

Las empresas que perduran

Guillermo Arosemena Arosemena

Si el promedio de vida de los ecuatorianos es cercano a 75 años, el de las empresas debería ser 45, si se considera que las personas a los 30 años, ya son profesionales y pueden iniciar negocios. Hay casos de jóvenes que lo han hecho con menos edad. Pero las empresas ecuatorianas apenas viven 30 años. Cuando se revisa la lista de 1992 de las 1000 empresas más grandes de Ecuador, publicada por primera vez ese año, aparecen compañías que actualmente ya no existen, incluidos bancos, exportadoras de camarón, bananeras, empresas industriales, etc. La mayoría era muy importante y daba trabajo a centenares de ecuatorianos. ¿Qué sucedió con ellas? ¿Por qué dejaron de operar?

Durante los últimos doce meses, el mundo ha sido testigo de la quiebra o grave estado operativo de grandes empresas, verdaderos íconos empresariales, además de empresas casi monopólicas que están perdiendo participación de mercado. Entre los ejemplos se encuentran, Toyota que deja atrás a General Motors, y Twitter, red social en Internet que enfrenta con éxito a Facebook, y la está desplazando. En Ecuador, a pesar de su economía no ser tan dinámica como la de otros países, también experimenta desplazamientos, cuando empresas pequeñas se hacen grandes y compiten con aquellas que se consideran libres de competidores.

Desde hace muchos años se han hecho estudios sobre los atributos que tienen las empresas exitosas, que no poseen las que fracasan. Anualmente, la consultora Hay Group contacta a miles de presidentes ejecutivos de empresas multinacionales para solicitarles que evalúen las características de éxito de sus competidores en temas de la calidad gerencial y de las inversiones que hacen, así como la habilidad para atraer empleados talentosos. La diferenciación, lo que hace única a ciertas empresas, se encuentra agrupada en cuatro pilares:

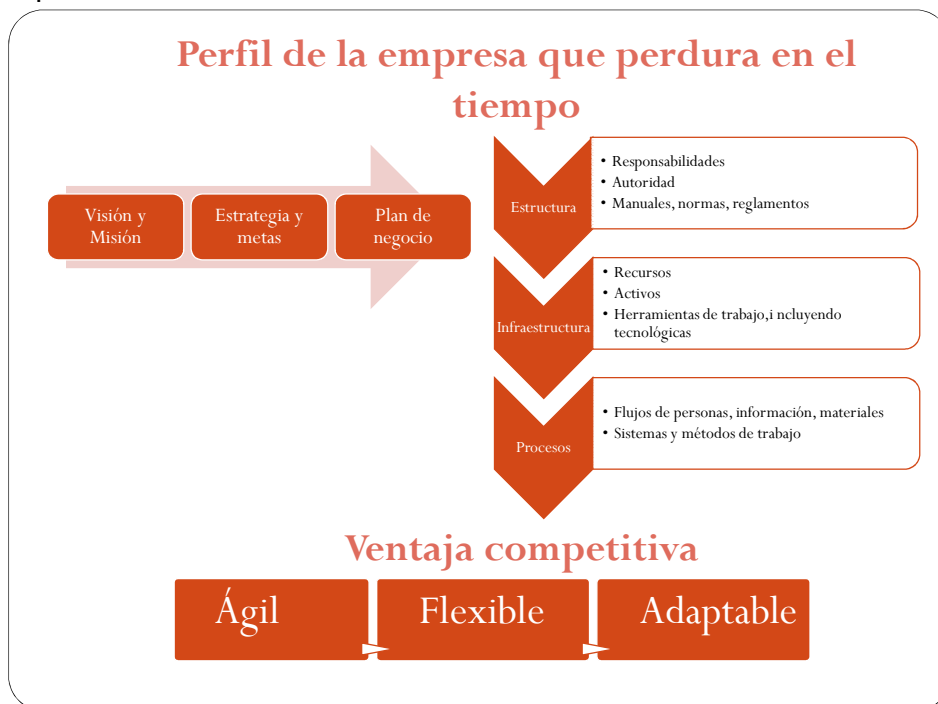
- Estrategias claras y duraderas
- Estructura alineada al modelo de negocio y estrategia
- Modelos operativos visibles y flexibles
- Líderes equipados con todo lo que necesitan para tener éxito

A simple vista parece fácil cumplir con los mencionados requisitos, pero en la práctica no es simple tarea, se requiere de voluntad, disciplina, organización, paciencia y otras condiciones que son escasas en nuestro medio.

