

Comparación entre la gestión con visión estratégica y el énfasis en los resultados a corto plazo

Autores: Antonio Freije Uriarte e Inmaculada Freije Obregón
Profesores propios de la Universidad de Deusto.

Introducción

Nos encontramos en la era de las urgencias. El tiempo es un recurso muy escaso para todos. Para la empresa, porque si se duerme sus competidores le adelantan. Para la dirección, porque debe “reportar” buenos resultados al Consejo para conservar su puesto de trabajo. Para los miembros del Consejo porque están muy ocupados y deben encontrar documentos cortos y concisos. Para los inversores en general, que gracias a las nuevas tecnologías ya pueden controlar sus resultados en tiempo real. Para los trabajadores también, presionados por sus objetivos y por la dirección.

En esta carrera se complica el equilibrio entre la gestión a corto plazo y la gestión a largo plazo. Es conocido por todos que los mejores resultados a corto plazo pueden ser incompatibles con los óptimos a largo plazo. Ante esta disyuntiva la respuesta, desde el punto de vista teórico, siempre se decantaba por el largo plazo. Se debe considerar la mejor posición para la empresa tomando el horizonte más largo para, posteriormente, en esa decisión a largo plazo tomar las medidas de gestión necesarias para optimizar en el corto plazo. Pero esto implica, habitualmente, hacer renuncias

en los resultados a corto plazo a favor de los resultados en un horizonte más amplio. Y cuando la dirección, presionada por presentar resultados brillantes, debe realizar estas renuncias se encuentra con críticas internas e incomprensiones externas.

En estas situaciones de conflicto, la dirección puede adoptar muy distintos niveles de dedicación al corto y al largo plazo, pero para realizar un análisis más sencillo, a partir de ahora, distinguiremos dos posturas extremas que puede adoptar la empresa:

- El enfoque en los resultados rápidos.
- El enfoque estratégico.

Analizaremos las características y efectos de la gestión de las empresas que adoptan cada una de estas posturas. Este análisis comparativo se estructura en cuatro aspectos clave en la gestión estratégica:

1. La relación de la empresa con los partícipes sociales.
2. La elección de las estrategias.
3. El comportamiento preferido en los mercados.
4. La puesta en práctica de las estrategias.

Comenzaremos describiendo muy someramente los dos tipos de enfoque anteriormente reseñados.

Las empresas que buscan resultados más rápidos, dirigen normalmente los esfuerzos de la gestión hacia la consecución prioritaria de los objetivos de determinados grupos de interés. Los de los restantes partícipes sociales se postergarán en la medida de lo posible. Se pone el énfasis en la velocidad por lo que el horizonte no se contempla en su totalidad.

Por su parte, las empresas con enfoque estratégico dirigen la gestión a lograr el necesario equilibrio de los objetivos de todos los grupos implicados en su desarrollo en el largo plazo. Los resultados se pueden retrasar pero, a cambio, se pretenden posiciones más estables en el tiempo.

I. Efectos en la relación de la empresa con los partícipes sociales

Como acabamos de indicar la concepción de la relación de la empresa con los partícipes sociales difiere en ambos enfoques. En el primero, la presión por los resultados rápidos obliga a la empresa a atender de manera preferente a algunos grupos. En el segundo, se pone el énfasis en el equilibrio de los diferentes grupos a lo largo del tiempo.

Se produce sobre la empresa una situación similar a la comparación entre vivir momentos de crisis o una época de estabilidad. En las crisis, el corto plazo es funda-

mental para la supervivencia lo que exige priorizar, aunque nos dejemos muchas cosas en el camino. En otro caso también lo perderíamos todo. Por el contrario la estabilidad permite ambiciones mayores en cuanto más completas. No significa que los objetivos conseguidos sean más altos sino que abarcará una gama más completa y serán más duraderos.

Esto se reflejará en la relación de la empresa con cada uno de los grupos de participantes sociales:

a) Accionistas

El tipo de accionista que mejor encaja con el primer planteamiento es el del inversor de corte especulador o impaciente. Utiliza su participación en la empresa como una pura inversión financiera de corto plazo, para obtener una rentabilidad interesante y rápida. No tendrá, por tanto, ánimo de control de la gestión de la sociedad, ni buscará sinergias o integración en un grupo más amplio, etc.

