

Luego de 25 años de sostenidos incrementos en nuestra calidad crediticia, S&P bajó la clasificación de riesgo soberano de Chile. En términos prácticos, esto significa que tanto el Estado chileno, como sus empresas y personas, ven encarecido su costo de financiamiento. En suma, significa que tenemos menos recursos para mejorar las condiciones de vida de quienes más lo necesitan, que nos será más difícil cumplir las metas actuales y futuras de igualdad y superación de la pobreza.

Como muchos han señalado, las razones de esta baja no están ni en los caprichos de S&P, ni en la mala suerte. Son el resultado de debilidades en políticas y acciones, de errores en la estrategia para lograr los objetivos últimos. En especial, de debilidades en la gestión de los principales públicos de interés o stakeholders.

Desde que lanzó oficialmente su candidatura presidencial, Michelle Bachelet y su equipo anunciaron metas bastante ambiciosas y variadas. Algunas relativamente precisas, como la reforma educacional; otras más vagas, como "el proceso constituyente". Muchos de esos anuncios pudieron parecer como intentos por captar segmentos de votantes vociferantes: la calle. Pero, a la larga, esos objetivos se incorporaron en las metas definitivas y en las políticas seguidas.

Como en toda organización, el cumplimiento de los objetivos requiere de una estrategia adecuada: que considere los recursos necesarios y cómo se logrará alinear los múltiples stakeholders en pos de la meta. Sin esto, difícilmente se avanzará en el camino buscado.

Los problemas del Gobierno de Bachelet se pueden explicar como errores en la gestión de sus públicos de interés. Primero, no identificó bien cuáles eran los más relevantes: los más vociferantes no son necesariamente los más importantes. Segundo, no consideró que es imposible dejar contentos a todos:

Los problemas del Gobierno de Bachelet se pueden explicar cómo errores en la gestión de sus públicos de interés. No identificó bien cuáles eran los más relevantes. Los más vociferantes no son necesariamente los más importantes

los recursos no alcanzan para ello y los apetitos de quienes son mimados son insaciables. Tercero, no puso énfasis suficiente en un grupo clave: los stakeholders económico/financieros, incluyendo empresarios, acreedores, inversionistas e, indirectamente, clasificadores de riesgo.

La combinación de esos errores estratégicos acrecentó la brecha entre las aspiraciones y la realidad, dificultando aún más la consecución de las metas y complicando el escenario futuro. En efecto, al desatender las aspiraciones de los stakeholders económico/financieros, limitó las posibilidades de desarrollo económico y de financiamiento de las políticas sociales.

En una escala más micro, las empresas enfrentan problemas estratégicos similares. No basta con ser innovadores, contar con colaboradores de excelencia, tener buenas estrategias comerciales o sanas políticas financieras. Una organización que pretenda sostenerse en forma exitosa en el tiempo, debe gestionar adecuadamente sus diversos públicos de interés. Esto significa identificar aquellos relevantes, evaluar permanentemente las relaciones que se dan con ellos, identificar las amenazas y mitigantes correspondientes. Una buena estrategia corporativa parte por conocer y entender los riesgos asociados a esos stakeholders. **FR**

Alvaro Feller, Presidente de Feller Rate

Publicado por EL PULSO 20/07/2017