

Hacia la superación gerencial

Guillermo Arosemena Arosemena

¿Cómo lo podemos hacer mejor? Esta breve oración es la esencia del progreso humano y de la gerencia excepcional. Todas las sociedades y empresas que persistentemente se han hecho esta pregunta durante los últimos 250 años, han sobresalido por ser visionarias y eficientes. A mis 63 años de edad, he sido testigo indirecto y directo de que son enormes los beneficios que obtienen aquellos que continuamente cuestionan el status quo, quienes son inconformes con lo que les rodea e intentan transformar la forma y métodos de trabajo. Mi padre me obligó a trabajar un mes en cada vacación desde los 11 años de edad. Uno de mis primeros trabajos fue en el departamento de contabilidad de un Banco donde con canutero y pluma se anotaban los débitos y créditos en enormes libros que ocupaban mesas especialmente hechas para el efecto. El trabajo era torpe e ineficiente, el anotador tenía que sacudir el canutero para evitar que las hojas blancas se mancharan con la caída del exceso de tinta. Era la época donde el tiempo mayormente no contaba. Durante mi juventud usé las máquinas calculadoras mecánicas que funcionaban con palanca giratoria hacia delante o atrás, dependiendo del tipo de operación matemática que se ejecutaba. Luego vinieron los equipos mecánicos que incorporaban tira de impresión. Durante los estudios universitarios, la calculadora de los estudiantes era la regla de cálculo que consistía en una regla metida dentro de otra. Medio siglo después, todos los equipos mencionados son piezas de museo, en pocas décadas, vivimos en el mundo de las computadoras que año a año son más eficientes y poderosas. Hace pocos días, Los Alamos National Laboratory, una agencia del gobierno de Estados Unidos, presentó la computadora más veloz del mundo: 1.026 quadrillones de cálculos por segundo. Para poner esta capacidad de procesamiento en perspectiva, si cada una de los 6,000 millones de personas que hay en el mundo usaran calculadoras 24 horas al día durante una semana, les tomaría 46 años hacer lo que esa computadora hace en un día. Más todavía, otro trabajo que desempeñé, cuando trabajaba durante las vacaciones, fue como asistente de bodega; tenía que mover baterías de autos y llantas, ayudado por carretillas rudimentarias, en aquellos años se desconocían los montacargas. En todos los lugares donde trabajé, no tenían aire

acondicionado, las cajas registradoras eran mecánicas y no existía el código de barras.

La extraordinaria transformación que he descrito se ha logrado debido a la pregunta formulada por los inconformes, ¿Cómo lo podemos hacer mejor? Este signo de interrogación ha permitido incrementar exponencialmente la productividad en el trabajo y la rentabilidad de las empresas. Frederick Taylor, a quien todos ustedes deben conocer, era uno de esos inconformes, como padre de la ingeniería industrial fue apasionado por la observación, detalle e interés para mejorar todo lo que veía. Él estudió las actividades de los obreros y las dividió en pasos para medir su duración y luego estudiar la forma de simplificar el trabajo con el objeto hacerlo en menos tiempos.

La historia de la gerencia, es la historia sobre cómo hacer el trabajo más rápido a menor costo y de mejor calidad. Si bien desde fines del siglo XVII, el inglés Thomas Mun definió las responsabilidades del gerente, es a partir del siglo XIX, cuando se comenzó el estudio de la eficiencia y la búsqueda de soluciones al crecimiento ordenado y efectivo de las empresas. Desde mediados de los mil ochocientos, cada inconforme ha hecho aportes para mejorar la gestión del trabajo: Fayol estableció las funciones gerenciales; Ford, la producción en serie; Shewhart, los gráficos de control; Gantt, los cronogramas; Ansoff, la planeación estratégica; Porter, la ventaja competitiva; Follett, el trabajo en equipo; Drucker, la gerencia por objetivos, Norton y Kaplan, el tablero de control integral; Deming y Juran, innumerables técnicas de calidad, Ohno y Shingo, la gerencia esbelta, etc. Gracias a ellos y a un centenar más de visionarios, es posible producir lo que el mundo produce actualmente, es posible administrar empresas que tienen operaciones en todos los continentes, es posible generar oportunamente información para tomar decisiones, que años atrás no se podía y reducir costos o producir bienes y servicios a costos razonables. Hace 500 años, el valor de un libro equivalía a un año de sueldo, actualmente es posible conseguirlo gratis en Internet en archivo pdf. Cuando en 1968, recomendé a la empresa donde trabajaba comprar una computadora, el precio por cada K de memoria era 1,000 dólares. El equipo adquirido de 27 K de memoria costó cerca de 30,000 dólares. Eran tiempos en que no existían los megas, peor gigas.