Aunque, desde el punto de vista financiero, la rentabilidad es contraria al riesgo su enfoque de corto plazo le permite buscar la seguridad a través del cambio. En la medida en que los títulos se mantengan suficientemente líquidos el accionista podrá vender para cambiar hacia otras inversiones que presenten mayor interés. No se valorará tanto la seguridad de la empresa cuanto la capacidad de deshacer rápidamente posiciones en caso de necesidad.

Este perfil de accionista se mueve especialmente por indicios, información de actualidad, comentarios de asesores bursátiles, de tendencias esperadas, etc. Lógicamente serán más numerosos en épocas alcistas donde esta estrategia le permite al inversor grandes y rápidos rendimientos, lo que, a su vez, anima a otros inversores a intentarlo.

Nos quedan bastante cerca en el recuerdo las astronómicas sobrevaloraciones de las empresas de la llamada “nueva economía”. En muchos casos se trataba de empresas con pérdidas, con previsiones de resultados a muy largo plazo e incluso, con productos gratuitos. Pero el mercado prefirió en muchos casos, olvidarse de la información más objetiva y basarse en expectativas y rumores, porque prevalecía el enfoque de corto plazo.

Revisemos ahora el segundo grupo: las empresas con enfoque estratégico. Esta concepción se adapta más al accionista con perfil inversor. Éste frente a la impaciencia del especulador presenta mayor capacidad de espera en los resultados. No corrige rápidamente posiciones en cuanto se produce un cambio sino que valora su inversión en términos de la rentabilidad media en un horizonte más amplio. Está más interesado en la media que en las puntas ocasionales que no pretenderá aprovechar a través de la venta de títulos. Como consecuencia, precisa mayor seguridad, que la empresa le deberá garantizar a través de una política adecuada de solvencia.

Por otra parte, la liquidez, aun siendo también valorada por estos accionistas, juega un papel distinto. Se precisa más por motivo de flexibilidad, al facilitar las transacciones en caso de necesidad.

Este tipo de accionistas se interesa más por la información de la estrategia y la evolución a lo largo del tiempo de la empresa que por otros indicios, comentarios y expectativas de evolución de los precios de las acciones a más corto plazo.

En resumen, las empresas con visión estratégica atraerán y atenderán mejor a los accionistas con perfil de inversor que a los más impacientes o especuladores.

Relaciones con los accionistas

	Empresas con enfoque de resultados rápidos	Empresas con enfoque estratégico
Perfil del accionista	Impaciencia en resultados, especulador	Con capacidad de espera, inversor.
Rentabilidad	Rendimientos a corto plazo y crecientes.	Rendimientos promedio en el horizonte.
Seguridad	La obtiene a través del cambio a otros títulos	La espera de la solvencia de la empresa
Liquidez	La precisa para cambiar los títulos	La precisa más por flexibilidad
Información	Se mueve por indicios, comentarios, tendencias, etc.	Se basa más en la estrategia y evolución de la empresa.

b) Trabajadores

En la relación de la empresa con los trabajadores vamos a considerar las cuatro grandes dimensiones del trabajo: fisiológica, psicológica, remunerativa y social.

En respuesta a la dimensión fisiológica del trabajo, las empresas del primer grupo se centrarán básicamente en el cumplimiento estricto de la normativa al respecto, fundamentalmente referente a la seguridad y prevención de riesgos laborales. Otro tipo de medidas más ambiciosas supondrán costes e inversiones sin una traducción directa en resultados, por lo que perjudicarían la política de búsqueda de resultados a corto plazo. Siempre caben situaciones excepcionales en las que, por ejemplo, se pretenda dar respuesta a reivindicaciones laborales ya enquistadas con el objetivo de evitar tensiones que puedan tener efectos económicos mayores.

Respecto a la dimensión psicológica, los esfuerzos de enriquecimiento del trabajo se orientarán fundamentalmente a la tarea pretendiendo conseguir mejoras de volumen, de costes o ambos. Como ocurre en el área fisiológica, cabrán mejoras que traten de evitar conflictos laborales. No es de esperar, sin embargo, importantes esfuerzos desde la perspectiva de satisfacción personal del trabajador. Siempre habrá otras

prioridades en la dedicación de recursos con efectos mayores y más inmediatos en los resultados.

En el terreno de la remuneración, distinguiremos la remuneración por el tipo de trabajo, de los incentivos o consideración de la forma en que el trabajo se realiza. El enfoque en resultados rápidos empujará a aprovechar todas las condiciones favorables que el mercado laboral permita para mejorar los costes. La remuneración se ofrecerá, por tanto, en condiciones estrictas de mercado. Mientras exista oferta suficiente de profesionales caben posibilidades de ajuste de costes de estructura por esta vía. Los incentivos se referirán a los resultados del trabajo, normalmente serán de corte cuantitativo y referidos al corto plazo, es decir, con la máxima relación posible con los resultados inmediatos de la empresa.

