

Opinión

Bienvenidos a la junta directiva

Carlos Téllez*



Las asambleas de accionistas traen frecuentemente consigo la designación de nuevos miembros en las juntas directivas de las organizaciones. Tan importante como el proceso de selección de los miembros entrantes, es el de la apropiada inducción para facilitar el comienzo efectivo de sus labores y propiciar así el efecto positivo que de su presencia se espera.

Quien acepta pertenecer a una junta directiva ha llevado a cabo, idealmente, un ejercicio juicioso de exploración previa de la empresa -desde el exterior- en atención a las responsabilidades que este cargo implica. Así, la inducción es el espacio de los nuevos miembros para una exploración desde el interior, que complementa la anterior, apoyados por la guía y plena apertura de la compañía para con quienes entran a hacer parte de su administración. Una inducción básica debe in-

cluir dos capítulos claves, uno relacionado con la organización y sus negocios, y otro con el gobierno corporativo y la junta directiva.

Un nuevo miembro de la junta directiva necesita conocer la empresa, esto significa familiarizarse con su estrategia y su cultura, con sus negocios y los competidores en cada uno de ellos, con los productos y servicios que hacen parte de la propuesta de valor a sus clientes objetivo, con los mercados que atiende y los aliados más importantes, y con el entorno general que rodea la organización, en particular con las tendencias y riesgos que son relevantes para su gestión. Esta visión general de entendimiento proviene, y se enriquece, de reuniones con los ejecutivos líderes en la compañía y de visitas a sitios de operación o clientes claves. Un nuevo miembro de junta necesita llegar a su primera sesión, como mínimo, con un claro entendimiento de los retos de la organización, de su situación financiera y de los principales indicadores de gestión definidos para el seguimiento a su ejecución estratégica, su significación y tendencia reciente.



La inducción apropiada a los nuevos miembros de la junta directiva es una excelente inversión, tanto para la gerencia como para ese órgano del gobierno corporativo*.

En cuanto al gobierno corporativo, un nuevo director requiere tener claros los estatutos de la empresa y el reglamento de la junta directiva, si existe, así como hacer lectura de valiosos documentos de contexto como las actas de sesiones recientes y el último informe de gestión a la asamblea de accionistas. En este capítulo del proceso, son fundamentales las reuniones personales con otros miembros de la junta directiva y, en particular, con el presidente de esta última,

para conocer detalles sobre la dinámica y cultura en las sesiones, así como para estar al tanto y preparado para las discusiones y decisiones que ocuparán las reuniones en el corto plazo.

El nuevo miembro de la junta necesita aprovechar las primeras sesiones a las que asiste -con paciencia y atenta observación- para seguir aprendiendo de la organización y para identificar la mejor forma de involucrarse, armónica y progresivamente, en las conversaciones de este grupo, participando con asertividad y en atención a las expectativas para las cuales fue invitado. Es conveniente, incluso, que inicialmente guarde algunas preguntas para espacios por fuera de la sesión a fin de no interferir con su dinámica y agenda.

La inducción apropiada a los nuevos miembros de la junta directiva es una excelente inversión, tanto para la gerencia como para ese órgano del gobierno corporativo, con el fin de lograr de aquellos la pronta y significativa generación de valor desde la pertinencia de sus aportes.

*Consultor Empresarial ctellez@bexco.co

Ciudades: entre valores de uso y cambio

Jorge Coronel López*



En 1950 existían solo dos megaciudades: Tokio y Nueva York. Eran llamadas así porque tenían más de diez millones de habitantes. Para la misma fecha, había 77 urbes millonarias habitadas por más de un millón de personas. Con el paso del tiempo, ambos tipos de metrópolis fueron creciendo y hoy la Cepal estima que existen 29 megaciudades y 501 ciudades millonarias. Sin embargo, lo preocupante es que el fenómeno seguirá su tendencia creciente y se calcula que en de los próximos quince años habrá 41 megaciudades, mientras que las capitales millonarias podrían llegar a 661 en todo el mundo.

Lo que estos datos comprueban es el aumento y concentración de población en zonas urbanas, de allí que se haya creado un espacio atractivo para el crecimiento inmobiliario: la oferta de vivienda ha crecido, así como sus costos en determinadas zonas, creándose, incluso, burbujas de precios y cuantiosas valorizaciones. Pero la mayor presión poblacional ha traído consigo más demandas de bienes y servicios, que sumado a la idea de Estado austero, ha llevado a valorar cada metro de espacio en función de dichas necesidades con apremio hacia bienes privados.

La idea de que la fuerza de trabajo no debe escapar de ir al mercado a razón de un precio -salario-, susceptible luego de ser intercambiado por bienes en otro mercado, potencia la creencia de que todo es apto de ser vendido y, así, cada metro de espacio termina destinado a usos en función de compras y ventas, más pensados en términos privados que colectivos, es decir, se pondrá bajo el valor de cambio. Pero si la idea fuese el disfrute de la ciudad y más posibilidades de acceso a bienes públicos, las decisiones pudieran ser otras.