Gracias a los inconformes, es posible alimentar a 6,700 millones de habitantes, cuando apenas a fines del siglo XIII, con un mundo de mil millones de personas, Malthus sostenía que nuestra civilización desaparecería en pocos años por la hambruna. Los avances en gerencia y tecnología probaron que él estaba equivocado, como también están equivocados quienes actualmente predicen que nuestra civilización está amenazada por la falta de alimentos y cambios climáticos. En los próximos 20 años, los inconformes encontrarán nuevamente respuestas para seguir incrementando la productividad y propondrán nuevos y eficientes métodos y técnicas de trabajo. Deseo que entre ellos, se encuentren profesionales ecuatorianos.

Quienes no son sectarios y conocen del desarrollo económico mundial, tienen que admitir que el subdesarrollo está en la mente, no es culpa de los países ricos, como sostienen los patrioteros e izquierdistas. Hay abrumadoras evidencias que prueban que empresas de países pobres, pueden convertirse en fuerzas temerarias en el mercado mundial. Un claro ejemplo es *Samsung*, empresa de Corea del Sur, que décadas atrás vendía una fracción de las ventas de *Sony* y actualmente factura 20,000 millones de dólares adicionales. En igual forma es posible que dentro de los países, compañías jóvenes y pequeñas superen a poderosas y antiguas. Wal-Mart, compañía que nació en uno de los estados más pobres de Estados Unidos, compitió con Sears, gigante centenario, cuya marca era legendaria y en menos de 30 años, la alcanzó en ventas; luego dejó atrás hasta convertirse en la corporación de mayores ventas del mundo, con 378,000 millones de dólares, monto superior al producto interno bruto de Argentina. En ambos ejemplos, las extraordinarias transformaciones tuvieron que ver con la calidad de la gerencia.

Excelencia gerencial tiene que ver con actitudes, con mirar hacia donde los competidores no miran; como bien señala Gary Hamel en su libro *Competir para el futuro*; para enterrar la ortodoxia que gobierna a las empresas, se debe tener presente que el futuro es creado por herejes, no por profetas. Hay que mirar fuera de las experiencias rutinarias. Al hacerlo y convencerse de que es el camino a seguir, se hacen realidad las palabras de Oliver Wendell Holmes:” *La mente del ser humano estirada con una nueva idea jamás regresará a su dimensión original*”

Ecuador desesperadamente requiere de inconformes que continuamente se hagan la pregunta básica: ¿Cómo puedo hacerlo mejor? Pero, lamentablemente, no hay suficiente curiosidad por lo desconocido, la mayoría de nuestras empresas prefieren seguir haciendo lo mismo y lo mismo, años tras año. Estas actitudes miópicas y desintonizadas con el mundo exterior, han hecho vulnerable al sector privado ecuatoriano, cuyas debilidades se manifiestan en el tamaño de las empresas comparándolas con las de la región; con las excepciones de rigor, son ineficientes por no ser orientadas al cliente, operan con elevados costos, no invierten en investigación y desarrollo, ni en capacitación, desde la alta gerencia hasta los cargos más bajos.

Cemex era una pequeña fábrica de cemento en México, pero su presidente ejecutivo, estaba insatisfecho con su empresa, aspiraba a hacerla crecer no solamente para llegar a un mayor número de clientes en el mercado nacional, también quería exportar y conquistar nuevos mercados. En menos de tres décadas, *Cemex* es la tercera cementera más grande del mundo, con fábricas en tres continentes y ventas equivalentes al 40% del producto interno bruto de Ecuador. La gerencia de *Amanco*, fabricantes de insumos plásticos de Costa Rica, no estaba contenta con los resultados y permanentemente buscaba la forma de cómo hacer mejores y más competitivos productos. Con el tiempo Costa Rica le quedó pequeña y comenzó a exportar. Actualmente las ventas se aproximan a 1,000 millones de dólares, cifra más de 15 veces superior a la empresa más grande de nuestro país del mismo sector. No se trata de que Ecuador no tiene gente capaz, el problema es que no hay suficiente. Hay casos similares a *Cemex* y *Amanco*, en Ecuador, lamentablemente son pocos. En 1993, *PRONACA* se encontraba en puesto trigésimo quinto entre las mil compañías más grandes de Ecuador, actualmente está en puesto octavo, y quinto, si se eliminan las petroleras.

Los últimos 20 años de mi vida profesional, me he dedicado a trabajar con empresas que tienen problemas y sus gerencias están preocupadas por los resultados. En todas ellas, el denominador común ha sido que la gerencia no se ha hecho la pregunta ¿Cómo puedo hacer mejor la gestión en mi empresa? ¿Qué debo hacer para diferenciarme de la competencia? La escasez de ideas en la mayoría de las empresas ecuatorianas se ha permeado en toda la pirámide o los niveles jerárquicos inferiores se

cansaron de hacer sugerencias y al hacerlo se convirtieron en cómplices de la ineficiencia. La citada pregunta tiene que ver con cómo innovar y esto se logra mediante visión, disciplina, espíritu emprendedor, grandes ideas y retención de empleados talentosos. Para que la innovación pueda florecer, la empresa necesita: correcta estructura, procesos, sistemas, liderazgo, estrategia, derechos de decisión y gente capaz. La empresa innovadora se caracteriza por invertir en investigación y desarrollo. Su estrategia es hacer crecer las ventas invirtiendo en la creación de nuevos productos para satisfacer necesidades o en mejorar los procesos internos. La innovación es un estado mental que se filtra en toda la estructura de organización.

