

Exigiendo resultados a la formulación estratégica *
Fabrizio Noboa S. PhD en Economía y Dirección de Empresas
IESE Business School. Catedrático y Consultor

Uno de los desafíos más importantes que enfrenta la alta dirección es el diseño de una adecuada estrategia empresarial. Hacerlo correctamente es una tarea complicada por el número de personas involucradas, el nivel de análisis y síntesis exigidos, y el tiempo y recursos destinados. Es necesario, por tanto, preguntarse, ¿vale la pena este maratónico esfuerzo por diseñar una buena estrategia? Es decir, ¿cuál queremos que sea el resultado final del esfuerzo por concebir e implementar una buena estrategia?

Una posible respuesta a la última pregunta es la postura de Vilà y Masifern, ambos profesores de la española escuela de negocios IESE. Para ellos, la estrategia debe servir para tomar decisiones consistentes en todos los niveles de la empresa, y, por necesidad, debe reflejarse en el día a día de la institución. Para conseguirlo, los autores sostienen que es necesario que la estrategia se convierta en un esquema mental, o una idea, compartida por todos los directivos y empleados de una compañía.

Cuentan de Jack Welch, CEO de General Electric durante más de dos décadas, que a cualquier empleado de la empresa con quien tropezaba le pedía que dijera los objetivos de General Electric y la forma en que su división estaba aportando para la consecución de tales objetivos. El empleado debía hacer un gran ejercicio de síntesis para explicar en pocos segundos toda la estrategia de una compañía del tamaño de General Electric. Este comportamiento únicamente se consigue cuando la estrategia de la compañía ha sido transmitida al unísono desde arriba, lo que exige que los altos directivos compartan la misma idea respecto a cuál es la meta de la empresa y cuál el camino trazado para conseguirlo.

Esta forma de definir el ‘para qué’ de la estrategia otorga flexibilidad organizativa. Una vez la estrategia ha sido debidamente formulada y tanto directivos como empleados tienen una idea clara de ella en su cabeza, adaptar la empresa ante cambios inesperados en el entorno no será una tarea burocrática. Si el cambio en el entorno es pequeño –por ejemplo, una subida inesperada en el precio de los insumos– en todos los niveles de la empresa se tomará decisiones que alteren ligeramente el rumbo respecto al objetivo final, aunque el mismo se seguirá viendo con claridad y todas las acciones se encaminarán hacia allá. Y todo esto sin necesidad de tediosas reuniones dedicadas exclusivamente a la discusión de la estrategia de la compañía.

Bajo este panorama, una nueva reunión ‘estratégica’ se justificaría simplemente cuando los cambios en el entorno sean tan graves que a los distintos niveles de la empresa se generen discrepancias respecto a cómo responder estratégicamente sin afectar el objetivo final de la empresa. Así considerada, la estrategia se convierte en una verdadera arma para competir en el mercado y para adaptar la empresa ante cambios externos.

* Artículo publicado en la Revista EKOS: Economía y Negocios. Se permite su reproducción total o parcial citando la fuente de la siguiente manera: Noboa, Fabrizio, “Exigiendo resultados a la formulación estratégica”, Revista EKOS: Economía y Negocios, No.143, Marzo 2006, Quito-Ecuador.

En principio, este ‘compartir todos el mismo esquema mental’ o ‘remar todos en la misma dirección’ debería tener consecuencias en los resultados financieros de la compañía. ¡Vaya esfuerzo por diseñar una buena estrategia si con ello no se obtienen resultados económicos! De hecho, la evidencia de que existen empresas que ganan más dinero que otras, ha motivado un extenso debate sobre cuáles son las fuentes de tales diferencias. En líneas generales, se acepta que un porcentaje importante de los resultados financieros de una compañía dependen de ‘cómo hacen las cosas internamente’, es decir, de cómo formulan e implementan su estrategia.

Ahora bien, para proveer a la sociedad de un bien o servicio, las empresas necesitan adquirir recursos que, lógicamente, dejan de ser utilizados en otras actividades. Esta es la esencia del costo de oportunidad, y así como una sociedad pierde cuando una persona que tiene condiciones para cursar estudios superiores no puede hacerlo e ingresa al mercado de trabajo con su título de bachiller, la sociedad pierde cuando ciertos activos son adquiridos por una empresa que no consigue extraer todo el rendimiento posible a sus recursos. Por tanto, dado que la estrategia de una compañía encierra la manera en que ésta administrará sus recursos, la formulación estratégica debe servir para que el negocio supere el costo de oportunidad de los mismos, es decir, genere más beneficios que otra alternativa de mercado de similar riesgo.

Así las cosas, actualmente, la formulación estratégica de empresas como Dell Computer, Toyota, Pepsico ó SAB Miller es superior a la formulación estratégica de Hewlett-Packard, General Motors, Coca-Cola o Heineken. Las primeras empresas disfrutan de tasas de rentabilidad superiores al promedio de la industria, cosa que no sucede con las segundas, quienes están enfrentando grandes desafíos competitivos. De hecho, las expectativas de los inversionistas mundiales sobre el desempeño futuro de las empresas citadas en el primer grupo, son mucho más favorables que las expectativas del desempeño de las empresas del segundo, hecho que se traslada al mercado de valores mediante el precio pagado por acción de cada compañía.

¿Y en Ecuador? ¿Qué empresas generan niveles de beneficios superiores a otras alternativas de mercado de similar riesgo? Es complicado decirlo en un entorno donde el acceso a los balances de las compañías es aún restringido, o dónde publicar información contable histórica genera recelo, ya sea por temor a pagar impuestos, por miedo a la competencia o por simple desconfianza en el mercado. Es más, en un mercado de valores tan poco desarrollado como el nuestro, donde no están disponibles las acciones de la gran mayoría de empresas ecuatorianas, resulta difícil premiar a las mejores formulaciones estratégicas a través de la compra de sus acciones.

En cualquier caos, lo que no debemos olvidar es que, históricamente, el país ha recibido bajas calificaciones en el grado de sofisticación de sus prácticas empresariales. Año tras año, los índices elaborados por el World Economic Forum no presentan mejoras sustanciales.

Resumiendo, el esfuerzo que supone una correcta formulación estratégica suele verse premiado con la obtención de beneficios superiores a otras alternativas de mercado de similar riesgo. Adicionalmente, una adecuada estrategia debe comunicarse a todos los niveles de la organización, para conseguir que todos sus miembros remen en la misma dirección y sean capaces de dirigir sus acciones hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. No es conveniente contentarse con una buena formulación estratégica: es preciso exigirle resultados. Y mientras más tangibles, mejor.