

Aclimatic: Implementando el Directorio (A)*

El 10 de octubre del 2007, Fabrizio Larrea reflexionaba sobre el proceso de implementación del Directorio en su empresa. Había transcurrido menos de un año desde el nombramiento de los primeros directores, y apenas cuatro reuniones, y esa tarde había aceptado la primera dimisión al cargo de Director (Ver **Anexo 1**). Para evitar que el Directorio quedase conformado por un número par de miembros, debía buscar un reemplazo, y la búsqueda estaba resultando ardua. Recordaba con claridad los criterios sugeridos en los *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo (LCAGC)*, documento que le había facilitado meses atrás su amigo Luis Ollague, actual miembro del Directorio. Pero le estaba costando mucho esfuerzo seguirlos.

¿Y si se olvidaba de implementar un Directorio? A fin de cuentas, este aparente infructuoso esfuerzo había consumido gran dosis de su tiempo, que le resultaba particularmente escaso en su papel de gerente y propietario del negocio, responsable de hacer ‘de todo’ en la operación. La inversión económica para remunerar a los Directores no había sido significativa, pero Aclimatic era una empresa pequeña, donde sobraban acreedores y no había abundancia de dinero. ¿De verdad valía la pena un segundo intento por implementar el Directorio?

La historia de Aclimatic

El nacimiento de Aclimatic fue fruto de una casualidad. Hacia finales de 1999, Fabrizio Larrea recibió un llamado de un compañero de la universidad con una curiosa petición. Éste viajaba al exterior a cursar estudios de postgrado y solicitaba a Fabrizio que asumiese la responsabilidad de atender tres clientes suyos. Se trataba de tres empresas que requerían mantenimiento de sus sistemas de aire acondicionado (una de ellas era un prestigioso canal de televisión local). Fabrizio, ingeniero mecánico de profesión, con 26 años de edad, aceptó el desafío e inició su propia empresa, aportando con el 99% del capital accionario inicial y dejando el restante 1% a dos accionistas minoritarias, amistades suyas, y personas de confianza.

Fruto del trabajo con estos primeros tres clientes, Fabrizio notó que en los centros comerciales quiteños había una gran infraestructura de aire acondicionado desatendida, sistemas que tenían los difusores sucios y que no rendían a plenitud. Inmediatamente inició una gestión comercial ‘de guerrilla’ entregando personalmente cartas de presentación de Aclimatic a los responsables del mantenimiento de los aires acondicionados (jefes de almacén y jefes administrativos). Los clientes empezaron a llegar en grandes cantidades. Tal y como lo cuenta Fabrizio¹:

* Caso elaborado por el Profesor Fabrizio Noboa S., PhD. Ganador del Concurso “Desde la Perspectiva de Gobierno Corporativo”, impulsado por el Banco Interamericano de Desarrollo, la Bolsa de Valores de Quito y el Programa de Buen Gobierno Corporativo”. Debe emplearse como base para la discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © Noviembre 2010.

“Me parece que entregué unas 10 cartas, y en menos de cinco meses ya daba servicio a casi cien sistemas; con algunos clientes firmamos contratos de largo plazo, mientras que otros prefirieron un mantenimiento ocasional. Sea como sea, nuestros clientes nos recomendaban a otros e incluso referían nuestro trabajo al arquitecto que realizaba la remodelación de sus locales.”

El primer año de operaciones, Aclimatic cerró con un volumen de ventas cercano a los \$16.000. Junto con los mantenimientos de aire acondicionado, también empezaron a llegar las instalaciones; para ello, Aclimatic adquiría partes y piezas a empresas locales y, en la camioneta de Fabrizio, con él al volante, juntaba su incipiente equipo de trabajo y se trasladaba donde sus clientes, incluso hasta provincias. Con ese ritmo de trabajo, Orión, la empresa proveedora de las partes y piezas para las instalaciones, propone a Fabrizio compartir un local en el *Centro Comercial La Y*, convirtiendo a Aclimatic en su representante exclusivo. Tras un año de operaciones, y fruto de un descuido tributario de Orión, todo el local es cerrado, obligando a Aclimatic a mudarse.

El cambio de lugar no fue una desventaja para Aclimatic; al disfrutar de una mayor independencia, y de mayor interés en fortalecer el negocio, las ventas empiezan a crecer de manera exponencial (Ver **Anexo 2**). Sin embargo, Fabrizio reconoce sus primeros errores, pues la empresa se volvió *gorda* (la parte administrativa estaba sobredimensionada), no existía una iniciativa específica para gestionar las ventas (apenas se contaba con un anuncio en las Páginas Amarillas) y el negocio prácticamente ‘funcionaba solo’, pero con pocas herramientas empresariales.

De allí que escuchase con atención la propuesta de Luis Ollague, amigo de la universidad y consultor en sistemas de gestión de la calidad. Aproximadamente hacia el 2003, Luis sugiere que Aclimatic se certifique bajo las normas ISO 9001. “Sabía que Aclimatic estaba creciendo a buen ritmo, y sabía que Fabrizio quería implementar una empresa ordenada y eficiente, porque a él le gustaba el trabajo bien hecho”, comenta Luis², “de allí que se haya embarcado con entusiasmo en esta ‘aventura’”. De manera similar, hacia el 2005 Fabrizio contrata una consultoría en planificación estratégica y se empiezan a sentar las bases de los primeros documentos formales del negocio, con una clara filosofía corporativa y enfoque estratégico al mercado. Al mismo tiempo, Fabrizio decide complementar su formación profesional asistiendo a cursos gerenciales en diversas instituciones locales de primer nivel.

