

Cómo hacer concesiones estratégicas

Mark Seidler, Florian Methling y Rüdiger von Nitzsch

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
5.5 minutos**ESTRATEGIA
Y DECISIONES**

Cuando los CEOs establecen al mismo tiempo múltiples objetivos de alto nivel, promocionan con entusiasmo las ventajas de cada uno. Sin embargo, rara vez hablan explícitamente sobre cuánto valor están dispuestos a sacrificar en uno de esos objetivos para lograr más valor en otro. En ausencia de una guía explícita, los ejecutivos y gerentes debajo de ellos emplean su propio juicio, ponderando de manera diferente los objetivos en conflicto y empujando a la organización en muchas direcciones desalineadas a la vez.

Al cuantificar y hacer explícito el grado de sacrificio entre tales objetivos en conflicto, los CEOs pueden replantear la toma de decisiones y brindarles a los ejecutivos las herramientas para tomar decisiones alineadas con su visión. He aquí cómo hacerlo:

Determine cómo los miembros individuales del equipo calculan las compensaciones clave.

El primer paso es determinar el cálculo que emplea cada miembro del equipo al ponderar los objetivos. Por ejemplo, el CEO de un fabricante farmacéutico mundial pensó que había dejado en claro que tenía la intención de alejar a la empresa de los medicamentos convencionales de moléculas pequeñas, llevándola hacia nuevas tecnologías, como la terapia celular y génica. A pesar de que los ejecutivos afirmaron que entendían la visión, el progreso siguió siendo lento.

El CEO inició una serie de entrevistas con el equipo de liderazgo que cubrieron el tema de la innovación versus mantener el rumbo. En el caso de la innovación, la pregunta se convirtió en: ¿Cuánta probabilidad de éxito técnico sacrificarías a cambio de una mayor innovación?

Ninguno de los miembros del equipo se opuso a la innovación; simplemente sopesaron de manera diferente los impulsores subyacentes de su pensamiento. A pesar de sus mejores intenciones, las diferentes preferencias fueron una receta para la desalineación y la parálisis.

Establezca un cálculo común.***Este artículo es útil para:***

- *Codificar cómo pondera los objetivos.*
- *Tomar decisiones alineadas con su visión.*
- *Determinar cuánto peso se le debe dar a cada objetivo.*

En ausencia de una guía explícita, los ejecutivos y gerentes debajo de ellos emplean su propio juicio, ponderando de manera diferente los objetivos en conflicto y empujando a la organización en muchas direcciones desalineadas a la vez.

Los CEOs deben dejar en claro cuánto de un objetivo están dispuestos a sacrificar a favor de otros objetivos en conflicto. La meta es determinar cuánto peso se le debe dar a cada objetivo, lo que finalmente genera un conjunto de objetivos ponderados que se pueden usar para evaluar cualquier oportunidad.

Por ejemplo, el CEO de un importante proveedor de tecnología para la industria energética estableció el objetivo de hacer la transición de la cartera de la empresa a tecnologías futuras. El CEO desglosó esta visión en los objetivos “abordar las necesidades futuras de los clientes” e “invertir en soluciones rentables a corto plazo”, entre otros.

Abordar las necesidades futuras de los clientes favoreció las nuevas tecnologías, incluyendo inversiones en aplicaciones de hidrógeno y su infraestructura. Sin embargo, solo unas pocas de estas tecnologías ofrecieron el margen de beneficio deseado a la empresa. El segundo objetivo (“invertir en soluciones rentables a corto plazo”) favorecía la expansión del negocio principal rentable y el centrarse en tecnologías más maduras.

El equipo tuvo que desarrollar criterios para evaluar hasta qué punto una inversión “aborda las necesidades futuras de los clientes” y representa “soluciones rentables a corto plazo”. Los criterios para las “necesidades futuras del cliente” incluyeron la facilidad de integrar la tecnología de la empresa con la tecnología existente del cliente, la capacidad de abordar los puntos de dolor del cliente y la capacidad de mejorar el nivel de responsabilidad social del cliente. Luego, el equipo desarrolló escalas para calificar cada criterio de 0% a 100%. Una vez que se había determinado un puntaje porcentual para cada uno de los criterios, se promediaron los porcentajes para llegar a un puntaje general para el objetivo.

Los criterios para “invertir en soluciones rentables a corto plazo” incluían el margen de beneficio típico de una tecnología, el tamaño actual del mercado y la competitividad actual del mercado. Al igual que con otros objetivos, se desarrollaron escalas para calificar cada criterio de 0% a 100%, y se promediaron las calificaciones para llegar a una calificación general para el objetivo.