Desde que el *Foro Económico Mundial* publicó el primer índice de competitividad global en 1979, Ecuador se ha ubicado entre los últimos puestos. Este no ha sido el caso de otros países de similar nivel de desarrollo económico que han mejorado notablemente.

Cuando se critica la pésima ubicación en que se encuentra Ecuador en el citado indicador, se hace responsable al Estado, que es correcto, pero no exclusivamente, porque también es culpable la empresa privada. En la determinación del *Índice de Competitividad*, hay variables que son de exclusiva responsabilidad del Estado, otras son compartidas y un tercer grupo, le corresponde exclusivamente a los empresarios. En el 2007, Ecuador se ubicó en puesto 94 en el Índice de Competitividad Global entre 122 países, pero en el *Índice de Competitividad Empresarial*, estuvimos en 111, cuando el año anterior fue 105, que de por sí, reflejaba una caída en comparación con años anteriores. Dentro de este Índice, hay subíndices: en *Operaciones y Estrategias* de las empresas, nos ubicamos en puesto 99 y en *Innovación*, 118, entre 131. En América Latina, solamente Paraguay, Bolivia y Nicaragua, se encuentran peor que Ecuador. En *Eficiencia del Mercadeo*, el lugar es 123, entre 131; en *Preparación Tecnológica*, 100. En pocas palabras, es una vergüenza para el sector privado ecuatoriano, la calificación que recibe cada año, en las variables donde el Estado no es culpable; todos los subíndices mencionados son de exclusiva responsabilidad del sector privado. ¿Cuáles son las variables que se incluyen en los subíndices? Se encuentran los principales atributos que debe tener la empresa con excelencia en gerencia:

- Sofisticación del proceso productivo

- Naturaleza de las ventajas competitivas
- Capacitación del personal
- Uso extendido del marketing
- Disposición a delegar autoridad
- Capacidad de innovación
- Inversión en Investigación y Desarrollo
- Presencia en la cadena de valor
- Acceso a mercados internacionales
- Grado de orientación al cliente
- Control de la cadena de distribución interna
- Uso extendido de marcas
- Profesionalización de la gestión
- Uso de incentivos salariales
- Extensión de ventas regionales
- Preponderancia de licencias tecnológicas

Ecuador no es competitivo porque no tiene espíritu ganador, su mentalidad es muy rígida, por lo que su capacidad de adaptación es pobre. Entre los empresarios, no hay actitud hacia la calidad. La evidencia más elocuente es que no más del 3% de las empresas, tienen certificación de calidad. La actitud hacia la calidad debe observarse en todas las actividades de la empresa. Hay que ver la calidad en forma diferente a como se la mira; hay que crear la cultura de la prevención de problemas en lugar de manejo de los mismos. La calidad debe estar en la gestión de todas las actividades, desde las más importantes hasta las menos. Este tipo de actitudes, es la esencia del mejoramiento continuo, de no estar satisfecho con el cómo se hace, siempre buscando la forma de hacer mejor el trabajo. Mejoramiento continuo tiene que ver con una carrera que no tiene final.

Como consecuencia de la pobre competitividad, nuestras posiciones son insignificantes en los rankings de las corporaciones más grandes mundiales y regionales, el tamaño de nuestras empresas en ventas, activos, utilidades y otros parámetros son serias desventajas. Para graficar esta terrible situación, conviene examinar la importancia que tienen en el contexto mundial empresarial. En el ranking anual de las 2000 corporaciones más grandes del mundo publicado por *Forbes*, influyente revista estadounidense, no aparece ninguna empresa ecuatoriana, en el de *América Economía*, 5, una de ellas *Petroecuador*. En el de *Latin Trade*, hay 2 empresas. Chile,

teniendo apenas 25% más población, tiene más de diez veces, el número de empresas.

