



**ARNALDO
HASENCLEVER**

Managing Partner de Grant Thornton Argentina

Cómo direccionar tu firma al largo plazo

El comité tiene un papel crucial que desempeñar en la dirección de la empresa para el éxito a largo plazo. Para ser el mejor, hay que enfocarse en las en tres D: diversidad, digital y desarrollo.

La historia tiene algo importante que decir acerca de las dificultades de dirigir un negocio para el éxito a largo plazo, a través de cambios sísmicos en la tecnología, las demandas del consumidor y el desarrollo de productos. No es sorprendente que más de la mitad de las empresas más grandes del mundo en el año 1900 habían cerrado sus puertas hacia finales de 1990. Algunas, sin embargo, han sobrevivido.

Ford comenzó a funcionar en 1903. Y es el segundo mayor fabricante en los Estados Unidos y el quinto en el mundo por sus ventas. El sector financiero también tiene sus historias. Tras más de dos siglos y medio, Lloyds Bank (Reino Unido, UK) es el 22º mayor banco en el mundo por los activos y parte del cuarto grupo bancario más grande en UK.

¿Cuál es el secreto? Las firmas que gozan de éxito a largo plazo tienden a tener un gobierno corporativo fuerte en temas en los que ganarán ventaja competitiva. Este gobierno comienza en el comité directivo y se traslada a través de cada nivel de liderazgo.

Lo que aporta a las firmas una ventaja competitiva es su capacidad de adaptación. Nuestras conversaciones con líderes empresariales dicen que los encargados del gobierno deben centrarse en dos prioridades: asegurar la diversidad de pensamiento y aumentar la capacidad digital. Esto les ayudará a enfrentar

a una mezcla compleja de retos que cobrarán más fuerza en la próxima década. La capacidad digital y la diversidad son áreas que Ford y Lloyds Bank lideran con gran éxito.

Capacidad digital

Este año, Mark Fields, presidente y CEO de Ford, dijo que la compañía estaba "interrumpiéndose", cambiando de ser exclusivamente un fabricante de automóviles a vender también servicios de transporte. De hecho, está por empezar a construir vehículos sin conductor. ¿Por qué? Porque mientras que sus rivales tradicionales podrían ser Chrysler o GM, en el futuro es probable que sean Google o Apple, dice Fields.

El cambio hacia una mayor innovación significa que Ford inicia ahora una revisión de su planta de producción en su corazón manufacturero de Dearborn, Michigan, para que sea de más alta tecnología. Ford también tiene presencia en Silicon Valley para participar y colaborar con el grupo de tecnología más importante del mundo. La experiencia digital a nivel de directorio será cada vez más crucial. Si las empresas se benefician de la tecnología de punta, los comités directivos deben reajustar sus supuestos y pensamiento, y encauzar la innovación digital.

La construcción de la diversidad

La estrategia de inclusión y diversidad del gru-

po del Lloyds Bank es dirigido por el comité y cada miembro patrocina un área clave de enfoque: género, origen étnico, discapacidad, orientación sexual y trabajo ágil.

Su Grupo Étnico de las Minorías en Red apunta a conectar y apoyar colegas procedentes de las minorías étnicas. Este año, la compañía mantuvo su posición en el ránking Stonewall Top 100 para la comunidad LGBT por segundo año consecutivo.

¿Por qué invierte en la diversidad? La base de clientes actuales y potenciales del banco cambió. Se necesita reflejar esta diversidad en su cultura interna para retener y aumentar la cuota del mercado. La gente quiere ir al banco con una organización que pueda satisfacer sus necesidades.

La diversidad a nivel de la junta aumenta la visión periférica de una organización, ya que puede dar lugar a una entrada más amplia de pensamientos e ideas.

Si las empresas pueden mejorar en el desarrollo y rutas de acceso hacia su junta directiva, estas son más propensas a estar compuestas por las mejores personas para el negocio; personas capaces de anticipar los cambios que dirigen su camino en lugar de ser atrapados con la guardia baja.

Impulsar la capacidad digital para fomentar la diversidad de pensamiento y el desarrollo son prioridades para las juntas de hoy. Si hablamos de historia, las empresas que no logran adoptar estos cambios no pueden sobrevivir.