Por último, consideraremos la dimensión social del trabajo, distinguiendo la estabilidad laboral, la formación, la promoción por la tarea y la promoción en la estructura.

El enfoque en los resultados a corto plazo conduce a una mayor fragilidad en el lazo de la relación entre el trabajador y la empresa, en ambos sentidos. Por un lado, la empresa aprovechará los instrumentos que la ley ponga a su alcance para limitar los costes de una posible ruptura. Por ejemplo, se agotarán las posibilidades de contratación temporal. Y además, tendrá menos temor a cambios más bruscos de puestos siempre que se espere de ellos una rentabilidad en un periodo de tiempo razonable, se le concederá menos importancia a los efectos en el clima social. Por su lado, el trabajador se sentirá menos ligado a la empresa, por lo que estará más abierto a posibles oportunidades de cambio.

Los esfuerzos en formación se circunscribirán a los campos de aplicación más inmediata, con una relación, por tanto, más directa sobre los resultados.

Las posibilidades de promoción en cuanto a la tarea se referirán fundamentalmente a metas de volumen (cantidad y costes) por las razones comentadas respecto al enriquecimiento del trabajo.

Finalmente, respecto a la promoción en cuanto a la estructura, los anteriormente mencionados cambios bruscos de puestos tendrán también su reflejo en posibilidades más llamativas de ascenso para determinados puestos si bien menos estables. Se esperará una contribución clara a los resultados.

Por su parte, las empresas con visión estratégica, respecto a la dimensión fisiológica, además de cumplir la normativa de seguridad para prevenir riesgos laborales serán más ambiciosas procurando la mejora del entorno en el que desarrollan su actividad los trabajadores de la empresa. Un ambiente más agradable de trabajo es difícil que, cubriendo unos mínimos, tenga efectos importantes en la implicación del trabajador con la empresa, pero es claro que su ausencia puede constituir un elemento de insatisfacción en los trabajadores.

En la dimensión psicológica del trabajo las empresas del segundo grupo considerarán a las personas que en ellas trabajan como una parte importante del necesario

equilibrio empresarial. En este contexto buscarán el enriquecimiento del trabajo considerando no sólo los efectos en la tarea (costes, productividad) sino también y, como elemento fundamental, los efectos en la persona, su propio bienestar personal a través del trabajo. El efecto pretendido será el establecimiento de relaciones más satisfactorias y duraderas para ambas partes: empresa y empleado.

Respecto a la dimensión remunerativa, la implicación del trabajador con la empresa requerirá la consideración no sólo del mercado laboral, referencia mínima indispensable de cualquier planteamiento remunerativo sino también del mercado de remuneración interno. En el corto plazo, el profesional se comparará sólo externamente, pero a medida que pase el tiempo y se integre en la organización, cobrará interés la situación comparativa dentro de la empresa.

En lo que se refiere a los incentivos, se ampliarán los cuantitativos más directamente ligados a los resultados con otros relativos a la contribución en materias como calidad, cooperación, etc. Un sistema de incentivación muy acorde con este enfoque será el basado en el desarrollo de competencias ya que exige un planteamiento de la relación laboral con una proyección a más largo plazo.

Por último, la dimensión social del trabajo refleja también la pretendida durabilidad de la relación. El trabajo es más estable. Incluso en los casos de clara inadaptación de la persona al puesto habrá ciertas resistencias a poner fin a la relación laboral por sus posibles efectos en el ambiente de seguridad. Por otra parte, los esfuerzos de la empresa tendrán su fruto en una mayor identificación del trabajador con la empresa, lo que disminuirá los cambios de trabajo de personas ya asentadas.

La formación, en este segundo grupo, se basará en la necesidad de potenciación de los recursos humanos como activo fundamental de la empresa y con perspectiva de largo plazo en el desarrollo de las competencias precisas.

En este sentido cabe esperar también más posibilidades de promoción en cuanto a la tarea, ya que los objetivos se establecen con una mayor amplitud. Además el desarrollo de competencias hace progresar personal y profesionalmente al trabajador.