El año 2005 fue particularmente difícil, presenciando el primer descenso en el nivel de ventas en la historia de la empresa. Fabrizio salvó este primer escollo involucrándose con mayor intensidad en todas las áreas del negocio. Conforme la empresa crecía, su dueño empezó a delegar ciertas funciones, para después comprobar que algunas se habían hecho mal. La contabilidad, en concreto, fue un continuo dolor de cabeza: hasta cuatro personas pasaron por el puesto antes de tenerla bajo control, con información fiable y al día. Las buenas noticias empezaron a llegar en el 2006, cuando una pre-auditoría de las normas ISO encuentra pocas no-conformidades en la empresa, lo que llena de entusiasmo a Luis: “Ya estás listo para certificarte”. Fabrizio decide exigir más a sus procesos internos, ir más allá del mínimo, afinar todavía más y esperar un poco.

El escollo del 2005 otorga nuevas reflexiones al propietario, fundador y gerente de Aclimatic. En sus palabras:

“Me di cuenta que no es prudente dirigir el negocio sólo, porque la posibilidad de cometer un error es muy grande; me di cuenta que es necesario elegir personas adecuadas para poder delegar con tranquilidad; me di cuenta que las empresas quiebran no porque no tienen liquidez o hacen mal las cosas, sino porque su propietario se cansa de batallar en el día a día y ‘tira la toalla’. Concluí que es una postura soberbia el hecho de que un emprendedor pretenda administrar el negocio por sí mismo”.

En junio del 2006 Fabrizio recibe la propuesta de Fernando Prado, ingeniero mecánico como él y amigo de la universidad, de permitirle formar parte de la sociedad. El acuerdo final contemplaba la cesión de un 30% de las acciones de Fabrizio a Fernando, a través de la inyección de \$20.000 en la operación de Aclimatic, y de \$10.000 para los bolsillos de su accionista mayoritario. Fernando se compromete a trabajar codo con codo con Fabrizio y, junto con crear y ocupar el puesto de Subgerente, se hace responsable de los procesos de mejora continua de la empresa, pilar fundamental para la consecución de la certificación ISO. Adicionalmente, Fabrizio considera que es el momento óptimo para implementar un Directorio, pues intuye que entre los socios podrían suscitarse conflictos y la presencia de un órgano de control que vigile la relación entre ambos podría ser de utilidad. “Para mí”, afirma Fabrizio, “implementar un Directorio me parece una medida de sentido común”.

El Negocio

Dado el continuo cambio en las condiciones ambientales y en las expectativas de confort de las personas, se volvió necesario tratar el aire para lograr confort térmico. Además, la extracción en cocinas y subsuelos, la presurización de gradas de emergencia y otras aplicaciones, empezaron a ser requerimientos comunes en el Ecuador. Estas necesidades de los clientes se satisfacían mediante la instalación de los sistemas de aire acondicionado y de ventilación mecánica, así como de su mantenimiento. Aclimatic competía en esta industria del aire acondicionado y la ventilación mecánica, especializándose en los segmentos residencial y comercial ligero, aunque nació con la proyección de atender requerimientos de mayor envergadura.

Desde sus inicios, Aclimatic decidió apostar por una estrategia de servicio, enfatizando la calidad en el diseño del sistema, la precisión, rapidez y fiabilidad en la instalación, y el profesionalismo en el mantenimiento, de allí que nunca temió cobrar un precio ligeramente superior al estándar en el mercado. Debido a la dificultad de contar con información contable fiable durante estos primeros años del negocio³, Fabrizio no recuerda exactamente los niveles de utilidad alcanzados; simplemente recuerda que esta estrategia generó enormes niveles de utilidades en los dos primeros años de operación del negocio. Lo que sí recuerda con claridad, es que la parte más importante para implementar con éxito esta estrategia, consistía en contar con personal capacitado en cada proceso, así como en la mejora continua.

Procesos

El negocio de Aclimatic se iniciaba con la recepción de un requerimiento de un cliente, que según su naturaleza, se asignaba a la Unidad de Diseño o a la Unidad de Mantenimiento. Si se trataba de un requerimiento para una instalación nueva, se realizaba una inspección o se trabajaba sobre los planos proporcionados por el cliente. De cualquier manera se levantaba toda la información disponible sobre los requisitos del producto. El resultado final de este proceso de diseño era una oferta técnico-económica que se enviaba al cliente. Posteriormente, la Unidad de Ventas hacía el seguimiento a la oferta y, apoyándose en el diseñador, trabajaba para concretar una respuesta positiva.

Si la oferta era aceptada, se negociaba un anticipo y se procedía a la instalación, partiendo con la compra de equipos y materiales en el mercado local. El diseñador que estuvo en contacto con el requerimiento se convertía en el responsable del proyecto, hasta que entregaba el sistema operando. El equipo de técnicos necesarios para la instalación se asignaba de acuerdo a la complejidad del trabajo y eran escogidos en base a sus habilidades. Terminada la instalación se procedía a la entrega-recepción; pocos días más tarde, se aplicaba una encuesta de satisfacción del cliente, que retroalimentaba a la empresa sobre sus niveles de servicio.

Por otro lado, si el requerimiento original del cliente era de mantenimiento, se lo incluía normalmente en la planificación diaria. La Unidad de Mantenimiento realizaba entre 550 y 600 operaciones al mes, en base a una organización de la demanda que se sujetaba a la capacidad de producción de la empresa (en torno a estos años, la empresa contaba con 15 colaboradores).

