en maternidad, una enfermera supervisora, un gerente de salud, una enfermera en pabellón, enfermera en urgencia, se deben cumplir las normas, ese es un alto índice de costo, pero hay que cumplir.

6. ¿Cómo se coordina y se divide el trabajo en equipo para considerar relevante las siguientes temáticas?

6.1 Tener una estructura de gobierno corporativo que promueva la transparencia y sea coherente e imparcial con la reglamentación

Si, en lo absoluto, para tener realmente información transparente de acuerdo a lo indicado a la reglamentación, significa enviar siempre mail con informativo, con el manual adjunto en forma cruzada, es decir, yo envío un mail al gerente general, lo envío de la misma forma al controler, al encargado de la gestión de acreditación y recursos humanos y administración y finanzas para que todos estemos en el mismo nivel de información.

Hemos mejorado, porque cuando llegué al centro corporativo las clínicas era un desorden completo, incumplimiento de procesos, falta de procesos, cuentas de pacientes que se cerraban dos meses después terminada su operación, hoy en día un 70% de las cuentas se entrega al paciente cuando se va de la clínica y con eso uno logra una ganancia de un gran tiempo.

6.2 Existencia de un registro de los accionistas, manejo de respectivas autorizaciones y facilidad de entrega de información hacia ellos

Este el libro de accionistas indica cuánto porcentaje tiene cada uno, sus respectivos movimientos de aumento o disminución de capital está registrado, aunque no son muchos los socios que tenemos en esta clínica.

Los directores reciben la información por supuesto en el directorio mensual, donde se envía la carpeta completa con setenta y tres páginas que se debe armar una semana antes a los directores y al presidente y así tener tiempo de encontrar inconsistencias, para darse cuenta si va la cosa bien o va la cosa mal.

En el directorio tenemos como socios Interclínica; que es un director, Banmédica; también son socios nuestros, un director también y Asociación Chilena de Seguridad (A.CH.S.), el cual también es un socio nuestro y por lo tanto estos tres socios ya están presentes.

Interclínica es el socio mayorista, Dr. Ernesto del Solar, Médico Cirujano, él está en todos los directorios presente. La A.CH.S. y Banmédica son socios y están presentes de tres clínicas; Clínica Los Carrera, Clínica Los Leones y Clínica Tarapacá.

Clínica Cordillera hay directores muy capaces, lo único accionista es Don Ernesto del Solar y socio es la Municipalidad de Las Condes, dado que es aún es la más nueva, pero va ser la más grande en cuanto a infraestructura.

6.3 En cuanto a los mecanismos para proteger los derechos de los accionistas

A los accionistas se les llama anualmente a la junta de accionistas en la cual se presenta el balance en base al informe de auditoría, se informa la utilidad, el acuerdo de la disposición de los dividendos y se pagan los dividendos si es que se dispone de caja.

En el caso de los accionistas minoritarios están claramente protegidos por la ley, porque la ley establece que de cada utilidad hay que distribuir mínimo 30%, con eso está protegido el accionista en relación a la utilidad y la información a los accionistas minoritarios es a través del asesor que está sentado en el directorio, en este caso el Dr. Ortiz.

Ese es nuestro mecanismo para proteger a los accionistas, en este caso son cuatro y todos son médicos, además está el director médico en el directorio que también es accionista minoritario, es decir, tengo dos representante de los minoritarios, de cuatro, presentes en el directorio.

6.4 Sanciones a los accionistas controladores por actuaciones abusivas hacia los accionistas minoritarios, ¿ha ocurrido alguna sanción?

No

6.5 Información y Transparencia ¿Qué incluye?

El controler envía un manual en relación a la gestión de la supervisión de la clínica y lo hace a todos los implicados de las cuatro clínicas, es decir, subgerente de operaciones, coordinador de operaciones, centro médico, unidad de exámenes y urgencia.