Sin embargo, las oportunidades de promoción en cuanto a la estructura se verán más limitadas, ya que estarán apoyadas en criterios organizativos y los cambios serán más prudentes

Relaciones con los trabajadores

	Empresas con enfoque de resultados rápidos	Empresas con enfoque estratégico
DIMENSIÓN FÍSIOLOGICA	Cumplimiento de la normativa de seguridad	Además, mejora del entorno de trabajo
DIMENSIÓN PSICOLÓGICA	Enriquecimiento del trabajo orientado a la tarea (volumen y costes)	Enriquecimiento del trabajo orientado a la tarea y a la persona
DIMENSIÓN REMUNERATIVA	Salario en condiciones estrictas del mercado laboral. Incentivos basados en resultados cuantitativos a corto plazo	Salario considerando mercado laboral externo e interno. Incentivos cuantitativos, cualitativos, desarrollo de competencias.
DIMENSIÓN SOCIAL	Menor estabilidad. Formación para aplicaciones inmediatas. Promoción en cuanto a la tarea por metas de volumen. Más posibilidades de cambios bruscos de puestos.	Mayor estabilidad. Formación para potenciación de las personas. Mayor amplitud de objetivos y desarrollo de competencias. Promociones apoyadas en razones estratégicas y organizativas

c) Dirección

El enfoque de la gestión influirá también en la relación con los directivos de la empresa y, como consecuencia, en el tipo de profesionales que la misma atraerá.

Muchos de los aspectos comentados para los trabajadores en general tienen su reflejo también en los directivos como, por ejemplo, la mayor fragilidad en la relación con la empresa por ambas partes, en empresas con enfoque en resultados rápidos. Igualmente, los incentivos serán de corte económico cuantitativo directamente relacionados con los resultados a corto plazo.

En la dimensión psicológica, el peligro de los puestos directivos suele ser la tensión. En la medida en que la compañía tenga más prisa por obtener resultados, el riesgo de soportar tensión será mayor ya que, en la consecución de los objetivos, estarán influyendo muchas variables sobre las que el gestor no tendrá ninguna capacidad de actuación. Este problema no desaparece en las empresas del segundo grupo aunque se atenúa al utilizar sistemas de valoración más amplios y plazos más largos.

En la vertiente social, cabe esperar que, en el primer tipo de empresa, el directivo busque la promoción a través del cambio de empresa, mientras que, en empresas con enfoque más estratégico, los movimientos de dirección serán menos frecuentes y el crecimiento personal se buscará más en la propia empresa.

Relaciones con la dirección

	Empresas con enfoque de resultados rápidos	Empresas con enfoque estratégico
DIMENSIÓN PSICOLÓGICA	Tensión mayor por variables no controlables.	Mayor variedad de objetivos
DIMENSIÓN REMUNERATIVA	Incentivos basados en resultados cuantitativos a corto plazo	Incentivos cuantitativos y cualitativos, a corto y a largo plazo.
DIMENSIÓN SOCIAL	Menor estabilidad. Promoción a través del cambio de empresa.	Mayor estabilidad. Promoción en la propia empresa.

d) Entorno

Respecto al entorno la situación es similar a la considerada para la dimensión física del trabajo: normativa de seguridad e higiene en el trabajo. En el caso del entorno en cualquiera de los dos tipos de enfoque será necesario cumplir con la normativa legal al respecto. El incumplimiento, no será rentable; las sanciones deben procurar que no lo sea. En todo caso, el incumplimiento no es ético y, por tanto, no se considera.

La diferencia entre los dos grupos vendrá de su implicación en la responsabilidad social de la empresa. El primer grupo sólo se implicará si considera que tendrá efectos económicos directos. Por el contrario, para el segundo, formará parte del establecimiento y fortalecimiento de relaciones duraderas y suficientemente satisfactorias con la sociedad, como participante en la empresa.

Relaciones con el entorno

	Empresas con enfoque de resultados rápidos	Empresas con enfoque estratégico
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA	Cumplimiento estricto de la normativa legal.	Mayor implicación en la responsabilidad social de la empresa.

e) Clientes y proveedores

El enfoque de la empresa también tendrá efecto sobre la relación con estos partícipes sociales. El establecimiento de relaciones mutuamente satisfactorias y duraderas con proveedores y clientes exige un planteamiento de resultados a más largo plazo. Por el contrario, el enfoque de resultados rápidos inclinará más a posturas de negociación que de colaboración. Sin embargo, no lo analizaremos en este momento, pues forma parte de la estrategia de negocio y de la estrategia de comportamiento en el mercado, que se estudia en los apartados que siguen a continuación.