Clientes

Los clientes de la industria de aire acondicionado y ventilación mecánica en Ecuador, podían clasificarse en los siguientes segmentos:

Locales comerciales. Para ellos, el acondicionamiento de aire tenía gran importancia porque el público prefería un ambiente agradable y fresco para visitar con calma los almacenes, probarse la ropa y escoger lo que más le convenía. Estos clientes tenían operaciones todos los días del año, valoraban la puntualidad y el profesionalismo en la atención, así como la estética de la instalación.

Cuartos de servidores. Otorgaban mucha importancia a la temperatura y a la humedad de sus locales, porque los equipos computacionales podían operar solo en un determinado rango, fuera del cual se podían dañar componentes importantes como tarjetas electrónicas, dispositivos de memoria, etc. Este segmento también valoraba un servicio oportuno y permanente, así como la calidad técnica del trabajo.

Oficinas. Un cliente decide instalar acondicionamiento de aire en su oficina cuando el ambiente es desfavorable para el trabajo de su personal; con mucho calor, o en un ambiente de aire estancado, la productividad de los colaboradores disminuye, aumentan las enfermedades y el ausentismo. Era más común realizar instalaciones para la oficina de los

mandos gerenciales y las salas de reuniones. Estos clientes apreciaban la estética en el sistema y la instalación, así como los parámetros de calidad y el precio.

Constructoras. En la ciudad de Quito, se hizo común en los años de escritura del caso, como requisitos para la habitabilidad impuestos por las autoridades municipales, el que un inmueble cuente con infraestructura de presurización de las gradas de emergencia y de extracción de los gases de los subsuelos. Siendo este un requerimiento relativamente nuevo, las constructoras se vieron en la necesidad de acudir a especialistas en la materia para complementar los sistemas propios de los edificios. En consecuencia, las constructoras valoraban el profesionalismo, el conocimiento y la experiencia del contratista de aire acondicionado, así como también exigían que las diferentes alternativas planteadas puedan conjugar los criterios técnicos con la estética.

Restaurantes, discotecas, bares. Segmento de mercado muy sensible al precio, que requería una adecuada renovación de aire.

Competidores

Las necesidades de aire acondicionado y ventilación mecánica de la ciudad de Quito se atendían por numerosas empresas pequeñas y medianas empresas, con un nivel técnico y administrativo, en general, incipiente. Existían empresas dirigidas por jóvenes ingenieros (mecánicos y/o eléctricos), ó pequeños talleres dirigidos por técnicos, que competían fundamentalmente mediante precio. Aclimatic pretendía caracterizarse por sus altos niveles de calidad y servicio. A continuación se ofrece una breve descripción de sus competidores más cercanos⁴.

Tecniaire. Empresa familiar con más de 30 años de operación, dedicada al acondicionamiento de aire y a la ventilación mecánica. El elevado nivel técnico de sus trabajos le llevó a ser la empresa preferida por constructores importantes. Participaban en proyectos de gran envergadura, tanto en Quito como en Guayaquil. Importaban todas sus partes, piezas y equipos y estaba a la vanguardia en nuevas tecnologías. También poseía la representación exclusiva de algunas marcas extranjeras.

Acondimatic. Fundada en el 2005, esta empresa era reconocida en el medio por las habilidades de su principal vendedor; su estrategia era básicamente de precio, y algunos clientes se quejaban de la calidad de su trabajo. Aún así, en el 2009 consiguió robar a Aclimatic ciertos sistemas que se instalaron en el Centro Comercial San Luis Shopping. Parecía tener problemas de clima laboral, ya que algunos de sus trabajadores habían golpeado la puerta de Aclimatic ‘buscando un mejor lugar para trabajar’. Entre sus clientes se contaban bancos y locales comerciales.

Intecnica. Empresa familiar pequeña, pero con 20 años en el mercado, que atravesaba la segunda generación. La calidad de su trabajo era muy buena y había rumores de que estaban persiguiendo la certificación ISO. Tenían un almacén que se dedicaba a la comercialización de ventiladores y motores. Sus clientes principales eran locales comerciales, bancos y

restaurantes. Hacia el 2009 realizaron algunos ejercicios de importación de materiales para acondicionamiento de aire, que no parecían haber sido favorables.

Servifrió. Empresa que cumplía los roles, simultáneamente, de competidor y proveedor de Aclimatic. Importaba grandes volúmenes de equipos, piezas y partes. Su estrategia consistía en abrir varios locales a nivel nacional. Tomó gran fuerza entre las petroleras. Algunos de sus clientes se quejaban de haber recibido trabajos de muy mala calidad, incluso sistemas que nunca entraron en operación.

El Directorio

La preocupación de implementar un Directorio le vino a Fabrizio desde el mismo 2005, cuando inició el proceso de la certificación ISO. Su amigo Luis Ollague le facilitó el documento *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo*, redactado en el marco de un proyecto patrocinado por la Corporación Andina de Fomento (CAF), cuya contraparte en Ecuador era la Bolsa de Valores de Quito. Desde entonces, Fabrizio no sólo estudió el documento a profundidad, sino que participó activamente en algunos eventos patrocinados por el proyecto. Estaba firmemente convencido de que cualquier empresa, incluso una cerrada al mercado de valores como la suya, debía contar con un órgano de carácter colegiado, capaz de vigilar y supervisar la operación del negocio, con el objetivo de mantenerlo a lo largo del tiempo, crear fuentes de empleo y generar riqueza para sus accionistas. Y se puso manos a la obra.

