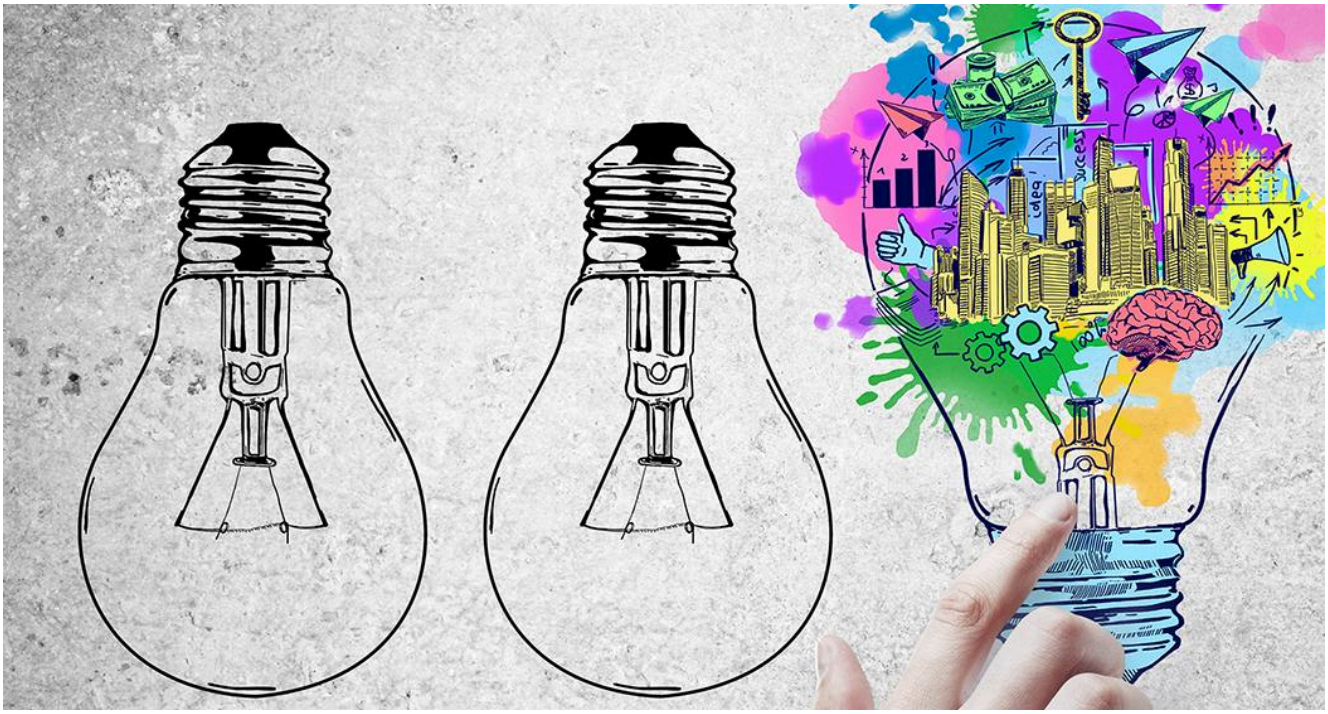
Inspiración, divergencia, convergencia: tres pasos para tomar mejores decisiones

El contexto actual de incertidumbre plantea un problema estratégico tras otro. Para resolverlos, quizá recurres a los métodos habituales. Stefan Stremersch propone uno basado en combinar inspiración, divergencia y convergencia para conducir tu empresa hacia mayores cotas de éxito y rentabilidad.



2 de septiembre de 2019

En plena escalada de la guerra comercial entre las empresas occidentales y sus homólogas asiáticas, los directivos se enfrentan a no pocos dilemas espinosos. Por ejemplo, ¿deberías bajar los precios para no perder ventas? ¿O los mantienes y asumes una pérdida de volumen a corto plazo con la esperanza de recuperarla a largo? ¿Qué ocurre si los reduces y tus

©IESE Business School

clientes se acostumbran a que tus precios sean bajos? ¿O si los mantienes y los que se van por no haberlos bajado nunca regresan? Es un dilema habitual, pero ahora se plantea más a menudo debido a que los cambios en los modelos de negocio son cada vez más rápidos y con mayor impacto disruptivo.

Podríamos decir que hay tres grandes dilemas a los que se enfrentan los directivos. Y propongo un modelo eficaz para abordarlos. No son los únicos a los que deben hacer frente los directivos, desde luego, pero nuestra investigación indica que nueve de cada diez empresas encaran al menos uno de ellos y la mitad de ellas al menos dos.