Envía a esas cinco personas en cada clínica con copia al gerente general, dado que él también es parte, administración y finanzas, relativamente todos tienen el mismo conocimiento y así es más fácil ver quien cumple en la fecha con alguna tarea

encomendada, porque es realmente complicado cuando la gente asume un compromiso y no lo cumple

Una semana antes que se junte el directorio, el cual se compones del Presidente, ICOSA (Interclínica, Ernesto del Solar), Banmédica, A.CH.S., y un Director Externo, el cual no es socio., Guillermo Edwards, los accionistas minoritarios están presentes en el directorio por el asesor, Dr. Ortiz.

A cada uno de estos se les envía la información del directorio, las actas del año anterior y el resumen ejecutivo donde explico alzas, bajas, diferencias de precios aplicados, los descuentos, es decir, donde se explica todo lo que ha pasado en la empresa. Además de las setenta y tres láminas donde se muestran los ingresos, en general por pilar; centro médico, unidad de exámenes, urgencia, maternidad y pabellón; los ingresos y gastos, los ingresos divididos por FONASA, ISAPRES, particular, convenios con empresas, mutuales, los ingresos por médico, los ingresos operacionales, no operaciones, ingresos financieros en diferentes tablas, los movimientos de caja. Después el balance, con sus explicaciones, por ejemplo, por qué tenemos cuarenta y dos millones cuentas sin facturar, las cuales son en las que se debe llamar al paciente para que venga a buscar la cuenta, el paciente debe llevarla a la ISAPRE, esta debe revisar, el paciente debe comprar los bonos para luego recién traer los bonos a la clínica, ya que se factura cuando el cliente me viene a pagar. Luego vienen indicadores de cobranza, indicadores de la gestión de recursos humanos e indicadores comerciales, todo eso en la carpeta que tiene la información

6.6 Responsabilidades del directorio

El directorio es responsable de todo, como vemos la responsabilidad del directorio, una, en las reuniones del directorio donde ellos toman acuerdos que yo tengo que gestionar posteriormente con mi equipo, tenemos adicionalmente con el accionista mayorista (director de ICOSA) ocho, doce reuniones aproximadamente al mes donde él se mete en el detalle, los gastos, mermas, revisa donde podemos mejorar.

Con el presidente tenemos reuniones adicionales dos veces al mes, donde él se enfoca casi cien por ciento en las finanzas, dado que somos una clínica pequeña para que no se gaste más de lo que se tiene, se debe gestionar muy bien.

El director independiente, él nos acompaña en todas las negociaciones financieras con los bancos.

Y así cada director se toma su responsabilidad.

La A.CH.S. debería tomar también ciertas responsabilidades, pero dado que en los últimos dos años desde que murió el fundador de la A.CH.S., en el directorio se ha visto aproximadamente veinte representantes, por lo que no hay apoyo.

Don Eduardo Urrutia, el representante de Banmédica, dado que tienen mucha influencia han generado un convenio con operaciones, apoyándonos en la parte comercial.

El presidente es el ex gerente de Clínica Las Condes, que estuvo durante cuarenta y tres años, el cual se maneja en el tema con mucha experiencia, la cual poco a poco ha traspasado a los gerentes de las clínicas. Es un gran aporte, es muy duro y dice las cosas de frente.

Por lo que realmente son directores presentes, no son ausentes.

¿Existe un líder?, ¿Qué características cumple?

Ernesto del Solar, porque él creó y gestionó todo lo que hoy en día hay en la red, cuatro clínicas, es un hombre sumamente inteligente y no se cansa ni sábado ni domingo.

7. En relación a la coordinación y división de trabajo ¿Existe un sistema para medir el desempeño?, ¿algún control para asegurar que aquellas tareas se estén realizando de forma eficaz al propósito?