El número de directores. Aclimatic empezó con un Directorio formado por cinco personas. “Así se dieron las cosas”, comenta Fabrizio. “Yo conocía a Luis de su trabajo como consultor para el proceso de certificación ISO, y me pareció que su conocimiento de la empresa, como una persona ajena, sería un activo importante para el Directorio. También conocía a Ignacio Rodríguez, de sus clases en uno de los cursos gerenciales a los que asistí, que era un conocedor de estrategia. Y finalmente Fernando tenía un buen amigo experto en finanzas, que me pareció que encajaba bien en lo que necesitábamos”. Como accionistas, Fabrizio Larrea y Fernando Prado también participarían en el Directorio (Ver hojas de vida resumidas de los Directores en el **Anexo 3**).

La primera reunión. Se realizó el 14 de diciembre del 2006, previa convocatoria vía correo electrónico. Acudieron todos los Directores y se formalizaron los cargos. Entre otros temas, se presentó la situación financiera de Aclimatic, con sus respectivos balances, así como su primer borrador de plan estratégico. Como tema central, se delegó en el Gerente y Subgerente de la organización, la elaboración de un Reglamento Interno para Aclimatic, donde se detalle el papel del Directorio. En **Anexo 4** constan algunos puntos del capítulo correspondiente al funcionamiento del Directorio, de la versión del documento aprobado durante el 2007.

La remuneración. Se acuerda remunerar a cada Director con una dieta de \$50 por sesión. El Gerente y el Subgerente de Aclimatic no serán remunerados por su presencia en el Directorio. “Afortunadamente contábamos con amigos capaces a quienes no les interesaba mucho el dinero, pero sí apoyarnos en la profesionalización del negocio”, comentaba

Fabrizio Larrea. “El apoyo a Aclimatic no tenía intereses económicos”, señalaba Ignacio Rodríguez, “pero nos interesaba formar parte de una visión de negocio que compartíamos, y que podría generar conocimiento real de cómo funcionan las cosas en Ecuador”. Luis tenía un sentir parecido: “Me encantó la idea por el reto profesional que suponía. Tengo fe en que un Directorio es parte de las buenas prácticas gerenciales que una empresa debe aplicar; creo que, si se hace bien, puede ayudar a las empresas a hacer bien las cosas. Me identifico con esta visión, y pensaba que participando en el Directorio de Aclimatic, podría aprender muchas cosas”.

Frecuencia de las reuniones. Con el fin de cumplir con su función de vigilar y supervisar la operación del negocio, se consideró relevante que los Directores se familiaricen a fondo con el negocio. En consecuencia, se acordó celebrar reuniones mensuales durante el primer trimestre, para luego definir si convenía tenerlas cada trimestre.

Funciones de los Directores. Aplicando el Reglamento Interno de Aclimatic, en la tercera reunión de Directorio se nombró Presidente del Directorio a Luis Ollague, y Secretario a Fernando Prado. Ambas funciones se mantendrían durante el periodo de un año⁵.

El Directorio en la práctica: Aparecen los problemas

En la primera reunión de Directorio, Fabrizio y Fernando marcaron claramente la pauta de lo que, como accionistas de la empresa, deseaban para este órgano colegial:

“En nuestro medio, se acepta que la responsabilidad sobre el éxito o el fracaso de una empresa recae en sus administrativos, no en su Directorio. Nosotros queremos que la participación del Directorio sea dinámica, activa y comprometida, de tal manera que sea parte del éxito o fracaso de Aclimatic. Y para ello vamos a ser absolutamente transparentes sobre la información de la empresa, y la Gerencia desea someterse al Directorio para rendir cuentas”⁶.

Así las cosas, y según lo acordado en el Reglamento Interno, los temas tratados en las primeras reuniones de Directorio fueron la aprobación del presupuesto del 2007, del plan de negocio y estratégico de la compañía, y el análisis de sus principales riesgos. Inmediatamente el Directorio empezó a verse desbordado.

En primer lugar, los estados financieros entregados al Directorio contenían ciertos errores de fondo y forma, identificados con facilidad por Enrique. Fabrizio tuvo que trabajar codo con codo con el departamento contable para conseguir información fiable, y comprobó que carecían del criterio técnico para hacer bien las cosas. Incluso él tenía ciertos problemas con algunas herramientas financieras y consultas de Enrique. Al no contar con información contable fiable, la labor de evaluación del Directorio comenzó a complicarse.

Al mismo tiempo, en su afán de ofrecer toda la información posible sobre Aclimatic, la gerencia entregaba al Directorio abundantes documentos. Fabrizio “(...) quería que los directores externos, sobretodo Enrique e Ignacio, dispongan de información suficiente para conocer Aclimatic (...)”. Sin embargo para los directores externos, “(...) era imposible encontrar tiempo para tratar a fondo todos los temas, comprender el negocio de Aclimatic, y aportar lo que los accionistas esperaban del Directorio”. No es de sorprenderse que las

primeras sesiones durasen entre tres y cuatro horas. “Además, pasaban los meses y no conseguíamos resolver ningún tema”, afirmaba Enrique (Ver en **Anexo 5** una síntesis de los temas tratados, el aporte del Directorio, y los acuerdos).