II. Efectos en la elección de las estrategias

Las diferentes estrategias y sus formas de puesta en práctica suponen secuencias muy diferentes de producción de los resultados en muchos casos, por lo que tendrán también encajes muy distintos en los dos tipos de enfoques analizados.

a. Con relación al objetivo de crecimiento empresarial

En cualquier enfoque empresarial puede ser necesaria una disminución de las estructuras. Sin embargo, como estrategia inicialmente aislada es más probable en empresas que buscan rápidos resultados. Evidentemente el crecimiento en los resultados exigirá que se produzca una reinversión posteriormente pero el destino no forma parte necesariamente de la estrategia de disminución de estructuras ya que ésta permitirá importantes efectos en rentabilidad bastante inmediatos.

Por el contrario, una organización del segundo grupo intentará plantear siempre la contracción acompañada de expansión aunque los resultados tarden en llegar. Los recursos liberados en la desinversión tratarán de recolocarlos en la medida de lo posible en otros negocios minimizando sus costes de arrastre. En otro caso, los efectos sobre la relación con los restantes partícipes sociales pueden ser muy negativos.

b. Con relación al grado de innovación

Las estrategias de innovación son habitualmente de más lenta capacidad de producción de resultados, salvo que se encuentren en un grado de desarrollo y aceptación avanzado. En este último caso, las oportunidades son atractivas para los dos tipos de enfoque. Incluso, las podrán aprovechar mejor las empresas con enfoque en resultados rápidos pues su menor dificultad para deshacer posiciones les permitirá crecer también más bruscamente. Este mayor dinamismo es fundamental en fases de crecimiento rápido del mercado.

Si por el contrario, la innovación se encuentra en una fase de desarrollo o aceptación anterior, su resultado puede ser muy prometedor, pero incierto, y la estrategia debe plantearse a largo plazo. Lo habitual es que en el corto plazo sean estrategias que generan resultados negativos pues consumen recursos y no producen ingresos en mucho tiempo.

c. Con relación al tipo de recursos y capacidades sobre los que se apoya

El desarrollo de capacidades distintivas que sirvan de base a estrategias de crecimiento son normalmente planteamientos de resultados lentos y difíciles de medir *a priori*. Se corresponden, por tanto, mejor con enfoques más estratégicos.

Por el contrario, el primer grupo estará en mejor posición para intentar por ejemplo, crecimientos fuertes en tamaño basados en recursos de rápido acceso pero no tanto en recursos de largo desarrollo.

d. Con relación al grado de compromiso en cuanto a los recursos

Ambos grupos subcontratarán parte de los recursos. Permite velocidad de llegada a los mismos, disminución de las inversiones y mayor flexibilidad. Pero se depende de agentes externos que no deberían aportar elementos diferenciadores, sino limitarse a recursos en actividades básicas.

Una vez más, un enfoque más estratégico empujará a comprometer recursos en los que se desarrollarán las capacidades distintivas. Además respecto a los subcontratistas, como antes se mencionaba, prevalecerá la filosofía de colaboración y de relación duradera.

e. Con relación al proceso de definición de la estrategia

Las empresas pertenecientes al primer grupo tenderán a utilizar procesos de definición de la estrategia menos participativos, ya que priman la velocidad y los resultados. Por el contrario, las compañías del segundo grupo precisan de la implicación y colaboración de las personas, por lo que el tiempo no es tan importante como que los componentes de la organización se sientan partícipes del futuro de la empresa.

Definición de la estrategia

	Empresas con enfoque de resultados rápidos	Empresas con enfoque estratégico
Crecimiento	A menudo estrategias de disminución de estructuras	Desinversiones normalmente unidas a estrategias de crecimiento
Innovación	Se prefieren estrategias consolidadas	Exige planteamiento de largo plazo
Tipo de recursos en los que se apoya	Crecimiento en tamaño o en base a recursos de fácil acceso	Crecimiento en base a capacidades distintivas.
Compromiso de recursos	Más subcontratación	Más desarrollo propio. Colaboración con subcontratistas
Definición de la estrategia	Menos participativo	Más participativo

III. Efectos en el comportamiento preferido en los mercados

El tipo de comportamiento adoptado tiene consecuencias importantes sobre el riesgo de una estrategia. En consecuencia, podemos esperar comportamientos diferentes en función de los dos enfoques considerados.

a. Comportamiento preferido en mercados dominados

En este apartado consideramos que la empresa en cuestión ostenta una situación de dominio en el mercado. Esta posición dominante puede apoyarse en aspectos jurídicos como concesiones administrativas para la explotación de determinados servicios, mercados regulados o barreras al comercio entre áreas. En otros casos las posiciones de dominio se deben a monopolios de hecho con base en la innovación, en la dimensión o gestión de la empresa (o alianza) que ostenta la mayor parte del mercado, o bien, en la existencia de materias primas escasas. Por último, en otros casos, el dominio es consecuencia de la existencia de monopolios naturales.