Para llegar a los pesos relativos de los dos objetivos, el CEO describió varios proyectos que encontró igualmente atractivos: proyectos cuyas ventajas y desventajas relativas entre los objetivos se compensan entre sí. Por ejemplo, el CEO dijo que era indiferente entre una inversión A que obtuvo un 50% en términos de satisfacer las necesidades futuras de los clientes y un 80% en términos de soluciones rentables a corto plazo, frente a una inversión B que

La meta es determinar cuánto peso se le debe dar a cada objetivo, lo que finalmente genera un conjunto de objetivos ponderados que se pueden usar para evaluar cualquier oportunidad.

Los CEOs deben dejar en claro cuánto de un objetivo están dispuestos a sacrificar a favor de otros objetivos en conflicto.

obtuvo un 70% en necesidades del cliente y un 40% en una solución rentable a corto plazo. Esto dejó en claro que el CEO estaría dispuesto a sacrificar hasta el doble en términos de soluciones rentables a corto plazo, para lograr ganancias en la satisfacción de las necesidades futuras de los clientes.

Si no hubiera habido más que esos dos objetivos, su peso en el cálculo para evaluar cualquier inversión habría sido del 67% para “necesidades futuras de los clientes” frente al 33% para “soluciones rentables a corto plazo”. Sin embargo, había objetivos adicionales que debían ponderarse. Usando esta ponderación de las “necesidades futuras de los clientes” como punto de referencia, el CEO y el equipo trabajaron en comparaciones de compensación similares con otros tres objetivos estratégicos clave para llegar a declaraciones de indiferencia que arrojaron pesos relativos para los cinco objetivos. Una vez más, los pesos sumaron hasta el 100%. Luego, cualquier nueva oportunidad se calificaría contra las escalas para cada objetivo y cada puntaje se multiplicaría con los pesos. Con este “cálculo de sacrificio” en la mano, la empresa podría evaluar todas las oportunidades de manera uniforme y los miembros del equipo podrían tomar decisiones independientes, pero alineadas con la visión estratégica del CEO.

Utilice el cálculo para guiar las deliberaciones.

Un cálculo específico es particularmente útil cuando el equipo ejecutivo está asignando recursos entre las muchas inversiones propuestas que deben considerar. El conjunto de inversiones en el que todos están de acuerdo puede ser aprobado inmediatamente. Las inversiones propuestas a las que el equipo otorgue una baja calificación pueden rechazarse o devolverse a sus creadores para su modificación. Luego, el equipo de liderazgo puede concentrar su energía en las inversiones propuestas en el medio: aquellas en las que la gente podría no estar de acuerdo. Es entonces cuando tener un cálculo para varias compensaciones se vuelve esencial.

Para ser claros, el cálculo no puede eliminar automáticamente el desacuerdo. Los miembros del equipo pueden estar de acuerdo con la fórmula, pero no estar de acuerdo sobre si una inversión específica se ajusta a esa factura. Por lo general, la evaluación de alternativas y oportunidades de inversión se basa en predicciones y estimaciones sobre el futuro, en las que las personas naturalmente no están de acuerdo. La solución es ejecutar un “análisis de sensibilidad” diseñado para determinar si una diferencia particular de opinión sobre los efectos de una acción propuesta realmente cambia el atractivo de las alternativas de una manera que resultaría en una decisión diferente.

Un cálculo específico es particularmente útil cuando el equipo ejecutivo está asignando recursos entre las muchas inversiones propuestas que deben considerar.

Por lo general, la evaluación de alternativas y oportunidades de inversión se basa en predicciones y estimaciones sobre el futuro, en las que las personas naturalmente no están de acuerdo.

Si finalmente no cambia la decisión, entonces todos los miembros del equipo deberían estar a favor de seguir adelante con la propuesta, a pesar de sus diferentes evaluaciones de una acción en particular. Si el análisis de sensibilidad revela que la incertidumbre en torno a los impactos estimados de las alternativas en los objetivos cambiaría la decisión, entonces ha descubierto un factor externo o una incertidumbre que es tan importante que necesita hacer más análisis y retrasar la decisión hasta que la comprenda mejor.

Al codificar cómo ponderan los objetivos, los CEOs liberan a sus organizaciones para tomar decisiones mejores y más rápidas, que estén alineadas con la estrategia a largo plazo de la empresa.

ESTRATEGIA Y DECISIONES

Al codificar cómo ponderan los objetivos, los CEOs liberan a sus organizaciones para tomar decisiones mejores y más rápidas, que estén alineadas con la estrategia a largo plazo de la empresa.

Sobre los autores:

Mark Seidler es CEO del Strategic Decisions Group.

Florian Methling es gerente de participación en el Strategic Decisions Group.

Rüdiger von Nitzsch es presidente del Decision Theory and Financial Services Group en la RWTH Aachen University en Aachen, Alemania.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com