Simultáneamente, entre los accionistas comenzaron a suscitarse discrepancias importantes respecto a la orientación estratégica de Aclimatic, la definición de sus funciones como gerente y subgerente y la disponibilidad para rendir cuentas al Directorio. Mientras Fabrizio no tenía inconveniente en presentar reportes e informes de su gestión, Fernando siempre encontraba motivos para aplazar su comparecencia. Con la finalidad de evitar conflictos, ambos acudieron al Directorio para hallar una solución. Y los problemas explotaron.

Como Presidente del Directorio, Luis planteó tratar el tema en la próxima reunión:

“Es evidente que existe insatisfacción por parte de Fabrizio como accionista hacia nuestro nivel de involucramiento con Aclimatic, evidenciado esencialmente en nuestro escaso aporte entre reuniones (ejemplo concreto, la descripción de funciones de gerencia y subgerencia, donde Fabrizio y Fernando no se ponen de acuerdo). Como lo ha manifestado en sus comunicaciones, las expectativas son superiores a lo que hemos sido capaces de aportar al momento, lo que exige plantear como un tema concreto de nuestra siguiente agenda la reconsideración de nuestra labor como directores. Para no dejar algo tan importante en el limbo de los conceptos, me gustaría poder llegar a definir una lista de acciones concretas que estemos dispuestos a cumplir con el fin de conseguir que el Directorio sea algo más que una reunión trimestral de descubrimiento de lo que ha pasado. Por ejemplo, personalmente opino que un director debe saber qué hace la empresa, cuál es su fórmula de hacer negocios, quienes la conforman, cómo trabajan, qué problemas cotidianos afronta. A través de los detalles creo que seríamos capaces de ver asuntos de fondo. Ver y tocar la realidad, durante un tiempo que no creo que signifique demasiado esfuerzo para nosotros. ¿Cuál sería el mecanismo? Por ejemplo, una sencilla conversación con un responsable sobre la forma en que está llevando a la práctica la estrategia. Es un poco de "administración andante", llevada a cabo por directores. Creo que es completamente imposible conocer muchas cosas fundamentales a través de los informes y los planes estratégicos, al menos con la profundidad que se necesita para poder dar un consejo o una directriz de alto nivel.”⁷

Ignacio Rodríguez tenía una postura diferente:

“Considero que no he estado a la altura como miembro del Directorio según lo que nos pidió su accionista mayoritario, sobretodo en lo referente a ofrecer comentarios sobre temas puntuales que se han tratado por correo electrónico ‘entre sesiones’. Pero pienso que ésa no es labor del Directorio. Temas como el perfil de gerencia y subgerencia deben ser resueltos entre Fabrizio y Fernando, no acudir al Directorio para dictar una directriz como si se tratase del ‘papá que resuelve el problema que entre los hijos no pueden resolver’. Adicionalmente, se nos consulta sobre muchos temas que desconozco: yo no estoy tan familiarizado con Aclimatic como tú, por ejemplo, y por ello no puedo dar un consejo de primer nivel sin antes haberle dedicado mucho tiempo de reflexión y análisis. Y no creo que la ‘administración andante’ sea adecuada para un Directorio.”⁸

Enrique decidió ir un poco más lejos:

“Me ahorro gran parte del discurso al manifestar que estoy totalmente de acuerdo con lo que expresa Ignacio Rodríguez, punto por punto. Recuerdo que recomendé a los accionistas

que contraten una serie de consultorías especializadas en diferentes temas, que al parecer las cabezas gerenciales necesitan; como directores no tenemos un contrato de servicios profesionales para involucrarnos en el grado que se nos pide. Como no puede ser de otra manera, y por la dificultad de tiempo que tengo para llegar al nivel que piden Fabrizio Larrea y Luis, mi 'puesto' como Director está a disposición de los accionistas.”⁹

Fabrizio Larrea estaba convencido de que no se podía vigilar, dirigir o supervisar de lejos. “Un Directorio no puede gobernar *desde el ojo de la puerta (...)*” afirmaba, “es necesario que se involucre de verdad con la empresa”. Y por eso aceptó la renuncia de Enrique.

Decisiones

A fines de octubre del 2007, Fernando Prado comunicó al Directorio que abandonaba la empresa por discrepancias importantes con la Gerencia. La estructura accionarial nunca llegó a formalizarse, incluso porque responsables de los procesos voluntariamente detuvieron pasos específicos¹⁰. Así las cosas, Fabrizio Larrea volvía a ser el accionista mayoritario del negocio, y ya no tenía que buscar un nuevo miembro del Directorio, porque éste volvía a estar conformado por un número de miembros impar.

Pero le preocupaba la forma en que había funcionado el Directorio. En su opinión, no todos los Directores habían comprendido el alcance de su participación en este órgano colegial, y percibía que el fracaso con Enrique se debía a un deseo de no involucrarse a fondo. Con los niveles de remuneración actuales, quizás no les podía exigir mucho más, y no estaba seguro de que su estructura financiera lo permitía. Aunque Fabrizio Larrea seguía convencido de que contar con un órgano colegial en una empresa de un solo dueño era una muestra de sana prudencia, no sabía qué pasos debía dar para que el Directorio funcione.

Quizás lo mejor era olvidarse del asunto □

Anexo 1

Aceptación de renuncia de Enrique Carvajal

De: Fabrizio Larrea
Para: Enrique Carvajal
Asunto: RE: Directorio

Estimado Enrique:

Como mayor accionista de esta empresa, agradezco el apoyo que nos has brindado en estos meses. Acepto tu dimisión al cargo de Director. Lamento que lo valores como “puesto”. Lo que verdaderamente requerimos es un Directorio como se lo entiende actualmente, y que es distinto a la gran mayoría de Directorios, que hacen un trabajo de nivel cosmético.