¿Cómo mejorar la calidad gerencial de la empresa ecuatoriana, para poder sobrevivir en el siglo XXI? ¿Cómo romper con la mediocridad y conformismo, convertidos en tendencia histórica? No se requiere de muchos estudios ni enormes recursos para alcanzar la excelencia en gerencia; cada año que transcurre, mayor es el número de profesionales que adquieren maestrías en ingeniería comercial de universidades ecuatorianas. Todos ellos deben conocer qué es lo que hace falta en las empresas donde trabajan. Adicionalmente hay innumerables libros publicados durante los últimos 20 años, que se refieren a la fuente de la longevidad de las empresas de éxito; en algunos se comparan las empresas de éxitos con las que no son y se identifican los determinantes de la excelencia gerencial. Entre las obras escritas están: *Construidas para perdurar, hábitos de éxitos de empresas visionarias*, de James Collins y Jerry Porras; *En busca de la excelencia, lecciones de las empresas mejor administradas* de Thomas Peters y Robert Waterman; *La compañía viva, hábitos para sobrevivir en un entorno empresarial turbulento* de Arie de Geus; *La pasión por la excelencia* de Tom Peters y Nancy Austin; *Por qué las empresas tiene éxito* de John Kay; *Cuando los gigantes se tropiezan* de Robert Sobel; *De buena a grandiosa* de Jim Collins.

Desde hace 25 años, anualmente la revista *Fortune* selecciona a las corporaciones más admiradas a través de encuestas a 10,000 directores y ejecutivos de 357 corporaciones estadounidenses. Para el ranking de las empresas más admiradas del mundo, se contacta a una cantidad similar de ejecutivos en 47 países, a través del Hay Group, consultora que tiene 78 oficinas en todos los continentes. Los atributos usados para la valorización son: innovación, calidad de gerencia, uso de activos, talento del recurso humano, solidez financiera, responsabilidad social, globalización, calidad del producto e inversión que garantice el éxito de la empresa a largo plazo.

Innovación, sin duda alguna, requisito indispensable para progresar, crecer en ventas y tener ventaja competitiva.

Las empresas innovadoras requieren gerentes visionarios, disciplinados, con espíritu emprendedor y grandes ideas, además de empleados

talentosos y un entorno favorecedor a los cambios. Para que la innovación pueda florecer, la empresa necesita correcta estructura, procesos y sistemas. La empresa innovadora se caracteriza por invertir en investigación y desarrollo. Su estrategia es hacer crecer las ventas invirtiendo en nuevos productos para satisfacer necesidades. La innovación es un estado mental que se filtra en toda la estructura de organización.

Las empresas ecuatorianas son altamente vulnerables por no ser creativas. Les gusta hacer lo mismo año tras año. Las cámaras de la producción deberían crear un premio anual a la compañía más innovadora. En Singapur, el Estado tiene varios premios de esta naturaleza, lo que ha impulsado a las corporaciones de este país a ubicarse en el primer puesto del *Índice de Interconectividad* publicado por el Foro Económico Mundial.

Uso de activos de la empresa, se refiere a no tener cartera inmobiliaria, inventarios que no rotan, ni maquinaria que trabaja parcialmente. Ecuador está lleno de empresas que tienen millones de dólares enterrados en activos de poco movimiento. En el anuario estadístico de la Superintendencia de Compañías, se publican los estados consolidados de todas las empresas y por sector (agricultura, comercio, etc.). Usando indicadores de eficiencia como rotación de inventarios, activos fijos, activos totales y ventas, se puede apreciar el grado de ineficiencia de nuestras empresas.

Calidad de la gerencia, tiene que ver con estar al día en métodos y técnicas gerenciales, en saber establecer los objetivos y estrategias correctos, así como ejecutar acciones oportunamente. La diferencia entre una empresa exitosa y la que no es, básicamente se limita a que la primera tiene gerentes excelentes y la segunda, mediocres.

Talento del empleado, se refiere a saber contratar y retener a empleados capaces. Sin ellos, no se cumplen los objetivos de la empresa, los procesos administrativos y técnicos se paralizan, la información no fluye, los activos no son bien mantenidos, etc. Años atrás, un profesional altamente capacitado y responsable de un proyecto millonario, renunció porque el dueño no aceptó subirle el sueldo. La decisión tomada fue funesta para los accionistas, el reemplazo no tenía el mismo nivel de conocimientos y el proyecto se demoró 6 meses más de lo planificado. La pérdida por la

demora representó varios cientos de miles dólares. Por pretender ahorrar 50,000 por año, la empresa perdió 20 veces más.

Calidad de los productos y servicios, es requisito imperioso para tener aceptación en el consumidor. Hay empresas que consistentemente hacen bienes de calidad superior. Una de ellas es *Toyota Motors*, cuyos incomparables vehículos tienen aceptación en todos los continentes. *Toyota* sobrepasó a *Ford Motors*, convirtiéndose en la segunda empresa más grande del mundo en su sector, y está muy cerca de *General Motors*.

Solidez financiera, sin ésta, las empresas no pueden enfrentar las crisis económicas que son inevitables y siempre habrá.