Si la empresa se plantea una estrategia, desde una posición de dominio del mercado, cabe esperar que trate de mejorar, o por lo menos conservar su posición, pero el enfoque que adopte marcará diferencias en su orientación.

Así, las organizaciones con visión estratégica deberán compararse con empresas que operan en mercados libres, si es posible en su mismo sector si no en los diferentes ámbitos, para tratar de mejorar sus prestaciones. Realizarán, por tanto, *benchmarking* para evitar que su cómoda situación les lleve a un deterioro de su capacidad de atención al mercado.

Por el contrario, las empresas con enfoque de resultados rápidos tenderán más a asegurar el mantenimiento del *statu quo* que a mejorar prestaciones. La búsqueda de resultados crecientes les empujará más a alianzas entre competidores, e incluso, fusiones o absorciones para mantener el dominio por tamaño.

b. Comportamiento preferido en mercados libres

i. Mercados con entorpecimientos

Nos referimos a situaciones en las que, aunque el mercado es libre porque existe oferta y demanda variada en el mercado, existen dificultades para el cambio de proveedor. El cliente se capta en un mercado con libertad pero, para las relaciones posteriores de servicio, mantenimiento, etc., se produce una situación de dominio temporal. En estos casos, los importantes costes de cambio de proveedor obligarán al cliente a aceptar condiciones onerosas. Es una situación relativamente frecuente en bienes de consumo duradero, de inversión y algunos servicios.

Respecto al comportamiento en el mercado hay que distinguir la relación en el mercado libre, para la captación de nuevos clientes, del tratamiento de los ya clientes.

El enfoque en resultados rápidos empujará a la empresa a aprovechar al máximo la rentabilidad de esta “cautividad temporal”. Pero, simultáneamente la empresa

debe atraer nuevos clientes. Respecto al mercado libre cabe esperar un comportamiento del tipo de “liderazgo agresivo”¹, es decir, pretendiendo captar una importante cuota de mercado en un periodo de tiempo relativamente corto. Se utilizarán ventajas económicas o financieras, o bien de otro tipo, pero basadas en recursos de rápido acceso, por ejemplo, fuertes campañas publicitarias.

Por el contrario, el enfoque estratégico de las empresas del segundo grupo, les llevará a adoptar posturas del tipo de “liderazgo en general”, que normalmente será ostentado por un grupo de líderes. Formar parte de ese grupo le obligará a cada empresa a mantener una posición competitiva equiparable a la del resto de empresas de dicho grupo. Respecto al mercado “entorpecido” pretenderá mantener el cliente una vez finalizada la situación de dificultad de cambio, lo que limitará los excesos en dicha relación.

ii. Mercados fluidos

Como se ha indicado, en mercados fluidos, el primer enfoque empujará hacia posiciones de liderazgo agresivo hasta que se consiga una suficiente cuota de mercado. Posteriormente, se moverá hacia el “liderazgo conservador” en el que primará el mantenimiento de su posición en el mercado. Esto le obligará a reaccionar si esa posición es atacada, pero también a mantener unas condiciones de diferenciación suficientes en el mercado.

Respecto a los comportamientos de seguimiento, los “simples seguidores” se conforman con los espacios de mercado que los líderes no atienden o con los clientes que no valoran trabajar con los mejores. Tampoco pueden pretender, por tanto, gran velocidad en los resultados. Similares comentarios haríamos respecto a los “seguidores imitadores” que se apoyan en diferencias en costes, imitando a los líderes en el resto de prestaciones.

El segundo enfoque empuja a potenciar de manera especial la innovación por lo que como hemos indicado en las páginas anteriores, es acorde con posturas de “liderazgo en general”.

Por su parte, los “seguidores creativos” en su empeño en superar a los líderes en algunas prestaciones, deberán normalmente haber desarrollado capacidades distintivas, para lo que es más adecuado un enfoque estratégico. Lo mismo diríamos respecto a las empresas que adoptan “sistemas particulares de gestión”.

¹ Véase la clasificación de estrategias de comportamiento en FREIJE, A. y FREIJE, I. (2002).