Saludos,
Fabrizio

Fuente: Aclimatic, Extracto de Comunicación Interna, 2007.

Anexo 2

Aclimatic: Evaluación de las ventas

Año	Ventas Anuales
2000	15,889.93
2001	78,292.90
2002	224,273.01
2003	252,460.05
2004	343,847.36
2005	341,493.47
2006	530,543.09

Fuente: Aclimatic, Reportes histórico de ventas.

Anexo 3

Directores de Aclimatic

Hojas de vida resumidas

Nombre: Fabrizio Larrea

Edad: 34 años

Formación: Ingeniero Mecánico (Ecuador); varios cursos de formación gerencial (Ecuador).

Cargo: Propietario, fundador, accionista mayoritario de Aclimatic y Gerente General.

Nombre: Fernando Prado

Edad: 35 años

Formación: Ingeniero Mecánico (Ecuador); Máster en Ingeniería Industrial (Ecuador).

Cargo: Accionista minoritario de Aclimatic y Subgerente General.

Nombre: Luis Ollague

Edad: 35 años

Formación: Ingeniero Mecánico (Ecuador); Máster en Gestión de la Calidad y la Productividad (Ecuador).

Trabajo: Consultoría independiente en sistemas de gestión de la calidad y productividad.

Cargo: Miembro del Directorio de Aclimatic.

Nombre: Enrique Carvajal

Edad: 35 años

Formación: Ingeniero Financiero (Ecuador); Máster en Administración de Empresas (Ecuador).

Trabajo: Director Administrativo-Financiero de una Cooperativa de Ahorros y Crédito.

Cargo: Miembro del Directorio de Aclimatic.

Nombre: Ignacio Rodríguez

Edad: 32 años

Formación: Economista (Ecuador); PhD en Management (España).

Trabajo: Docente a tiempo completo en una institución de educación empresarial ejecutiva.

Cargo: Miembro del Directorio de Aclimatic.

Fuente: Aclimatic, Libro de Actas de Directorio, 2006-2007.

Anexo 4

Prácticas de Gobierno Corporativo y Reglamento Interno de Aclimatic Cía. Ltda. Extracto Capítulo 2 (El Directorio y la Gerencia)

2.1. El Directorio de ACLIMATIC Cía. Ltda., estará conformado por 5 personas mientras en su seno no se decida otra cosa con el único objetivo de realizar de la mejor manera las funciones a él encomendadas. De cualquier forma, el número de Directores será siempre impar.

2.2. El Directorio tiene como su principal misión el gobierno, supervisión y evaluación de la gestión ordinaria de la compañía. Sus facultades serán las siguientes:

2.2.1. La aprobación de los presupuestos anuales y el plan de negocio, las estrategias corporativas y los planes y políticas generales de la compañía.

2.2.2. El nombramiento, retribución y, en su caso, destitución de los altos directivos de la compañía.

2.2.3. El control de la actividad de la gestión, la eficiencia de las prácticas de gobierno corporativo implementadas y la evaluación de los altos directivos.

2.2.4. La identificación de los principales riesgos de la compañía, incluidos los asumidos en operaciones fuera de balance y en especial la implantación y seguimiento de los sistemas de control interno y de información adecuados.

2.2.5. La determinación de las políticas de información y comunicación con los distintos tipos de accionistas, los mercados y la opinión pública.

2.2.6. Servir de enlace entre la compañía y los accionistas, aplicando los principios de transparencia y paridad de trato, creando los mecanismos adecuados para prestar una veraz información transmitida en tiempo útil sobre la marcha de la compañía.

2.2.7. Proponer la política en materia de autocartera.

2.2.8. Proponer las operaciones que comprometan la disposición de activos estratégicos de la compañía así como las grandes operaciones societarias, incluyendo la gestión de los conflictos de interés entre accionistas, alta gerencia y miembros del Directorio y el control de las operaciones vinculadas.

2.4. Son derechos de los Directores los siguientes:

2.4.1. Derecho al uso de los activos sociales: El Director no podrá utilizar para su uso personal los activos de la compañía ni tampoco valerse de su posición en esta última para obtener una ventaja patrimonial que no le corresponda por razón de sus funciones.

2.4.2. Derecho de información: Para el adecuado desempeño de sus funciones, el director podrá exigir no sólo la obtención de la información relativa a los asuntos que se vayan a deliberar, ante la que, con carácter general, no debería admitirse excepciones por razón de confidencialidad, sino toda aquella que resuelve relevante para el correcto ejercicio de las funciones a su cargo. En concreto lo siguiente:

2.4.2.1. El Director podrá recabar información sobre cualquier aspecto de la compañía, examinar sus libros, registros, documentos, contactar a los responsables de los distintos departamentos y visitar las instalaciones, siempre que así lo exija el desempeño de sus funciones, salvo que se trate de información especialmente confidencial y de acuerdo con la disponibilidad de la gerencia de la compañía.

2.4.2.2. El Director deberá obtener y disponer de información acerca de los asuntos a tratar en cada sesión del Directorio con una antelación mínima de una semana con el fin de facilitar su revisión, excepto en asuntos excepcionales que requieran una especial confidencialidad de modo que sólo sea informado durante el transcurso de la reunión del Directorio.