En Ecuador son muy pocas las empresas que: tienen claramente definidos sus modelos de negocio, poseen estrategias formales, todos los elementos claves se encuentran debidamente alineados y sus ejecutivos, empleados y obreros tienen todas las herramientas que necesitan para sobresalir. Esto implica tener una hoja de ruta sobre la forma que se debe hacer el trabajo y cómo las piezas deben calzar. Por

ejemplo si hay metas y objetivos deben comunicarse a todas las personas de la organización. Las metas y objetivos salen de la estrategia y ésta también tiene que comunicarse; el plan de negocios debe tener como finalidad cumplir con la estrategia.

Si se analiza cada uno de los elementos del perfil de las empresas triunfadoras, aquellas que se distinguen de las demás, resalta que en un gran número de empresas ecuatorianas, los cimientos son frágiles. Una de las áreas más críticas tiene que ver con el recurso humano. Entre las debilidades están, dar responsabilidad a quien ocupa un cargo, pero limitar su autoridad; exigir elaboración de estudios cuyas recomendaciones se cumplen parcialmente, problemas identificados por ejecutivos de la empresa que necesitan certificarse por profesionales externos, para proceder a su implementación; etc.



El problema señalado no es el único. Durante los últimos 22 años dedicados a la consultoría gerencial, he encontrado debilidades comunes en las empresas; una es en la estructura de organización (EO), generalmente débil por no estar construida en base a procesos ágiles, documentados y eficientes. La EO existe para administrar el negocio en base a órdenes y actividades que cumplir. Si los procesos son engorrosos, pobres serán los resultados de las actividades cumplidas. La ineficiencia se refleja en prolongadas esperas de las actividades más comunes que hay en las empresas, como tomar y comunicar decisiones, aprobar compras y pagos para esto o aquello. Otro problema común es la frecuencia innecesaria con que se hace una misma actividad por descuido, falta de conocimiento del empleado o por instrucciones vagas. Esta última es una de las causas de repetir la elaboración de la factura. No es nada raro que un cliente llame para reclamar que le han enviado las cantidades, colores o modelos equivocados.

En las empresas el uso óptimo de tecnologías en general, y de información y comunicación se encuentra en estado embrionario, cuando debería ser prioritario. Cada año las empresas requieren procesar y analizar mayor cantidad de datos, para que las decisiones a tomarse tengan mayor probabilidad de éxito. Éste se logra fijándose en el detalle. Soy apasionado por la información, sin ella es como estar ciego. ¿Cómo se puede medir una gestión si no hay la información para hacerlo? Con las tecnologías de información es posible procesar anualmente millones de operaciones matemáticas. Entre todas las organizaciones que he conocido, ninguna procesa y genera más información que la Junta de Beneficencia de Guayaquil. Esto permite tener a disposición toda clase de números usados por quienes tienen responsabilidad sobre los servicios clínicos y administrativos. Ellos la usan para hacer indicadores de gestión, determinar tendencias, identificar desperdicios, etc.

En los últimos años es mayor el número de empresas ecuatorianas que tienen planeación estratégica (PE) y han definido la misión y visión del negocio, pero en la mayoría de ellas la PE termina siendo un ejercicio académico. El trabajo que demandó tiempo y dinero termina inerte, sin vida propia, por no haberse alineado con el plan de negocios, presupuestos y operaciones del negocio.

El mundo de los negocios cambia velozmente, la tasa de obsolescencia se incrementa con el pasar de los años, lo que obliga a las empresas a estar al día en todo, desde la forma de hacer negocios, la manera de determinar costos, la clase de controles e indicadores de gestión a llevar, hasta cómo vender y mercadear los productos. A medida que el mercado se hace más exigente, más dura se vuelve la competencia y más conocimiento y esfuerzo gerencial se requieren. El hacer lo mismo que antes dejó de ser una opción. Actualmente se necesita de "herejes", es decir, no creyentes del status quo. Hay que mirar hacia donde otros no lo hacen y crear la cultura del cómo lo puedo hacer mejor. Cada miembro de la organización debe convertirse en generador de ideas. La corporación Toyota solicita a cada empleado no menos de dos sugerencias por mes. Esta empresa, ícono de eficiencia, recibe anualmente cuatro millones de ideas. Hay que imitar lo bueno, así se han hecho poderosos países y empresas.