Globalidad

Mejoras en las comunicaciones, información, transporte, apertura de las economías y otros factores, han permitido al comercio internacional crecer sostenidamente hasta tres veces más que el incremento de la producción mundial. En el siglo XXI, no se puede ignorar el mercado externo, con el transcurso de los años, nos aproximaremos al mercado global. Hasta hace 30 años, nadie se hubiera imaginado que América Latina tendría poderosas empresas multinacionales, aquellos eran tiempos, en los que los izquierdistas hablaban y escribían sobre la teoría de la dependencia, ellos sostenían que nuestros países jamás saldrían de la pobreza por ser explotados por los del Primer Mundo.

Inversión que garantice el éxito de la empresa a largo plazo

En un mundo cambiante, donde la tasa de obsolescencia es cada vez más corta, las empresas deben permanentemente hacer inversiones para renovar sus activos y así estar en condiciones de competir eficientemente.

Responsabilidad Social.

Las empresas están conscientes de que no deben limitarse a pagar sueldos, tienen responsabilidad con la comunidad y deben ser partícipes activos en proyectos sociales. Los estadounidenses reconocieron esa función hacer aproximadamente un siglo, cuando las grandes empresas

optaron por crear fundaciones para canalizar recursos dirigidos a solucionar problemas sociales y de salud.

En la lista de las 50 corporaciones más admiradas del mundo, no hay ninguna de nuestra región.

En *La Compañía Viva*, el autor, alto ejecutivo de la petrolera *Royal Dutch Shell*, hace un extraordinario estudio de las compañías que lograron desarrollar habilidades para adaptarse a todo tipo de entorno. Esta obra es el resultado de una investigación para conocer cómo sobreviven las empresas longevas, para lo cual el autor investigó a compañías de más años en funcionamiento que *Royal Dutch Schell*, es decir más de un siglo. El estudio identificó 30 empresas en Norte América, Europa y Japón, de 100 a 700 años de edad. De ellas, 27 se encontraban razonablemente bien documentadas, bajo historias publicadas y documentos académicos, como *Du Pont*, *W.R Grace*, *The Hudson Bay Company*, *Kodak*, todas más viejas que *Shell*. Las compañías japonesas (*Mitsui*, *Sumitomo*, *Daimaru*, *Mitsubishi* y *Suzuki*) se establecieron en los siglos diecisiete y dieciocho.

El estudio comprobó que el promedio de vida de las corporaciones es más corto que su potencial de vida, generalmente viven de promedio, entre 20 y 30 años. Las *empresas vivas* son muy buenas en cuanto a la dirección del cambio. *Stora* es el ejemplo más representativo del estudio, por haber sobrevivido a la Edad Media, la Reforma, las guerras de 1600, la Revolución Industrial y dos Guerras Mundiales del Siglo XX. Por la antigüedad de esta empresa, el manejo de las comunicaciones, dependió anteriormente, de corredores, jinetes y barcos en lugar de teléfonos, aeroplanos, redes electrónicas e Internet; también la naturaleza del negocio ha sido muy cambiante: del cobre a la explotación forestal, de fundición de acero a energía hídrica, además de papel, pulpa y productos químicos. Su producción y tecnología también han sido modificadas con el transcurso del tiempo, de vapor a combustión interna, electricidad y microchips. *Stora* sigue manteniendo la política de adaptación al mundo cambiante del siglo XXI.

Swedish Company, empresa productora de papel, pulpa y productos químicos, se inició en la explotación de minas de cobre en Suecia, hace más de 700 años. La compañía japonesa *Sumitomo*, fue en sus orígenes

una tienda de cobre fundada por Riemon Soga en 1590. La brecha entre la edad de *Sumitomo* y la fugaz vida media de las empresas (entre 12.5 y 40 años), refleja un desperdicio en el potencial desarrollo de negocios que pudiesen ser mas perdurables. El cierre prematuro de una empresa es un impacto que no sólo afecta a los accionistas, va mas allá, golpea a los trabajadores y sus familias, las comunidades y las economías. Un ejemplo absolutamente descriptivo es lo que sucede en cada crisis económica que hay en Ecuador, abundan las empresas que deben cerrar sus puertas. En el libro se prueba, con amplias evidencias que las empresas fracasan porque sus políticas y prácticas están basadas en el pensamiento y lenguaje de la economía, es decir, las compañías mueren porque sus líderes enfocan sus esfuerzos fundamentalmente en producir bienes y servicios, olvidando que la organización es una comunidad de seres humanos que se encuentran en el negocio para mantenerse vivos, sobrevivir y perdurar. Sus líderes se comprometen con los factores económicos, pero ignoran que la naturaleza real de las organizaciones no es más que una comunidad de individuos. En esta orientación equivocada, también participan las leyes, los educadores de las facultades de administración de negocios y la comunidad financiera.