2.4.3. Derecho a contar con el auxilio de expertos. Los Directores pueden obtener el auxilio de expertos externos o internos de la compañía, siempre y cuando se haya presupuestado el valor correspondiente a los honorarios de esa persona o empresa o exista una aprobación previa del Directorio.

2.5. Los miembros del Directorio podrán ser:

2.5.1. Directores internos o ejecutivos: Son aquellos con competencias ejecutivas y funciones de alta dirección de la compañía o de sus participadas.

2.5.2. Directores externos: Son aquellos que, sin estar vinculados a la gestión de la compañía, representan el conjunto de los intereses generales y difusos que concurren en ella, así como el de los accionistas significativos. Esta categoría se descompone, a su vez, en dos tipos:

2.5.2.1. Directores no independientes: Son aquellos propuestos por quienes sean titulares de participaciones significativas y estables en el capital de la compañía.

2.5.2.2.- Directores independientes: Son aquellos de reconocido prestigio profesional que puedan aportar su experiencia y conocimiento para la mejor gestión de la compañía, no incluidos en las dos categorías anteriores.

2.7. Los Directores de la empresa deberán tener no menos de 30 años y no más de 50 años preferiblemente. Mandatoriamente el promedio de las edades deberá ser menor a los 40 años.

2.9. La composición del Directorio deberá ser tal que los Directores externos representen una amplia mayoría sobre los ejecutivos.

2.10. Los Directores serán nombrados por el plazo de 5 años.

2.11. Los Directores cesarán en sus funciones cuando se suceda por lo menos uno de los siguientes causales:

2.11.1. Si fueran ejecutivos, en cuanto cesen en los puestos a los que estuviere asociado su nombre como Director.

2.11.2. Cuando se vean incursos en alguno de los supuestos de incompatibilidad o prohibición legalmente previstos.

2.11.3. En el supuesto en que su permanencia en el Directorio pueda afectar negativamente al funcionamiento del mismo o al crédito y reputación de la compañía en el mercado, o pueda poner en riesgo los intereses de la misma.

2.11.4. En el caso de Directores no independientes, cuando el accionista cuyos intereses accionariales represente en el Directorio desprenda su participación en la compañía.

2.11.5. Cuando el Directorio considere que se hayan infringido los deberes de diligencia o fidelidad y / o de lealtad de parte del Director cuestionado.

2.13. Se elegirá un Presidente del Directorio el cual no deberá ser Alto Ejecutivo de la compañía. Su período de ejercicio será de un año.

2.14. Entre las competencias del Presidente del Directorio se listan las siguientes:

- 2.14.1. Convocar al Directorio.
- 2.14.2. Formar la Agenda de las reuniones.
- 2.14.3. Presidir la Asamblea de Accionistas y el Directorio.
- 2.14.4. Dirigir los debates.
- 2.14.5. Hacer ejecutar los acuerdos.

2.15. El Presidente del Directorio no tendrá voto dirimente, salvo que por cese de algún miembro, el número de miembros fuera par y no fuera posible adoptar acuerdos.

2.18. Se nombrará Secretario del Directorio para el desempeño en las siguientes competencias:

- 2.18.1. Conservar la documentación social
- 2.18.2. Reflejar debidamente en los libros de actas el desarrollo de las sesiones
- 2.18.3. Dar fe de los acuerdos de los órganos sociales
- 2.18.4. Velar por la legalidad formal y material de las actuaciones del Directorio
- 2.18.5. Garantizar que sus procedimientos y reglas de gobierno son respetados y regularmente revisados.
- 2.18.6. Comprobar la regularidad estatutaria de las actuaciones del Directorio, el cumplimiento de las disposiciones emanadas de los organismos reguladores, y la consideración, en su caso, de sus recomendaciones, así como velar por la observancia de los principios o criterios de gobierno corporativo aceptados por la compañía y las normas del Reglamento de Régimen Interno.

2.21. El Directorio fijará la manera de autoevaluar su eficacia durante la primera reunión del año.

2.23.- Hasta el primer miércoles del mes de febrero de cada año, el Directorio deberá rendir y presentar los estados financieros del ejercicio económico anterior a la Asamblea de Accionistas. Así mismo, presentará el informe sobre la eficacia de su gestión y sobre gobierno corporativo.

2.24.- En todo aquello que en este documento no se exprese de manera explícita se decidirá en concordancia con lo expresado en el Código Andino de Gobierno Corporativo o su espíritu. De igual manera, los miembros de la Junta de Accionistas, del Directorio y de la Alta Gerencia se someterán de manera sumisa a los arbitrajes que sugieran las entidades que al momento estén disponibles, capacitadas y en ejercicio sobre Gobierno Corporativo, para resolver cualquier disputa que se pueda plantear.

Fuente: Aclimatic, Prácticas de Gobierno Corporativo y Reglamento de Régimen Interno de Aclimatic Cía. Ltda.