Comportamiento en el mercado

	Empresas con enfoque de resultados rápidos	Empresas con enfoque estratégico
Mercados dominados	Buscan más el acuerdo entre competidores que la mejora de prestaciones	Se esfuerzan en mejorar prestaciones a través de <i>benchmarking</i> o búsqueda de “mejores prácticas”.
Mercados entorpecidos	Tratan de aprovechar al máximo la existencia de costes de cambio de proveedor.	Pretenden mantener al cliente cuando cedan los entorpecimientos.
Mercados fluidos	Inicialmente, liderazgo agresivo, utilizando ventajas económicas o financieras o en recursos de rápido acceso. Posteriormente se moverán hacia liderazgo conservador.	Liderazgo en general, tratan de potenciar la innovación. Líderes de especialidad, seguidores creativos y empresas con sistemas particulares de gestión, deben desarrollar capacidades
	Los simples seguidores y los seguidores imitadores no podrán pretender resultados muy rápidos.	

IV. Efectos en la puesta en práctica de las estrategias

La forma de llevar a cabo una estrategia tiene efectos importantes sobre la secuencia en la producción de resultados tanto en la entrada² como, posteriormente.

a. En el inicio de la estrategia

Desarrollar internamente un negocio requiere acceder a los recursos precisos, reunirlos y organizarlos para comenzar a trabajar en la actividad deseada, lo que se traduce necesariamente en un plazo mayor para empezar a obtener resultados.

Esta modalidad no resultará válida para empresas con enfoque del primer tipo que preferirán la opción de compra. En el caso de compra de un negocio activo, la empresa comprada se encuentra funcionando en el área producto-mercado deseada lo que supone una entrada inmediata.

Por su parte, las empresas con enfoque estratégico no descartarán la posibilidad de desarrollo interno. De hecho, la estrategia se iniciará de esta manera cuando tenga su origen en capacidades distintivas desarrolladas en los negocios históricos³.

² Recuérdese el planteamiento clásico de Ansoff (1987, p. 208)

³ Hewlett-Packard obtenía en 1994 más del 60% de sus ventas de negocios que no existían en 1990 y que, en su inmensa mayoría, se debían a productos y negocios desarrollados inrenamente (Prahald y Doz, 2001, p.: 10)

También cabría la compra de un negocio en marcha si se espera poder incorporar las capacidades distintivas o desarrollarlas a través del aprovechamiento de las sinergias o interrelaciones.

La compra y el desarrollo interno suponen los dos extremos en las formas de puesta en práctica de la estrategia pero también existen otras alternativas entre las que destacan las fusiones o las alianzas.

La fusión se puede considerar una variante de la compra, que supone menor dedicación de recursos pero, como contrapartida, limita la capacidad de decisión que deberá ser negociada. En muchos casos, la utilización de esta forma de puesta en práctica se ve forzada por la limitación de recursos o las dificultades de entablar luchas competitivas. Aunque cabría en los dos enfoques, ha sido muy utilizado como una forma rápida de obtener resultados. Para que la empresa fusionada se asiente como nueva empresa y obtenga los auténticos resultados tiene que pasar mucho tiempo. Sin embargo, los efectos más directos sobre el mercado, fundamentalmente en cuota, en valoración bursátil, etc. no se hacen esperar⁴.

También es destacable la figura híbrida de las alianzas, que exigen un compromiso de recursos mucho menor que en la compra o el desarrollo interno pero en las que la capacidad de decisión debe ser compartida entre los aliados, lo que conlleva la necesidad de mucha paciencia para que se mantenga la alianza.

Aún mayor deberá ser la paciencia en las redes estratégicas, que sólo tienen sentido cuando sea muy costoso o imposible combinar capacidades a través de transacciones de mercado⁵.

b. En el funcionamiento de la estrategia

A lo largo de este artículo se han ido considerando distintos efectos de corte organizativo que simplemente recordaremos muy brevemente.

- Respecto a la tendencia a la utilización de servicios exteriores, por su mayor velocidad y flexibilidad se darán en mayor medida en las empresas que buscan rápidos resultados. Las empresas del segundo grupo comprometerán más recursos en su afán por desarrollar capacidades distintivas.
- Respecto a la frecuencia en los cambios organizativos, mayor brusquedad y frecuencia en el primer enfoque.
- Respecto a la participación en la toma de decisiones. Se limitará en el primer enfoque por su mayor lentitud, mientras que en el segundo prevalecerá la implicación de la estructura.

⁴ Aunque en la actualidad su validez está siendo muy cuestionada, (véase pe. Porter, 2003) las fusiones han sido muy valoradas en las dos pasadas décadas.

