

ESTRATEGIA DE ALTA DIRECCION, SUPERVISION Y CONTROL

IGNACIO HERNANDO DE LARRAMENDI*

De modo sinóptico, el autor presenta en este artículo un panorama de los riesgos de la alta dirección («EL CEO, CHIEF EXECUTIVE OFFICER»), que con ésta o con cualquier otra denominación adopta las decisiones finales de una empresa o de un conjunto empresarial autónomo o, por lo menos, de unidades importantes del mismo dentro de un conglomerado.

En ese sentido, el CEO es el más alto responsable de la unidad empresarial y «administra» el poder adoptando decisiones para que la empresa aumente su dimensión, ya que la empresa que no aspira a crecer deja de ser verdadera empresa activa y pasa a ser empresa en liquidación o transformación.

Este poder puede ser ilimitado cuando el único objetivo es el «crecimiento equilibrado para prestar un servicio eficiente» o limitado cuando la empresa, por las circunstancias de su creación o la voluntad de sus accionistas, tiene un objetivo restringido: operar en una sola actividad o en un área geográfica u otra circunstancia específica.

Aparentemente, el Consejo de Administración limita el poder del CEO, pero no en la realidad; lo que hace es elegirlo y confiar en su gestión. La mayor parte de las veces, el CEO adopta las decisiones y las somete a una ratificación que no puede ser profunda. Esto, sin embargo, queda algo alterado en el sistema alemán de Consejo de Supervisión.

El verdadero control deseable del CEO para eliminar el gravísimo riesgo de *autoritarismo*, muy grave en una gran empresa, es la existencia de un «equipo directivo», Comisión Directiva o *Board of Management* que obliga a operar colegiadamente, a discutir las decisiones con profesionales interesados en el éxito de la operación, aunque su trabajo normal se centre en una sola de sus partes.

También existe el *riesgo de la carencia de poder* del CEO porque el Consejo asume funciones operativas y se inmiscuye en decisiones, lo que lleva a una ausencia de «auténtica autoridad máxima responsable».

Por último, está el *riesgo de debilidad de carácter* del CEO, riesgo de quienes lo han designado, normalmente el Consejo de Administración. Se supone que no es en cambio probable el riesgo de que sea incompetente.

En conjunto, los *riesgos* del CEO y en cierto modo del Consejo de Administración son los «riesgos de ser y existir».

FUNCIONES DEL CEO

Aunque sea difícil precisar, pueden describirse como más importantes las funciones siguientes:

* Presidente de Corporación MAPFRE.

- *Estrategia.* – Una empresa necesita en su operación un objetivo, limitado o ilimitado, y una estrategia, es decir, una selección de medios e instrumentos alternativos para alcanzar su objetivo de crecimiento equilibrado.

La selección de alternativas implica siempre riesgos, pequeños o grandes, según su naturaleza y también según la experiencia del que las propone y administra.

Al CEO corresponde básicamente esta función en que reside la máxima responsabilidad operativa.

- *Creación, reformas y adaptación del equipo humano.* – La empresa son sus hombres y, sobre todo, los que en ella aceptan responsabilidades parciales, pero convenientes e importantes.

El equipo es el instrumento básico de un CEO y su error al crearlo un gran riesgo para la empresa y el mayor riesgo para el propio CEO.

El éxito mayor de un CEO y para lo que principalmente se le contrata, es crear y administrar un equipo directivo que a su vez sepa crear un gran equipo humano en todos los niveles de la empresa.

- *Impulso de la acción operativa.* – El CEO debe impulsar la acción de una empresa a través del equipo directivo. Debe ser la locomotora que con permanente tensión arrastra y empuja la acción empresarial, detectando y corrigiendo las pequeñas desviaciones que pueden desembocar en graves problemas futuros. Es una labor de prudencia y tenacidad para la que sirven fundamentalmente las condiciones de «coordinación de hombres y acciones» que debe tener un CEO.

- *Supervisión empresarial.* – Es otra función del CEO, distinta a la anterior, que consiste en la acción directa personal que da alma a la empresa. La supervisión comprende las acciones técnicas y gerenciales para llevar la navegación de cada empresa y la detección inmediata de desviaciones, explícitas o implícitas, de presente y de futuro.

Esta supervisión tiene manifestaciones diferentes, pero forma una unidad, aún descentralizando sus principales sectores.

Debe buscar la eliminación de *riesgos de pasado*, ocultación por ignorancia, negligencia o fraude, y *riesgos de futuro*, actuaciones que

pueden producir problemas que «sólo se corrigen evitándose», por lo que la prevención o corrección inicial es la única forma de disminuirlas.

- *Responsabilidad ética*, en la actuación y cumplimiento de normas legales y actuaciones de carácter ético, cada día más importantes en la Empresa financiera y en la gran Empresa.
-

FUNCIÓN DE CREACION Y SEGUIMIENTO DE ESTRATEGIA

La estrategia suele consistir en la selección de alternativas para la evolución óptima futura de la empresa. Algunos ejemplos de alternativas a seleccionar en una empresa aseguradora son:

- Centralización versus descentralización.
- Seguros empresas versus seguros individuales o familiares.
- Distribución directa versus distribución por agentes generales o por corredores.
- Capitalización gastos versus amortización anual de todos los costes.
- Capital y fondos propios elevados versus capital mínimo posible.
- Absorción máxima de riesgos versus alta dependencia reaseguro.
- Dividendos generosos versus alta capitalización de beneficio.
- Segmento rico de un sector versus segmento medio o bajo.
- Alta especialización versus generalización.
- Operación regional versus nacional o internacional.
- Limitación seguros versus diversificación actividades relacionadas con el seguro o completamente ajenas al seguro.
- Inversión renta fija versus inversión inmobiliaria o inversión en acciones.