1. Volumen o precio

Este dilema, descrito al principio, pone de relieve una de las reglas básicas de la economía: la correlación negativa entre volumen de ventas y precio. Cuando una empresa baja los precios, el volumen aumenta; y, cuando los sube, disminuye. La resolución de este dilema depende de la estrategia corporativa de cada compañía: Hermès opta por precios altos, mientras que Zara prefiere un mayor volumen. Si eliges precios bajos, quizá vendas más, pero tu posición de mercado podría debilitarse, sobre todo a largo plazo.

Las economías de escala complican aún más este dilema. En el sector tecnológico, empresas como Apple tienen que librar batallas de volumen para evitar la rotura de stock y mantener su posición *premium* a largo plazo. Y es que algunos mercados desafían la ley de la oferta y la demanda. Son los bienes Giffen --llamados así por el economista británico Robert Giffen--, cuya demanda aumenta a medida que se encarecen.

2. Corto o largo plazo

¿Deberías satisfacer una necesidad inmediatamente o esperas a cobrar una recompensa mayor más adelante? Es un dilema clave en el contexto empresarial. Jack Welch, que fue presidente y director general de General Electric, lo expresaba así: "Cualquiera puede gestionar a corto o a largo plazo. La dirección de empresas es equilibrar ambos". Esta máxima se situó en el centro del debate tras la crisis financiera global, cuando el coste de no elegir bien entre el corto y el largo término se hizo muy evidente.

Es más fácil alcanzar los objetivos financieros a corto plazo si, por ejemplo, se recorta en I+D. Pero esa decisión tal vez amenace las ganancias a largo, ya que no se podrán lanzar nuevos productos o servicios. Por otro lado, las grandes inversiones en proyectos que solo son rentables a largo plazo pueden llevar a la quiebra debido a la falta de liquidez. A la espera de unas ganancias que tardan en llegar, los inversores podrían perder la paciencia.

©IESE Business School

En cuanto a la estrategia global, si te centras demasiado en el largo plazo, podrías perder aquellas oportunidades inesperadas que surgen por el camino. Pero si te dejas arrastrar por el día a día y te lanzas a por todo lo que se mueve, tu empresa podría quedar a la deriva, incapaz de destacar en nada.

3. Local o global

Un mercado está formado por nichos locales, cada uno con su propio equilibrio entre oferta y demanda. Muchas empresas empiezan en un nicho y se especializan en un cliente o grupo de productos determinado. Sin embargo, los ganadores normalmente salen de su nicho y se vuelven más globales. Los clubes de fútbol europeos solo pueden sobrevivir en lo más alto (Liga de Campeones) si consiguen ser m
arcas globales.

Ahora bien, tampoco puedes alejarte demasiado de tu nicho. Lego se dio cuenta de ello después de aventurarse en parques temáticos, televisión, electrónica y bisutería. Desde entonces, la empresa ha vuelto a su negocio principal: los bloques Lego. Con frecuencia, el dilema local o global se reduce a elegir en qué nichos se quiere operar y cuáles deberían evitarse, con el fin de detectar el mercado objetivo.

Los métodos habituales

Para solventar estos dilemas, los líderes empresariales suelen recurrir a uno de los siguientes modelos de toma de decisiones:

- **CONSENSO.** Los miembros del equipo de alta dirección buscan un término medio con el que todos puedan estar de acuerdo. Esa solución, basada normalmente en algo que ya ha hecho la empresa en el pasado, no se aparta demasiado del *statu quo*.
- **CONFLICTO.** Cada uno defiende sus intereses y su forma preferida de resolver el dilema. Esta disputa suele acabar con una solución que no contenta a todos.
- **ANÁLISIS.** Dedican un tiempo exorbitante a conocer mejor el problema y reflexionar hasta dar con la solución "correcta" (como si solo hubiera una), con lo que retrasan la ejecución una eternidad.

Entre las empresas de nuestro estudio, el modelo más usado era el de consenso (44%) y el que menos, el de análisis (13%). El de conflicto registró un 20%.

No obstante, al analizar cómo las compañías se enfrentaban a los dilemas más importantes,

©IESE Business School

la presión de los beneficios y el impacto de la rentabilidad en el empleo, detectamos otro modelo que utilizan el 22% de las empresas y da mejores resultados que los demás.

Un modelo superior

He bautizado este método de tres pasos como "inspiración, divergencia y convergencia". Veamos cómo funciona...

Gracias por leer IESE insight
Este contenido es premium. Para continuar, haz clic en el botón de abajo

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School