Si, desde abajo hacia arriba, si analizamos en la clínica, tenemos quince coordinadores, centro médico tiene uno, la cocina, maternidad, pabellón, hospitalización, urgencia, administración, mantención, cada uno tiene un coordinador y este coordinador tiene que a fin de año en diciembre hacer una evaluación, después de la evaluación, en junio este se sienta con todos los funcionarios y les hace saber la evaluación, acuerdan metas y firman, sino se llega a la firma, esa hoja va a recursos humanos con una apelación del funcionario, ahí hay un comité, entre recursos humanos, gerente de administración y finanzas y gerente general para evaluar alguna inconsistencia en la evaluación para llegar alguna evaluación concreta, real y objetiva.

Después el subgerente de operaciones tiene que evaluar los coordinadores de su área, centro médico, unidad de exámenes, urgencia. El subgerente de administración y finanzas tiene que evaluar a sus coordinadores, mantención, recursos humanos, contabilidad,

alimentación. El subgerente comercial lo mismo. Y con el mismo proceso, si hay observaciones va a recursos humanos, va al comité, y se llega a una evaluación objetiva.

Yo tengo que hacer evaluación, es del director médico, del gerente de salud, del subgerente de administración y finanzas, subgerente operacional y subgerente comercial. Esta es una parte de la evaluación, la segunda parte es, el equipo de los coordinadores que trabajan bajo una subgerencia, tienen que evaluar el trabajo, el comportamiento, la representación en forma cruzada de los otros y consigo mismo.

Lo mismo en el grupo de liderazgo, el director médico me evalúa a mí, al subgerente de operaciones, al subgerente comercial, al gerente de salud, y así nosotros también damos nuestra opinión de cada uno.

Si pasamos positivamente por todas esas evaluaciones, hay derecho a bonificación en caso de utilidad en un cien por ciento, sino se reduce, depende del porcentaje que uno logra.

Después de eso a mí me evalúa mi jefe, también a los otros tres gerentes generales, y él define que somos dignos de recibir la bonificación o no. Lo mismo, donde estamos fuerte, donde estamos débiles, como llegamos a un acuerdo para apoyarnos, luego se firma.

7.1 ¿Se han logrado las metas?

Hay clínicas que han logrado la meta, aquí francamente dicho no se logró la meta y no se ha podido lograr la meta por el proceso de la acreditación, por la implementación por todo lo requerido y nunca aplicado en estos diez años.

Siempre haber tenido baja dotación, los costos siempre fueron bajos y lograban las metas, por ende ahora se está asumiendo un costo mayor, pero no aún no se ha podido en igual tiempo aumentar la venta por ese mismo o mayor porcentaje. Por ende si no hay utilidad no hay beneficio. Pero de aquí al próximo año se espera aumenten las ventas y hayan bonos.

8. ¿Cuáles considera que han sido los cambios más relevantes que se han implementado debido al gobierno corporativo, debido a cambios del medio ambiente?

El cambio más brusco que se debió asumir en cambio medio ambiental no viene de un aporte por parte del centro corporativo, sino que del Ministerio de Salud, en 2006 con la

implementación del proceso de acreditación, dado que hay normas muy estrictas, tanto en la infraestructura como en el manejo de la residuos, que antes eran muy débiles, un ejemplo básico; en el año 2006 un tubo fluorescente era normal echarlo a la basura, hoy en día está normado y tenemos cuatro salas para residuos, una para lo doméstico, una sala para lo biológico, una sala para lo peligroso, y una para los tubos fluorescente y pilas. Se debe informar al Seremi los residuos peligrosos y biológicos semanalmente cuántos kilos se quieren retirar y de qué se trata, aquello el Seremi lo timbra, luego viene un camión especial de Santiago y se lleva exactamente lo timbrado, timbran que se lo llevan, eso se lleva de vuelta a Santiago al único crematorio de residuos orgánicos, luego me testifican que lo cremaron devolviéndome el papel en duplicado, y uno de esos duplicados se entrega al Seremi de Salud.

