

IEEM LA ESCUELA
DE NEGOCIOS

Acreditado por:
**ASSOCIATION
AMBA
ACCREDITED**

**EFMD
ACCREDITED | EMBA**

Asociado a:
IESE
EQUIS ACCREDITED

IEEM
ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

Estrategia, estructura y poder

Mientras las empresas estén formadas por personas, la incertidumbre se hará presente. ¿Cómo pueden los directivos tomar decisiones políticas acertadas en un entorno de desorden?

Pablo Regent

Dirigir una empresa en competencia es una tarea intrínsecamente política. En tanto labor política, se caracteriza por llevarse a la práctica con un marco de referencia más caótico que ordenado. Cualquiera con experiencia en liderar una empresa ha vivido el típico desorden con el que aparecen los problemas. Si bien el directivo puede y debe hacer su mayor esfuerzo para establecer un orden, los desafíos que se presentan suelen aparecer en un cierto orden azaroso. Seguramente estos responden a algún tipo de orden, pero lo cierto es que no puede ser anticipado por el directivo. Hablando en sencillo, dirigir exige desempeñarse con orden en un entorno de desorden.

Ordenando el desorden

El desorden al que hago referencia aquí no es otro que aquel en el que los mejores y más detallados planes se ven estropeados por la aparición de factores exógenos, muchas veces fruto del actuar de la competencia, de un regulador o simplemente el desorden que se genera en una conducta inesperada y hasta sorprendente de un miembro de la propia organización.

Si bien se tiende a pensar que las personas se comportan en forma predecible, esto solo se cumple en términos generales. Pero no se puede liderar personas en general, hay que dirigir a Juan, a María y a Pedro, en particular. Lo cierto es que mientras las empresas estén formadas por personas, los clientes sean personas y los proveedores otro tanto, la incertidumbre se hará presente, complicando la vida a aquel que quiera descansar en planes detallados.

Moltke el Viejo hizo famosa la sentencia que reza: "Ningún plan, por bueno que sea, resiste el primer contacto con el enemigo". Que el famoso general prusiano tenga razón no quiere decir que no haya que planificar. Solo que quizás haya que hacerlo con foco en directrices amplias basadas en relaciones causa-efecto conocidas que dan un buen punto de partida para reaccionar. Cuanto más desordenada sea la realidad, más orden mental se ha de



tener. Más hay que encontrar relaciones de causa-efecto que faciliten decidir rápido y bien, más modelo en el cual apoyarse para prevalecer en el caos.

Algunas relaciones útiles

Algunas relaciones básicas vinculadas a la política de empresa son las que enlazan entorno, estrategia, estructura y poder. Quizá sean básicas y algo rústicas, pero su simplicidad permite utilizarlas como punto de partida cuando las aguas bajan turbias. Muchas empresas nuevas, o nuevos negocios de empresas ya existentes, comienzan cuando encuentran un entorno en el cual la demanda es mayor que la oferta. Ante tal situación, la empresa pone todo su esfuerzo en una estrategia que privilegie el mayor volumen de producción. Si hay demanda insatisfecha, el nombre del juego es generar la mayor cantidad de producto. Aunque dentro de un rango lógico, ni siquiera es muy importante la eficiencia en costos, ya que el poder se encuentra del lado de la oferta y, por lo tanto, las eventuales ineficiencias en el costo serán trasladadas al cliente. Cuando esta es la situación, la estructura será centralizada y con pocas decisiones asignadas a posiciones medias o bajas. El desafío es optimizar los medios

● ●
Cualquiera con experiencia en liderar una empresa ha vivido el típico desorden con el que aparecen los problemas. Dirigir exige desempeñarse con orden en un entorno de desorden.

de producción disponibles, por lo que la información más valiosa reside en aquel que puede planificar el mejor uso de todos ellos, maximizando la producción. De ahí que el derecho a decidir se ubique en las posiciones más altas.

A medida que la estrategia de volumen se lleva a la práctica y triunfa, el entorno muta. Tanto nuestra empresa como los competidores incrementarán el volumen ofertado hasta que este comience a ser más o menos similar al de la demanda. Esto mueve la aguja del poder, que deja de estar del lado de la oferta para quedar en una posición intermedia en la cual industria y cliente se encuentran con un poder balanceado. En esta situación ya no alcanza ser bueno en producir mucho. La eficiencia en producir al costo menor pasa a ser la clave de la nueva estrategia

pues el cliente ha ganado poder y ya no paga las ineficiencias del proceso productivo. La estructura más adecuada sigue siendo la centralizada, en la cual se centralizan decisiones de aprovisionamiento, planificación de series de producción, optimización de set up y cosas por el estilo.

El tiempo pasa y la producción creciente para optimizar costos de producción lleva a que el péndulo del poder se vaya hacia el cliente dejando en una posición débil a la industria. La oferta excede a la demanda. Si no se dan procesos de adquisición de competidores, o se desarrollan acciones para limitar la competencia capturando al regulador, la tendencia es a trabajar con márgenes mínimos. En este entorno solo cabe una estrategia de diferenciación, ya sea por desarrollar una funcionalidad nueva al mismo producto, agregar un servicio que nadie ofrece o innovar con un producto que encuentra una demanda ávida que no cuenta con una oferta equivalente. Para llevarla adelante, la estructura deberá virar hacia una bastante más descentralizada, pues si lo que se busca es dar respuestas rápidas y originales, colocar todo el poder de decidir en la cúspide es un seguro camino al fracaso.

La búsqueda de la piedra filosofal

En realidad, lo que se intenta hacer con toda estrategia de diferenciación es corregir el balance de poder entre oferta y demanda, bregando por ir a un entorno en el que la oferta vuelve a ser menor que la demanda y, por lo tanto, el poder regresa a la industria. Claro que el ciclo no se detendrá aquí y volverá a repetirse tal como lo hemos narrado. Y cada vez más rápido. Esto hará que continuamente estemos atentos a los ni-

● ●
Quien mantenga la cabeza fría en el caos sabrá tomar decisiones políticas acertadas

veles de poder, ajustando la estrategia para responder al nuevo entorno, lo que nos obligará a ser consecuentes con el grado de descentralización.

Quien mantenga la cabeza fría en el caos sabrá tomar decisiones políticas acertadas. Contar con modelos simples y potentes será la piedra filosofal, aquella que aseguraba la sabiduría para quien la hallase. No es una piedra fácil de encontrar pero ¿quien ha dicho que lo valioso no exige esfuerzo? ●