Cada una de estas alternativas puede ser buena según los casos, pero todas tienen *riesgo*; por ello, son convenientes las recomendaciones básicas siguientes:

- Cubrir la retirada, si hay error o si las circunstancias del mercado o la sociedad se modifican.
- Evitar estrategias radicales.
- Hacer un plan efectivo lo más inmediato posible de seguimiento para facilitar rectificaciones tácticas y cambios de estrategia.

FUNCION DE CREACION Y ANIMACION

El CEO debe ser motor de un equipo. Esto requiere saber crear un equipo eligiendo, motivando y corrigiendo, pero también conviene una acción permanente posterior de impulso y vigilancia.

Por eso, el CEO aunque sea «olímpico» debe ser también dinámico.

Los principales *riesgos* en una actuación de esta clase pueden originarse:

- En la selección (el acierto es la gran virtud del verdadero CEO).
- En el retraso de la corrección de errores de selección.
- En la falta de delegación.
- En la delegación irresponsable.
- En el aislamiento.
- En la intromisión excesiva.

FUNCION DE SUPERVISION

Esta función comprende los aspectos siguientes:

a) Vigilancia operativa; b) Control de sistemas administrativos; c) Control situación técnica; d) Control de coste de gestión; e) Control financiero.

– Vigilancia operativa

La vigilancia operativa se fundamenta en:

- El conocimiento preciso de la evolución de las operaciones. Las visitas y contactos son muy importantes. Las estadísticas estrictas desvirtúan la realidad en muchas ocasiones.

- La información regular precisa.

La información es el *primer* instrumento gerencial para detectar riesgos operativos y conviene que sea:

- Mensual y completa (con previsiones y periodicidades).
- Referirse al resultado global.
- Obtención antes de 15 días del fin del período.
- Complementarse en lo posible con la misma frecuencia para:
 - Areas geográficas.
 - Areas técnicas (Clases de seguros. Clases de coberturas).
 - Areas de gastos.

Por otra parte, un plan de información comporta *riesgos* como:

- La información excesiva que nadie comprende ni utiliza.
- Una base informática insuficiente para obtener la información necesaria o conveniente. (Conseguirlo es un objetivo básico del CEO).
- Una orientación exclusiva con imputación *arriba* (CEO y altos directivos) y no *abajo*, (la cuantos más niveles mejor) y además comparada y transparente.

– Control de sistemas administrativos

A este respecto, es importante contar con:

- Una contabilidad muy bien estructurada.
- La integración total de la contabilidad con los presupuestos trimestrales e incluso mensuales.

– Control de costes de gestión

Los costes reciben poca atención, pues normalmente no se valora su desviación si el resultado global es positivo.

La competencia futura de los mercados estará en el nivel de costes y el CEO debe dominar los costes para lograr la supervivencia de su empresa. Un *riesgo* básico de la Gerencia es no prever la evolución probable de costes ni la repercusión para el equilibrio técnico.

— **Control financiero**

Este tipo de control es preciso para detectar inmediatamente:

- Exceso o defecto de liquidez.
- Suficiencia de inversiones para compromisos futuros.
- Calidad de inversiones.

La deficiencia en la gestión financiera perjudica gestiones técnicas brillantes, si el CEO se había concentrado en éstas y olvida lo financiero, *riesgo* éste tanto como el inverso.

FUNCION CONTROL ETICO

Los riesgos éticos se plantean de modo creciente en la empresa en que caben las actuaciones que contravienen normas legales; fraude o abuso a clientes; inversiones prohibidas y las especiales del seguro de vida por administración de fondos ajenos o con derechos especiales de los asegurados.

Debe existir una especial sensibilidad a este *riesgo* que se agudiza por escándalos recientes de manipulaciones financieras, que bordean el delito y pueden producirse en áreas de operación autónoma de la empresa o en empresas subsidiarias. La ética en una empresa de servicios forma parte de su «calidad operativa» y si no existe o es insuficiente, la empresa está sometida a crecientes pérdidas financieras.

Los riesgos éticos afectan a la responsabilidad creciente de los Consejos de Administración y constituyen un área importante de responsabilidad del CEO, que tiene que adoptar medidas para evitarlos.

Los riesgos éticos, por actuaciones que no llegan a delictivas, son importantes y exceden de lo que ahora se llama despectivamente «moralina». No cabe empresa estable institucional, como por su naturaleza tienen que ser las de Seguros, sin un alto contenido ético que aunque perjudique algún resultado a corto plazo contribuye a la imagen de seriedad y confianza imprescindible al Seguro. El crédito e imagen de una empresa seria y solvente pueden perderse por actuaciones antiéticas.