Donde se ha logrado un gran aporte el cual genera un cambio y es proveniente de la implementación del centro corporativo que hoy en día está casi concluido, es que tenemos realmente procesos y procedimientos, que cumplan los objetivos de uno, lograr una mayor eficiencia como tener un mayor control, como tener un trabajo fluido entre los diferentes departamentos. Esa es una parte muy bien implementada, y elaborada por parte del corporativo. Y otro muy bueno es que finalmente tenemos desde el 2010 un sistema computacional operacional confiable y que funciona, en el que realmente puedo minuto a minuto extraer lo que quiero saber, donde antes había muchas nubes; un ejemplo, con el sistema antiguo no se pudo controlar nada en todo lo que es ambulatorio, es decir, centro médico, rayos, urgencia, no se sabía. Hoy en día se ve que en urgencia la renta es en promedio un millón al mes, me demuestra cuanto me falta facturar, muestra cuántas cuentas no están dadas de alta, cuántas cuentas no están entregadas, cuántos presupuestos están entregados, muestra todo. Es una muy buena herramienta porque a la vez puedo darme cuenta si hay algo irregular.

9. ¿De qué manera se prueba la consistencia entre las políticas de gobierno corporativo y las metas de la firma?

La transparencia y protección a los accionistas se prueba una vez por mes en los directorios y en conjunto con las metas de la clínica.

10. ¿Ha traído ventajas frente a la competencia la implementación del gobierno corporativo?, ¿Cómo se dan cuenta de eso?

Si, dado que tenemos un segmento de pacientes de nivel medio y bajo, la cual es FONASA y planes con baja cobertura de las ISAPRES.

Porque la realidad de la ciudad de La Calera es que aquellos que tiene alta cobertura se van a Viña del Mar, las mineras tienen convenio con Cruz Blanca y se van a la Clínica Reñaca y si tienen planes con Banmédica y se van directo a la Ciudad del Mar.

Y los pacientes a un nivel medio y bajo trabajamos con los programas del estado, los cuales tiene un precio bastante bajo, en el cual se ajustan los costos con los cuales se opera, ya que gran parte de este paquete se lo llevan los médicos, lo que queda es pequeño y se debe saber generar.

Entonces la ventaja que tenemos en relación a los grandes, es que realmente hay un control exhaustivo de nuestros costos y gastos, todos los meses se debe enviar indicadores al accionista mayoritario (Ernesto del Solar), lo mismo con la dotación, tenemos lo justo, por ejemplo; me gano una licitación de 1000 mamografías, ahí se toma refuerzo y está justificado por el aumento de la mamografía, porque con la dotación que tengo no puedo afrontarlo en dos meses, esto se vigila muy bien, las horas extras.

Refuerzos; a partir de tanto paciente hay que aumentar un paramédico más, a partir de tanto paciente se debe integrar una enferma, a partir de tanto paciente hay que aumentar dos paramédicos más, esto es política corporativa y se tiene muy bien controlado. Además antes que se autoriza yo soy quien firmo.

Si controlamos la sobre dotación y se cuidan los costos y gastos nos ha ayudado a crecer porque lo que no gastamos lo invertimos, y es nuestra ventaja frente a la competencia.

11. ¿Se podría determinar que estos procedimientos estratégicos han apoyado positivamente a la empresa?

Sí.

Entrevista realizada a Jorge Gómez, Gerente General de Clínica Tarapacá. Interclínica S.A., el viernes 17 de mayo, a las 15:00 horas, a través de videoconferencia desde Clínica Los Leones.

1. ¿Cuáles fueron las causas para incorporar un Gobierno Corporativo?

Yo creo que las razones del por qué la organización determinó generar un gobierno o un centro corporativo obedece a razones de tipo estratégico, primero que nada un rol de servicio a las clínicas, un rol estratégico como segunda instancia y el tercero digamos un aporte de conocimiento y mejoras de eficiencia en negociaciones global que afectan a las clínicas en su totalidad.

2. ¿Cuáles son las aspiraciones por parte de la administración de tener ese gobierno corporativo?

Para mí las aspiraciones de tener un centro corporativo es básicamente que me apoye generando valor, en segunda instancia que generen algún tipo de ahorro de escala en algunos aspectos de nuestro negocio que al negociarlos, valga la redundancia, uno a uno significa, digamos, medios costos en distintas áreas.

