

# Dilemas de la gerencia moderna

## Lic. Guillermo Badino

El autor es Profesor de la UNCuyo, Profesor Titular por Concurso, Cátedra de «Administración de RR.HH.» Carrera de Ingeniería Industrial, Fac. de Ingeniería; UdAconcagua; UTN, Mendoza; E.I. de Negocios de América Latina y Grte. de RR.HH. de Kobe Centrilift Argentina -Una compañía Baker Huges.

En el mundo históricamente cambiante, las organizaciones modernas están sometidas a contradictorias tendencias que hacen difícil «actuar» el presente y sobre todo, «pensar» el futuro.

Diversos son los dilemas que esta situación genera a quienes tienen la responsabilidad de dirigir. Estos, a su vez, son constantemente acosados por «gurúes» organizacionales que tienen **las** herramientas para **la** solución de los problemas de la empresa.

He aquí algunos de esos dilemas gerenciales que los «top managers» suelen enfrentar al abordar el Planeamiento Estratégico de las organizaciones a su cargo.

### 1. ¿Crecer o no crecer?

Una de las metas del planeamiento estratégico es lograr posiciones en el mercado, mejores que las detentadas actualmente.

Paradójicamente, esto puede lograrse tanto reduciendo como acrecentando las organizaciones.

En efecto, en algunos casos, dice J.Ian Morrison, Presidente del *Institute for the Future*, de California, el «resizing» tendrá como consecuencia el abandono de sectores declinantes de los negocios para que la organización se concentre en los que aparentan tener mejor futuro. En otros, por el contrario, esto sólo puede retardar lo inevitable. Será necesario entonces, mediante la reingeniería de los procesos, creatividad, innovación y nuevas inversiones, crecer con nuevos productos y relanzarnos al mercado local o, aprovechando la ola globalizadora, al internacional.

### 2. ¿Cuándo delegar y cuándo retener responsabilidades?

En el competitivo mundo del fin de siglo, es esencial movilizar todos los esfuerzos tendientes a satisfacer las demandas cada vez más exigentes del mercado.

De acuerdo con la naturaleza de los negocios, esto puede lograrse de diferentes maneras.

Algunas veces, la descentralización es la respuesta, «federalizando» las organizaciones en partes más pequeñas. (Las «confederaciones» sugeridas por A. Toffler).

Pero en otras condiciones competitivas, quizás la respuesta sea la centralización. Esto significa lograr una empresa «magra» pero con fuertes líneas de autoridad que permitan a los diversos grupos trabajar juntos, equilibrando las fuerzas contrapuestas que la organización genera.

Tanto la centralización como la descentralización pueden ser estrategias apropiadas. Lo importante es, por lo tanto, que cada empresa sepa individualizar el mercado y las condiciones operativas que le

permitan una correcta lectura de la realidad, y desde ella, deducir cuál es el enfoque apropiado para satisfacer las necesidades del cliente. Veamos dos ejemplos:

La Niagara Mohawk Power, de Canadá, ante las constantes pérdidas económica e incesantes reclamos de los usuarios, se dividió en cuatro unidades estratégicas: Nuclear, Servicios de Gas, Servicios Eléctricos y Abastecimientos, cada una de ellas responsable de su propio desarrollo y beneficios.

Desde hace un tiempo, esta empresa suministradora de energía, está logrando sus objetivos económicos y ha visto reducirse sustancialmente, los reclamos de los usuarios.

En otro escenario, Nestlé, a principios de los años noventa, tuvo que responder a una reducción de precios realizada por sus competidoras, Procter and Gamble y Philips Morris, en el crítico mercado norteamericano.

La compañía se movió rápidamente centralizando el grupo de marketing de EE.UU. a los efectos de lograr respuestas en el breve plazo.

Los productos ofrecidos en este mercado fueron reagrupados, se redujo considerablemente la cadena de suministros; los centros de distribución bajaron de 20 a sólo 8; las oficinas nacionales, de ventas de 115 a 22 y, el número de proveedores de embalajes, de 43 a 3.

Esta estrategia centralizadora permitió a Nestlé ahorrar 100 millones de dólares por año y ocuparse principalmente en vender sus principales productos en un mercado de gran competitividad y lento crecimiento.

Esto que hemos señalado parece obvio, pero muchos directivos se dejan llevar por «modas» administrativas y basan sus decisiones estratégicas en un equivocado «benchmarking» haciendo cosas simplemente porque otros las hacen.