El estudio encontró que las compañías longevas tienen algunos factores en común: 1) personalidad propia que permite un desenvolvimiento armonioso, 2) conocen quienes son, 3) saben su posición en el mercado, 4) valoran las nuevas ideas de las personas y 5) mantienen su capital de manera que les permita gobernar su futuro. Estas características manifiestan un comportamiento orientado y diseñado para facilitar la renovación de la empresa, generación tras generación. En las 27 empresas seleccionadas, el estudio descubrió cuatro factores de personalidad que pueden explicar la longevidad de las *empresas vivas*:

1) *Las empresas longevas son sensibles a su entorno.*- Bien sea que su riqueza se basa en el conocimiento (innovaciones de *Du Pont*) o en los recursos naturales (*Hudson Bay*), ellas permanecen en armonía con el mundo que las rodea, adaptándose a las condiciones de su entorno, como por ejemplo guerras, depresiones, cambios tecnológicos, inestabilidad política. Deben mantenerse siempre actualizadas respecto a todo lo que pasa en el medio ambiente. Deben estar listas para adaptarse y aprender.

2) *Las empresas longevas poseen un alto sentido de cohesión e identidad.*- No importa cuan diversificadas sean, sus empleados y en algunos casos sus proveedores, sienten que son parte de una entidad única. El sentido de identidad puede ser a veces subestimado por su sutileza o por su sentido abstracto; pero en los casos estudiados se muestra repetidamente que el sentido de comunidad es esencial para una larga sobrevivencia. Los directores en las empresas analizadas, fueron escogidos desde dentro y todos consideraron ser servidores de una empresa de larga duración. Su prioridad es mantener a la institución tan sana como la recibieron.

3) *Las empresas longevas son tolerantes.*- Toleran actitudes al margen: experimentos y excentricidades en el marco de una empresa que se mantiene buscando extender y entender sus posibilidades. Reconocen que las innovaciones en los negocios pueden estar completamente desvinculadas de los negocios existentes, y que el acto de inicio de un negocio (nuevo) no necesita forzosamente un control central (tolerancia y descentralización como complementos).

4) *Las empresas longevas son conservadoras en el ámbito financiero.*- Las compañías no arriesgan su capital gratuitamente. Su entendimiento del dinero es "a la antigua", conocen el beneficio de tener reservas de efectivo en un fondo común, lo que permitirá aprovechar oportunidades cuando sus competidores no pueden. No tienen que convencer a terceros para el financiamiento de sus proyectos, el fondo común les permite controlar su crecimiento y evolución.

Los gerentes de las *empresas vivas* están empeñados en hacer algo por sí mismos y por sus empleados, comprenden que mantener a la empresa viva, significa sostenerla bien para los cambios o sucesores que vengan, tenerla en la misma o mejor condición saludable que la recibieron. Para esto, el gerente debe permitir el crecimiento intelectual de los empleados y trabajadores, como parte de una comunidad que se mantiene viva por valores claros. Para lograrlo, el gerente debe fomentar en su personal, respeto por la innovación y el cambio, antes de la devoción a las políticas; la voluntad de aprender antes que procedimientos ordenados y la perpetuación de la comunidad, antes que todo lo demás.

Para tener en Ecuador empresas que sobrevivan en el tiempo, la gerencia debe comenzar por lo elemental: definir e implementar la mejor estrategia para el negocio. Lamentablemente en nuestro país, son escasas las empresas que tienen auténticas estrategias. La economía del siglo XXI, es compleja, dinámica, no es lineal, es muy sensible a los cambios de actitud y preferencia del consumidor, por lo que para triunfar, no se puede operar esperanzado en la suerte y empirismo. La estrategia mira hacia adelante, crea un plan que establece la ruta que la empresa debe seguir, si quiere lograr su futuro de éxito. Sin un curso de acción definido y comprometido, el futuro es inalcanzable. Es responsabilidad de la gerencia buscar la fuente de la ventaja competitiva que más conviene al negocio, para diferenciarse de la competencia. Entre las fuentes, se encuentran las siguientes:

- Patentes, marca, “know how” y otros activos intangibles
- Producto superior en características y calidad con mejor servicio postventa
- Valor agregado en el producto
- Gerencia vanguardista, estrategia y trabajo en equipo
- Sistemas avanzados de información gerencial y mercadeo
- Métodos super-eficientes de producción y distribución
- Fuerza de venta efectiva
- Organización eficiente
- Fácil acceso al capital requerido
- Ubicación de la empresa
- Buena imagen de la empresa

Activos con alto grado tecnológico
Costo del dinero
Lealtad de los clientes
Dificultad en barreras de entrada
Acceso a moderna infraestructura de investigación y desarrollo
Calidad de investigación y desarrollo
Capacidad de adaptación a cambios
Acceso a mano de obra barata
Alta productividad de la mano de obra

La ventaja competitiva no es eterna, es temporal, por lo que la gerencia debe estar permanentemente alerta a lo que sucede en el entorno. *IBM* pensó que jamás tendría problemas, su ventaja competitiva era la marca respaldada por la calidad de sus productos. La gerencia minimizó la importancia de la computadora personal y no tuvo el suficiente compromiso para identificar nuevas fuentes de ventaja competitiva. Situaciones similares se han dado y están dando en Ecuador, en la mayoría de los sectores productivos.