3. ¿De qué forma se concretan las aspiraciones?

Se concretan a medios costos como por ejemplo el área de medicamentos de insumo, el hecho de yo tener convenio con un laboratorio en particular me es más caro que tener un convenio corporativo en donde se suman los volúmenes.

También digámoslo, otras áreas, operacionales, como por ejemplo; software, proveedores de internet, telefonía, telefonía celular, etcétera, etcétera. Básicamente eso y elementos que generen valor pueden ser digamos, procesos o bien digamos, negocios corporativos que se trasvasian a toda la red.

4. ¿Cuáles son o fueron los recursos necesarios para esos procedimientos estratégicos?

Primero que nada como cualquier iniciativa de gestión que se genere, eso conlleva digamos, a una curva de aprendizaje, dentro de esa curva de aprendizaje obviamente tiene costos y tiene costos de tipo directos y de tipo indirectos. Los costos de tipo directos son todos aquellos que tienen que ver digamos con el financiamiento de centro corporativo como centro corporativo, y los costos indirectos, es que en la medida que va creciendo la curva de aprendizaje como centro corporativo se cometen errores y esos errores digamos generan pérdida y sobretodo pérdidas de tipo económicas, pérdidas de tipo de tiempo y otro tipo de pérdidas que son parte del proceso de aprendizaje.

Por los tanto hay pérdidas de tipo económicos, pero también factor de tipo tiempo, de conocimiento y de experticia.

5. ¿Se logra tener conciencia de ética ante la sociedad cuando se incorpora un gobierno corporativo?

Yo creo que la ética es responsabilidad de los negocios, es una herramienta que es manejada digamos a nivel gerencial, o sea, un centro corporativo puede tener la buena voluntad y tener pautas de comportamiento y de conducta y así lo dicen nuestros principios y nuestros valores, pero es distinto a los actores, a los actores que están a cargo de las clínicas, y estoy hablando a nivel global, a nivel también de atenciones médicas, de la gerencia general, de los subgerentes, de los coordinadores.

Yo creo que no, fijate que yo pienso que la ética es un elemento que se incorpora siempre en cualquier ámbito de negocio, con centro corporativo o sin centro corporativo, es un valor que no se potencia ni se mejora por el hecho de tener un gobierno corporativo en mi opinión.

6. ¿Cómo se coordina y se divide el trabajo en equipo para considerar relevante las siguientes temáticas?

6.1 Tener una estructura de gobierno corporativo que promueva la transparencia y sea coherente e imparcial con la reglamentación

Hasta cierto punto sí, porque el objetivo que tiene y persigue un centro corporativo, siento que no es corroborar que las unidades que están bajo su paraguas estén desarrollando un trabajo de tipo ético o no ético, yo creo que la labor que tiene el centro corporativo es que las directrices, los lineamientos, los objetivos y los focos que tiene la organización a nivel global se cumplan a cabalidad, con una ética responsable en los negocios y tiene que ver con un control gerencial y un control de gestión, ahora que esa componente se haga a través de un entorno ético o no ético, eso es otra cosa. Por ejemplo; el gobierno corporativo será custodio de la imagen corporativa, ya, yo la imagen corporativa puedo obtenerla digamos, ya sea comprando un buen servicio de imagen o bien estableciendo algún convenio con un proveedor que es amigo mío. Ahí entran a tejer los conflictos de intereses, yo creo más que la ética como ética, el propósito de centro corporativo es otro. No sé cuál será la opinión de los otros gerentes.

6.2 Existencia de un registro de los accionistas, manejo de respectivas autorizaciones y facilidad de entrega de información hacia ellos

Si claro, todas las clínicas tienen registro de accionistas, propiamente tal y eso es porque la ley lo obliga, por supuesto que lo tienen.