### **3. ¿Lo hago o lo compro hecho?**

Muchas veces, los recursos necesarios para acceder a nuevos mercados (o mantenerse en el mismo) no están disponibles en la organización, o parece más económico hacerlos u obtenerlos en otro lado, o que otros presten el servicio (outsourcing).

Es necesario en estos casos realizar una cuidadosa estimación de los pro y contras del «make or buy», principalmente en el largo plazo.

Numerosas empresas, por ejemplo, se deslumbraron con los bajos precios de producción del sudeste asiático (especialmente en China), y desmantelaron sus propias líneas de producción para correr al Oriente.

Hoy, las inestables relaciones comerciales entre China y los EE.UU. (tanto por los derechos humanos como por la piratería de productos), los mantiene en vilo.

Si las relaciones se enrarecen y se torna imposible producir competitivamente en el «celeste imperio», la reconstrucción de las líneas de manufactura, tanto en casa como en otro lado, llevará mucho tiempo.

Y el tiempo es una variable crucial en los negocios modernos...

Otros peligros del outsourcing pueden ser la cultura diferente, la falta de lealtad, bajo compromiso, etc.

### **4. ¿Alianzas estratégicas, sí o no?**

Alianzas y «partnerships» están en boga en los negocios internacionales, y la prensa día a día, refleja esta tendencia, que va desde productores de chips hasta multimedios transnacionales.

Pero en este campo, no todo es soplar y hacer botellas.

Por un lado cada empresa puede tratar de transformarse en una araña que ocupa el centro de la red para acaparar el nicho del mercado o la tecnología que los asociados le confían.

Por otro lado, cada uno de los asociados puede tratar de evitar compartir cualquiera de sus principales negocios con los otros, a no ser que sea absolutamente necesario.

Una joint venture no opera tan suave y eficientemente como suele hacerlo una compañía. Más aún, construir las imprescindibles bases de confianza mutua, puede insumir una enorme cantidad de tiempo,

Y pese a ello, a menudo las cosas no funcionan.

Una profunda mirada a las culturas y a los intereses principales y colaterales, es necesaria antes de consumir estos «matrimonios comerciales».

## 5. ¿Cómo liderar el cambio?

Liderazgo significa, entre otras cosas, visión. Es necesario tenerla para saber si el cambio debe ser «revolucionario» o se debe encarar como una «evolución» que la organización pueda asumir sin colapsar. Algunas veces el shock es necesario para revertir la tendencia. Otras, el cambio debe ser dosificado de tal manera que tenga relación con la estructura y los objetivos. Debe constituir claramente un medio y no un fin en sí mismo.

A principios de los '90 Matsushita Electric, por ejemplo, había comenzado una gran transformación de sus estructuras, dejando a un lado los departamentos integrados por subsidiarias independientes. Pero la severa recesión que se produjo poco tiempo después cambió las prioridades de la compañía.

«Los cambios son necesarios -aseguró el nuevo presidente Yoci Marishita- pero en las grandes compañías este debe ser dosificado, con sentido para la empresa».

Marishita dio marcha atrás buscando una organización clara y comprensible.

Otro fue el caso de Compaq, severamente golpeada por una fuerte declinación en su crecimiento y por la incipiente guerra de precios que azotaría al mercado de la computación.

Así, en 1991, su participación en el mercado declinaba constantemente, y la compañía perdía dinero.

El directorio procedió al cambio del nivel más alto, y Eckhard Pfeiffer, un hombre de marketing, tomó el mando.

El nuevo CEO dispuso que la empresa debía focalizar sus esfuerzos, no en el desarrollo de nuevos productos, sino en ser un proveedor de equipos de bajo costo. Compaq incrementó su presupuesto de publicidad en un 60%, redujo el número de ingenieros en un 20% y cortó gastos drásticamente.

Pfeiffer expresó que sólo a través de un dramático cambio transformador, se puede lograr que la gente abandone viejos hábitos.

«Avanzar mediante pasos pequeños -añadía- bloquea la apreciación de que se está haciendo algo fundamentalmente diferente».

De frente a los 2000, el desafío que las organizaciones deben afrontar es enorme. Y como hemos visto en este somero resumen, no hay principios fijos ni panacea para asegurar su permanencia y progreso. Por el contrario, las «recetas» suelen ser contradictorias.

Al parecer, sólo una estrategia basada en un liderazgo «visionario», la creatividad, los valores compartidos, el sentido común, el factor casualidad (remarcado por Michael Porter) y sobre todo la **gente**, pueden hacer empresas «built to last», tal como expresan los autores Collins y Porras en un libro, (publicado en 1994), que precisamente lleva ese nombre.