Lefevre, en su libro *El derecho a la ciudad*, plantea que el triunfo de la urbe griega deja en el imaginario la idea de que la ciudad lo ordena todo, pero las crisis económicas, climáticas y de movilidad que padecen, sugieren lo contrario. Esto obedece justamente al choque que sufren cuando se intenta 'ordenar' la metrópoli según valores de cambio, pero se planea y se promete una ciudad desde valores de uso. Estas ideas, con los parámetros que establece el sistema de consumo mundial, parece ser irreconciliables.

Hace dos décadas, el innegable conflicto armado produjo un éxodo del campo a la ciudad, y hoy el mismo conflicto interno que retorna se suma al éxodo de venezolanos, poniendo en evidencia la presión poblacional descrita; la cual se enfrenta a precios altos de vivienda y a la falta de oportunidades laborales. Así hemos visto crecer las periferias con dificultades de acceso a servicios públicos y las personas sin protección social, afectándose su calidad de vida, generando pobreza, desigualdad y más informalidad. Por eso la importancia de comprender que la oferta de bienes y servicios siempre por la vía del mercado, pone en riesgo a quienes no pueden pagar, con lo cual presiona la búsqueda de sustitutos, ya sea en los mercados formales, informales o ilegales; creando mayores conflictos en el supuesto orden que encarnan las ciudades.

*Economista / jcoronel2003@yahoo.es

El índice Colcap entre los más ganadores

Rubén Ulloa*



En lo que va del presente año, el índice Colcap acumula una ganancia que alcanza el 20 por ciento, logrando recuperar de manera íntegra, en solo tres meses, la caída sufrida en el 2018. Sin embargo, resulta interesante destacar que el avance, en términos de dólares, es aún mayor y alcanza cerca del 30 por ciento en lo corrido del año, por la apreciación que ha tenido la moneda local frente a la divisa estadounidense en este período.

Este comportamiento alcista del principal índice de referencia de la Bolsa de Valores de Colombia, claramente genera un estímulo en el inversor local y externo, donde el mercado de acciones comienza a ganar nuevamente atractivo e interés. En efecto, desde el análisis técnico se aprecia que el piso alcanzado por el índice Colcap hacia el pasado mes de diciembre, habría sido de importancia no solo para el avance en curso de los precios a corto pla-

zo, sino que también podría ser referencial de mediano plazo y haber marcado el punto de inflexión al inicio de un importante mercado alcista para las acciones colombianas en los próximos meses, e incluso los próximos años.

La principal barrera o resistencia que enfrenta el avance actual del índice se ubica en torno a la zona ya alcanzada de 1.600-1.680 puntos. Si bien no podemos descartar la posibilidad que el mercado reconozca esta zona de contención y habilite en las próximas semanas un recorte parcial del avance acumulado desde los mínimos de diciembre pasado, creemos que tras ello, finalmente los precios buscarán quebrar esta barrera técnica y con ello se estará liberando un camino alcista mayor hacia los próximos meses, que creemos buscará recuperar los valores históricos del índice, que se ubican en torno a los 1.850-1.950 puntos, conseguidos entre el 2010 y el 2012.

El sector financiero y la acción de **Ecopetrol**, los destacados: el sector financiero tiene un importante peso en el accionar del Colcap, de hecho, la participación de sus acciones sobre el índice

alcanza 43 por ciento de impacto, seguido por el ramo de energía y, particularmente, por el peso que tiene en participación la acción de **Ecopetrol**.

En este sentido, no sorprende que el Colcap se encuentre entre los de mayor rendimiento para la región en lo que va del 2019, ya que el desempeño de las acciones del sector financiero colombiano, junto con la acción de **Ecopetrol**, es verdaderamente de destacar, acumulando ganancias que, en algunos casos, superan por mucho el rendimiento del Colcap, como la acción de la Corporación Financiera Colombiana, que acumula ganancias del 60 por ciento hasta hoy.

Lo interesante es que los avances desarrollados por estas acciones, desde lo analítico muestran condición tendencial, y si bien podríamos tener recortes parciales en las próximas semanas, producto de una toma de ganancia, creemos que el avance de precio continuaría extendiéndose en estas acciones, y ello seguirá impulsando el proceso de recuperación del índice Colcap para finalmente conducirlo de regreso hacia sus máximos históricos de 1.950 puntos en el 2010, e incluso superiores más adelante.



El inversor no puede pasar por alto estas señales positivas que el mercado colombiano viene anticipando en su accionar*.

El inversor no puede pasar por alto estas señales positivas que el mercado colombiano viene anticipando en su accionar. Recordemos que los mercados financieros se mueven en base a las expectativas de sus participantes y con el avance de los activos en los últimos meses, claramente debemos entender que las acciones colombianas comienzan a ganar un fuerte interés, y ese atractivo que supieron tener las acciones locales hacia el 2010 y el 2012, posiblemente vuelvan a tenerlo en los próximos años. Veremos.

*Analista / rjulloa@gmail.com