Otra de las debilidades de la gerencia ecuatoriana es no dar importancia a los procesos, es decir a la forma de hacer el trabajo en todos los departamentos de la organización. La gerencia no es apasionada de fijarse en el detalle y asume que sí ha trabajado de la misma forma desde la fundación, no es necesario hacerlo diferentemente. No hay iniciativa para preguntarse, “¿lo podemos hacer mejor?”

Hay un viejo refrán gerencial: “*Dime que procesos tienes y te diré que gerente eres*”. La manera de cumplir las tareas es la base para trabajar eficiente o ineficientemente. La mayoría de las empresas ecuatorianas, acostumbradas a operar con contabilidad y controles tradicionales, desconocen que hay costos y gastos ocultos que representan hasta 40% del valor de las ventas, es decir, hay un potencial de reducción de costos y gran ahorro de dinero, si se aplican métodos y técnicas de clase mundial. En el mercado internacional, factores como demora en el tiempo de ciclo y exceso de actividades que no agregan valor, pueden hacer la diferencia entre seguir en el negocio o liquidarlo, por no ser rentable. Esta última opción, se da por la manera tradicional de administrar las

empresas. No debería haber malos negocios, generalmente lo son, por la mala gerencia.

Por consultorías que he hecho a empresas agrícolas, afirmo que es uno de los sectores menos eficientes que hay en Ecuador, donde se privilegia el empirismo, hay limitado uso de tecnología y la forma de trabajar es deficiente. La administración agrícola no se fija en el detalle, limitados estudios se han hecho para incrementar la producción de las empacadoras, reducir desperdicios y optimizar la mano de obra. Lo mismo ocurre en la siembra y mantenimiento de las plantaciones.

En mis dos décadas de consultor gerencial, he podido darme cuenta de que la administración en las empresas ecuatorianas tiene mucho que progresar; he hecho trabajos en empresas industriales cuyos departamentos de mantenimiento no tienen computadoras, compañías comerciales que establecen los precios de venta sin fijarse en la rotación del inventario, empresas agrícolas que no usan ningún medio electrónico de trazabilidad, compañías que operan sin tener estrategias claras y definidas, gerencias que no usan indicadores de gestión no financieros, ni tienen sistemas de gestión de calidad, empresas que no usan módulos informáticos como la familia de los ERP, tan importantes para planificar y coordinar actividades intra-departamentales; departamentos de marketing que no se apoyan en herramientas de marketing estratégico, como las matrices *BCG* y *GE-Mckinsey*; compañías industriales en el sector metal mecánico o plástico que desconocen el método SMED; empresas en general que desconocen el método gerencia esbelta; compañías que por la naturaleza del negocio, requieren manejar bien la logística y no saben de modelos formales de cadena de abastecimiento como SCOR. Es extensa la lista de herramientas gerenciales no usadas por la gerencia ecuatoriana. Respecto al sistema de gestión de calidad popularizado en Ecuador, es lamentable que se haya vendido la idea de que ISO es el único que existe, ignorando otros sistemas de calidad muy importantes como Seis Sigma, Baldrige, etc.

La alta gerencia ecuatoriana no está actualizada en métodos y técnicas conducentes a mejorar la calidad, incrementar la productividad y disminuir costos. Quienes cumplen funciones de

presidentes ejecutivos deben tener presente que la forma de administrar en el pasado, por exitosa que haya sido, no debe ser la misma que la actual, el mercado no es el mismo, ni la competencia. En un mundo dinámico en el que vivimos, el cambio se vuelve constante, hay que estar permanentemente creando un mejor ADN para las empresas, es decir, fortaleciendo la estructura, infraestructura, procesos y liderazgo, además de capacitar permanentemente a los empleados.

Hay reglas empresariales que son inviolables en el mundo de los negocios, una de ellas es que para tener éxito en el tiempo, las empresas deben “innovar” y “mejorar” continuamente; son dos pilares de la excelencia gerencial. Lamentablemente son pocas las empresas que se preocupan consistentemente en lanzar nuevos productos, una de ellas es la fábrica de plásticos *PICA*. Innovar requiere invertir en investigación y desarrollo (I&D). En este campo estamos muy mal, Ecuador apenas invierte en I&D, una décima de uno por ciento del producto interno bruto, entre siete y diez veces menos que otros países de nuestra región. Ecuador no puede seguir invirtiendo apenas 30 millones de dólares anuales en I&D, cuando empresas como las farmacéuticas estadounidenses invierten individualmente entre 5,000 y 14,000 millones de dólares anuales. La eficiencia se logra usando la tecnología, no viéndola como gasto o haciendo inversiones mínimas en ella.