6.3 En cuanto a los mecanismos para proteger los derechos de los accionistas

Bueno los derechos que tienen los accionistas están estipulados en la ley de la república, uno frente a ellos no puede mucho que comentar. Está regulado.

En lo formal existen directorios mensuales y existe junta extraordinaria cuando se trata de algún tema en particular que debe ser discutido por los socios y también está la junta ordinaria de accionistas en donde se presentan los resultados y efectos más relevantes que tiene la organización como organización. Esos son elementos que se auto regulan.

6.4 Sanciones a los accionistas controladores por actuaciones abusivas hacia los accionistas minoritarios, ¿ha ocurrido alguna sanción?

No

6.5 Información y Transparencia ¿Qué incluye?

Incluye digamos, la presentación de un estado de resultados auditado por una empresa que la define la misma junta ordinaria de accionistas, las decisiones claves o relevantes para la mejora o cualquier elemento que impacte sus intereses es comunicado a través de los organismos que tienen las sociedad anónimas abiertas, como es este caso, pero básicamente la comunicación formal que tenemos con nuestros socios es a través, ya sea, de los directorios, de las comunicaciones formales que la ley obliga hacer y de las juntas.

6.6 Responsabilidades del directorio

Nosotros tenemos formalmente un directorio que se reúne mensualmente, salvo digamos el receso normal que es durante el mes de febrero, el mes de febrero hay un receso del directorio, aquí se hace directorio una vez al mes donde la presentación que se hace contempla cinco aspectos de negocio, el primero, estado financiero completo, que estados financieros incluye el estado de resultado, así como también el balance clasificado, incluye un análisis exhaustivo del pasivo y del activo, el flujo de caja, un análisis de la actividad propiamente tal y los análisis más relevantes que contempla varias partidas de la contabilidad, así como también la proyección del negocio. Eso es en forma

mensual y una vez al año se hace la planificación estratégica, la cual también es aprobada por el directorio.

Entonces la manera formal que nosotros nos comunicamos y presentamos los resultados, es a través de este.

7. En relación a la coordinación y división de trabajo ¿Existe un sistema para medir el desempeño?, ¿algún control para asegurar que aquellas tareas se estén realizando de forma eficaz al propósito?

Yo creo que son el elemento de presión más inmediato, que son los resultados, es el cumplimiento de las metas, tanto las metas de ventas como las de costo, y como utilidad, no hay otra, esa es una manera que se tiene de medir si el directorio digamos está entregando un buen soporte o no está lo está entregando.

El gerente tiene un sistema de medición, el gerente es medido básicamente por la metas que el directorio aprueba una vez al año, que son metas de ventas, de costo, de utilidad y de clima laboral y de servicio. Esas son todas las metas, así se evalúa al gerente, por el cumplimiento de estos parámetros.

8. ¿Cuáles considera que han sido los cambios más relevantes que se han implementado debido al gobierno corporativo, debido a cambios del medio ambiente?

El cambio más importante desde la aparición del centro corporativo es que ha dado cierto grados de ordenamiento, aspectos claves del negocios, como por ejemplo la implementación de KPI, entonces esta implementación se basa a través del centro corporativo, donde se monitorizan indicadores o índices que facilitan mucho digamos, el control de gestión y el enfoque o adiconamientos que son claves. Yo diría que en lo sustancial es la mayor importancia.

9. ¿De qué manera se prueba la consistencia entre las políticas de gobierno corporativo y las metas de la firma?

Bueno la norma se debe cumplir, o sea, en eso no hay ningún tipo de indicador, sino estaríamos incumpliendo la ley, y con respecto a la medición del desempeño, básicamente en la presentación del directorio.

10. ¿Ha traído ventajas frente a la competencia la implementación del gobierno corporativo?, ¿Cómo se dan cuenta de eso?

Ninguna. No

11. ¿Se podría determinar que estos procedimientos estratégicos han apoyado positivamente a la empresa?

Sí, porque el gobierno corporativo es muy chiquito, nosotros no tenemos uno de tamaño grande.