⁵ García_Ochoa (2002)

Puesta en práctica de la estrategia

	Empresas con enfoque de resultados rápidos	Empresas con enfoque estratégico
Inicio de la estrategia	Normalmente a través de compra de negocio en marcha. También fusión cuando la compra no es posible.	Desarrollo interno con apoyo en capacidades distintivas. Compras, Fusiones, Alianzas o Redes para desarrollar o integrar capacidades distintivas.
Funcionamiento de la estrategia	Gran utilización de servicios externos. Frecuentes cambios organizativos	Procesos más participativos Compromiso de recursos para desarrollo de capacidades distintivas. Intentan evitar desequilibrios organizativos. Participación para implicar al personal.

V. Conclusión

El enfoque de resultados rápidos puede comprometer el futuro de la empresa. En realidad es un reflejo del conflicto entre las decisiones óptimas a corto plazo y las decisiones óptimas a largo plazo. Pero, aunque el futuro es incierto, el largo plazo se va construyendo en el corto plazo. Las organizaciones que no hacen renuncias en resultados inmediatos, que no invierten esfuerzos en desarrollar capacidades distintivas propias y en crear y mantener fuertes lazos de relación con los partícipes sociales, pueden encontrarse con dificultades importantes para competir en el futuro, por lo menos en una posición destacada en su sector.

De hecho, la búsqueda de rápidos resultados le puede conducir a perder de vista la estrategia. Es evidente que el corto plazo no se puede descuidar pero la estrategia tampoco. Es necesaria una coherente y disciplinada atención a todos los elementos básicos de la gestión⁶.

Este problema se ha enfocado anteriormente como la pugna entre el énfasis en la estrategia o en la implementación de la estrategia⁷. Se ha observado en los últimos años una gran profusión de técnicas y herramientas de gestión que las empresas muchas veces han incorporado presionadas por mejorar la productividad, calidad y velocidad, tales como la Calidad Total (TQM, EFQM), la reingeniería o el *benchmarking*. Han supuesto importantísimas mejoras operativas pero, en muchos casos han ido reemplazando a la estrategia aunque su sostenibilidad es muy complicada por su fácil imitación⁸.

⁶ Un estudio empírico se puede ver en Noria *et al.* (2003)

⁷ Véase, por ejemplo, Egelhoff (1993)

⁸ Porter (1996, p. 64)

Bibliografía

- ANSOFF, H.I.: *La estrategia de la empresa*. Ed. Orbis, S.A., Barcelona, 1987.
- EGELHOFF, W.G.: "Great strategy or great strategy implementation: two ways of competing in global markets". *Sloan Management Review*, invierno, 1993, pp.: 37-50.
- FREIJE URIARTE, A. y FREIJE OBREGÓN, I.: *Estrategia empresarial con método*. Editorial Desclée de Brouwer, S.A., Bilbao, 2002.
- GARCÍA-OCHOA y MAYOR, M.: "Redes de alianzas: el nuevo paradigma organizativo" en GARRIDO BUJ, S. y RODRÍGUEZ-CARRASCO, J.M.; *Estrategia y políticas de empresa*. Ed. Pirámide, Madrid, 2002.
- NORIA, N., JOYCE, W. y ROBERSON, B.: "What really works". *Harvard Business Review* nº 103, julio 2003, pp. 43-52.
- PORTER, M.E.: "The tax cut that could pay dividends". *Financial Times*, 13-01-2003.
- PORTER, M.E.: "What is strategy?". *Harvard Business Review*, noviembre, 1996, pp. 61-78.
- PRAHALAD, C.K. y DOZ, Y.: "El consejero delegado: ¿mano visible en la creación de riqueza?". *Harvard-Deusto Business Review*, nº 103, julio-agosto 2001, pp. 4-23.

Resumen

En este artículo se realiza un análisis comparativo entre los efectos de una gestión basada en la obtención de resultados rápidos y otra con un enfoque más estratégico. El estudio se estructura en las cuatro grandes áreas de la gestión estratégica: la relación con los partícipes sociales, la elección de la estrategia, el comportamiento en los mercados y la puesta en práctica de la estrategia.

Palabras clave: Estrategia, largo plazo, resultados rápidos

Summary

This article compares the effects of management based on getting quick results and a more strategic approach. The study is structured around the four key areas of strategic management: relationship with stakeholders, choice of strategy, market behaviour and strategy implementation.

Key words: Strategy, long term, quick results