El departamento de Mejora Continua en la estructura de organización de las empresas, es más importante que ventas, producción o recursos humanos. Todas las empresas vanguardistas lo tienen. En Ecuador son pocas las que mantienen la política de Mejora Continua. Preocuparse de permanentemente mejorar la gestión es la base del modelo japonés. Este modelo, sostiene que la mentalidad del empresario tradicional es solucionar los problemas al presentarse, cuando debería ser encontrar la causa raíz del problema, para que no se vuelva a repetir. Los japoneses inventaron la técnica de la búsqueda del origen del problema. El principal objetivo de ellos es prevenir el desastre, evitar el daño, anticiparse a la devolución del producto por mal estado, etc. ¿Cuántos empresarios ecuatorianos tienen esta mentalidad? Pienso que muy pocos.

No puede haber competitividad con una economía poco diversificada como la nuestra, necesitamos incrementar el número de productos a ofertarse. Una economía no diversificada, es sinónimo de falta de creatividad de los empresarios. Hay demasiadas empresas en ciertos sectores. Hace más de una década, cuando actuaba de asesor voluntario para el Director de CISE, institución del gobierno estadounidense encargada de traer profesionales jubilados, para asesorar a las empresas ecuatorianas, uno de ellos se quedó asombrado por el número de empresas en el sector plástico. Era tan grande el número de competidores que la maquinaria de este sector apenas utilizaba el 25% de su capacidad. Millones de dólares invertidos que no producían. Seguramente la situación descrita, todavía existe en algunos sectores industriales.

La globalización es una oportunidad para los países y empresas preparadas para competir en ella, pero es terrible amenaza para los que no lo han hecho. Para competir en el siglo XXI, la ventaja comparativa no es práctica, la que sirve es la ventaja competitiva. Cuando se imponía la ventaja comparativa, los mercados se conquistaban por aspectos ajenos a la empresa y no por la capacidad gerencial. Con el surgimiento de la ventaja competitiva, como motor de desarrollo económico, no siendo ésta heredada, sino creada, las empresas deben tener la gerencia más vanguardista posible para triunfar en el mercado interno y particularmente mundial. Si no la tienen, desaparecen o se estancan. En un reporte de *Open Europe*, uno de los grandes tanques de pensamientos europeos, sobre el crecimiento de las economías de ese continente, se observa que la productividad de Irlanda, creció 177% entre 1990 y 2004, cuando otros países europeos, como Finlandia, Suecia, Bélgica y Dinamarca, aumentaron 141%, 137% y 124% respectivamente. El espectacular crecimiento de la productividad, se tradujo en una tasa de aumento de las exportaciones de 28,000 a 146,000 millones de dólares, en el mismo período. Irlanda es uno de las pocas naciones en el mundo cuyas exportaciones representan 80% del producto interno bruto, solamente comparable con las de Asia Pacífico. Irlanda es país que no basó su desarrollo en la ventaja comparativa, salió de la pobreza por medio de robustecer su capital humano y mejoras en productividad lograda a través de la elevada inversión en capacitación gerencial y tecnología.

Hay otros factores que contribuyen a la excelencia gerencial: actitud mental positiva, gran capacidad de negociación, ser persona de acciones, capitalizar los fracasos y aprender de los errores, ser comunicador, saber administrar el tiempo, saber delegar y ser motivador. Todas ellas son características de los líderes.

Los japoneses no se cruzaron de brazos pensando que el modelo gerencial estadounidense era perfecto, ellos mejoraron la calidad gerencial, la llevaron a nuevos niveles de excelencia, lo que permitió destronar a empresas de ese país en varios sectores de la producción: electrodomésticos, equipos de oficina, equipos de comunicación, etc. Actualmente, la mayoría de las naciones que se han trazado un destino y están elevando el nivel de vida de los pueblos, lo hacen en gran parte, por la capacidad gerencial que han logrado crear.

Por todas las razones expuestas, pienso qué la empresa privada ecuatoriana ha hecho muy poco para competir en la globalización, poderosa fuerza que cada año adquiere mayor potencia. Siempre hay las excepciones y congratulo a aquellos gerentes que manejan empresas eficientes.

El Estado también debe contribuir a crear las condiciones para tener espíritu competitivo en nuestro país. Las trabas y papeleo son enormes barreras para ser eficientes, tomando en cuenta los enormes costos por el tiempo perdido y el valor de los trámites. Hay un indicador internacional que relaciona el costo de constituir una empresa con el ingreso por habitante y Ecuador se encuentra entre los puestos donde la carga es más alta. No puede haber competitividad con una educación deficiente, con servicios públicos malos y costosos, con la corrupción rampante en las instituciones públicas, con un marco jurídico que no estimula la inversión nacional ni extranjera. La pobreza no es limitante para ser competitivo, varias naciones lo han logrado. La competitividad se consigue incrementando la productividad, es decir haciendo el trabajo más eficientemente, usando menos recursos para producir más.