Anexo 5
Síntesis de los temas tratados por el Directorio

Fecha	Temas tratados	Aportes del Directorio	Acuerdos
14 de Diciembre, 2006	<ul style="list-style-type: none"> - Expectativas de los accionistas sobre el Directorio. - Análisis de los Estados Financieros de noviembre del 2006. - Aprobación del Plan Estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enrique: Es necesario contar con la información contable de todo el periodo para hacer un buen análisis. - Luis: El plan estratégico no aporta nada que Aclimatic no sepa, y no señala factores diferenciales específicos. - Ignacio: El plan estratégico presentado es simplemente un plan de marketing. No hay consideraciones sobre estrategia genérica, posicionamiento o diferencia frente a rivales. 	<p>Se acuerda que Fabrizio Larrea y Fernando Prado elaboren un Reglamento Interno de Aclimatic, y que se acojan las sugerencias de los Directores ante los temas tratados en la primera reunión.</p>
31 de Enero, 2007	<ul style="list-style-type: none"> - Comentarios y aprobación Reglamento Interno. - Comentarios y aprobación del plan de marketing. - Comentarios y aprobación del Presupuesto 2007. - Comentarios y aprobación de Estados Financieros del 2006. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enrique: Solicita a Gerencia la elaboración de un flujo de caja mensual, reclasificar las cuentas por cobrar, detallar los criterios para la elaboración del Presupuesto y manejar escenarios. - Luis: El plan de marketing contratado no corresponde a los grandes lineamientos estratégicos que Fabrizio tiene en su cabeza. Se sugiere revisar el contrato para suspenderlo. - Ignacio: Entrega al Directorio breve información financiera del 2005 sobre los principales competidores de Aclimatic. Se pide a la Gerencia que realice un análisis comparativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se aceptan los comentarios sobre el Reglamento Interno. Se preparará versión final para aprobación en la siguiente sesión. - Los Directores se comprometen a elaborar un indicador que permita evaluar la eficacia del órgano colegial.
14 de Marzo, 2007	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación Reglamento Interno de Aclimatic. - Nombramiento de dignidades. - Plan de Marketing. - Informes financieros. - Comentarios de reuniones precedentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enrique: Cuestiona el análisis de escenarios presentado por gerencia, solicitando análisis de sensibilidades. - Luis: El indicador de gestión del Directorio debe establecerse en función de las expectativas de los accionistas, y su valoración del aporte intelectual de los directores. - Ignacio: La información financiera presentada debe ser resumida, no desglosada cuenta por cuenta. Es necesario realizar análisis comparativos por periodo para extraer conclusiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se nombran dignidades sin inconvenientes. - Se aprueba el Reglamento Interno. - Se informa al Directorio que se está buscando una nueva persona para el área financiera. - Los Directores se comprometen a elaborar un indicador que permita evaluar la eficacia del órgano colegial.

Anexo 5
Síntesis de los temas tratados por el Directorio (continuación)

Fecha	Temas tratados	Aportes del Directorio	Acuerdos
17 de Julio, 2007	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura resumen de Estados Financieros respecto al Presupuesto 2007. - Análisis y seguimiento punto de equilibrio 2007. - Información financiera histórica, hasta junio 2007. - Presentación y aprobación Plan Estratégico Aclimatic. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enrique: El índice de liquidez debería estar entre 1 y 2. Señala que Aclimatic tiene un índice de 0.85. Recomienda evaluar el punto de equilibrio en base al acumulado anual. - Luis: Presentar un plan específico para nuevas ideas estratégicas, como apertura del local en Santo Domingo y armar un ‘grupo corporativo’. - Ignacio: Apoya decisión estratégica de Aclimatic de enfocarse y competir en función del servicio, no del precio. - En general, se recomienda que Gerencia no se involucre en todos los temas operativos del negocio, para poder dedicarse a tareas propias de gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se acuerda que gerencia realizará un estudio de re-procesos para eliminarlos. - Se aprueba el Plan Estratégico, y se sugiere comunicarlo internamente.

Fuente: Aclimatic, Libro de Actas, 2006-2007.

-
- ¹ Entrevista personal a Fabrizio Larrea, concedida al autor del caso, realizada en las oficinas de Aclimatic, el 7 de Julio del 2010.
- ² Entrevista personal a Luis Ollague, concedida al autor del caso, el 14 de Julio del 2010.
- ³ Luis Ollague recuerda que, en torno al 2004, Fabrizio Larrer le comentaba: “No sé si Aclimatic está ganando o perdiendo dinero; no sé si tengo que vender activos para pagar deudas. No tengo información contable.”
- ⁴ El nombre de los competidores cercanos ha sido cambiado para evitar su fácil identificación durante la discusión en clase; sin embargo, no se ha alterado la realidad del diagnóstico elaborado por Fabrizio Larrea, y que se empleó como guía en algunas reuniones de Directorio de Aclimatic.
- ⁵ Es necesario resaltar que Fabrizio Larrea, a pesar de ser el accionista mayoritario de la organización, voluntariamente quiso acogerse al buen criterio de los LCAGC, donde se recomienda que el ejecutivo principal puede participar en el Directorio, pero no ser su Presidente.
- ⁶ Afirmación resumen de los accionistas de la empresa, reportada en el acta de la correspondiente sesión de Directorio.
- ⁷ Comunicación interna de Luis Ollague a todos los Directores de Aclimatic, 9 de Octubre, 2007.
- ⁸ Comunicación interna de Ignacio Rodríguez a todos los Directores de Aclimatic, 10 de Octubre, 2007.
- ⁹ Comunicación interna de Enrique Carvajal a todos los Directores de Aclimatic, 10 de Octubre, 2007.
- ¹⁰ Durante la entrevista realizada a Fabrizio Larrea, de manera tangencial, y sin ánimo de levantar polémica o juzgar sobre las acciones de personas ausentes, mencionó al autor del caso que varias personas dentro de Aclimatic no se sentían a gusto trabajando con Fernando ‘porque no ejemplificaba la cultura organizativa de Aclimatic’.