

Estrategia: ya tengo, ¡gracias!

William Baeza
Enero de 2018

Imagina que estás gestionando tu empresa sin una estrategia. Es como manejar un auto a ojos cerrados o construir un edificio sin planos.

En la práctica la planificación estratégica anual es una extrapolación del status quo o de lo que está de moda. Lo que es peor, en ocasiones las decisiones que se toman en estos ejercicios anuales están basadas en las proyecciones de un economista experto. Sin embargo, es bueno recordar que la palabra “sorpresa” encabeza gran parte de los titulares de prensa cada vez que se publican cifras económicas. Y en Chile es interesante notar que los economistas son expertos en todo tipo de temas económicos, financieros, políticos y sociales. Ese nivel de versatilidad no se encuentra en medicina, ni en leyes, ni en ingeniería; por citar algunas disciplinas.

La estrategia toma en cuenta las fuerzas que determinan el destino de la empresa: amenazas competitivas, las necesidades de los clientes y la estructura de costos. ¿Cómo mi empresa puede alcanzar ventajas competitivas sobre otras empresas? ¿la estoy operando como si la fuera a vender mañana? **La disciplina de analizar, predecir y deducir, se debe fortalecer.**

De otra forma ¿cómo podemos explicar que todos y cada uno de los retailers que llegaron a Colombia experimentaron un duro y largo periodo de aprendizaje? [Aprendizaje = desde pérdidas relevantes, pasando por el cierre de todas las tiendas, hasta quiebras]. ¿Y las aventuras en Brasil de empresas chilenas del sector automotriz e inmobiliario?

Un paseo por el Rimac: Perú ha estado de moda los últimos años. (1) Entel estresó su balance y ha puesto en riesgo su rentabilidad de largo plazo por entrar a ese mercado. (2) La sobreoferta de electricidad ha reducido los precios a mínimos históricos. Perú tiene el costo marginal de la electricidad más bajo de América. Así, es llamativo que una eléctrica chilena compre una generadora en Perú. Más aun considerando que dicho activo históricamente ha tenido pérdidas, gran volatilidad en su flujo de caja operacional y elevado endeudamiento. (3) Finalmente, un banco chileno de pequeño tamaño, reconocido por pagar precios abultados en sus adquisiciones, apostó por el negocio de seguros en Perú a inicios de 2015. Ya se discutían diversos cambios regulatorios al sistema de AFP peruano. El desenlace fue una ley que afectó severamente el negocio de las rentas vitalicias. Hoy, con visión 20/20, podemos decir que adquirir la compañía de seguros en Perú no fue buena idea. ¿Mala suerte o falta de estrategia?

El corazón de los proyectos de consultoría estratégica es **construir el modelo**, es decir, para distintos escenarios futuros ¿cuál es el plan de acción adecuado? Una buena estrategia es una respuesta específica y coherente a los obstáculos de negocio que enfrentamos. No se trata de proyectar correctamente el futuro ¿quién lo puede hacer?

Desarrollar e implementar una estrategia es **la** tarea del líder de la empresa. ¿Dónde jugar y cómo ganar? Es una pregunta que nos obliga a analizar temas vitales. Por ejemplo, diferentes unidades de negocio tal vez deberían implantar diferentes aproximaciones estratégicas (*be big, be fast, be first, be orchestrator, o simplemente be viable*).

La estrategia se debe trasladar a una misión, para guiar las decisiones y el comportamiento de los trabajadores que están en el frente de batalla. **Así la estrategia se convierte en algo operacional.**

De la estrategia a los números: En sus Memorias de 2016, tres empresas del sector retail chileno se autodescriben de la siguiente forma

Falabella [...] Nuestros esfuerzos apuntan a operar en forma eficiente y flexible en cada mercado. Nuestra fortaleza nace del conocimiento que tenemos de nuestros clientes, sus necesidades y anhelos, entendiendo su forma

de ser y de vivir. Aspiramos a cautivarlos y a desarrollar una relación de largo plazo con ellos. [...] Hoy somos capaces de responder a necesidades individuales, manteniendo un contacto uno a uno. Ese proceso es en el que estamos invirtiendo con fuerza para consolidar nuestro liderazgo.

SMU [...] Al completar el proceso de integrar las adquisiciones realizadas en los años anteriores, hacia fines de 2013 la Compañía comenzó a implementar un plan estratégico enfocado en la eficiencia y la optimización de sus operaciones, en base a tres pilares: fortalecimiento comercial, eficiencia operacional y fortalecimiento financiero y organizacional.

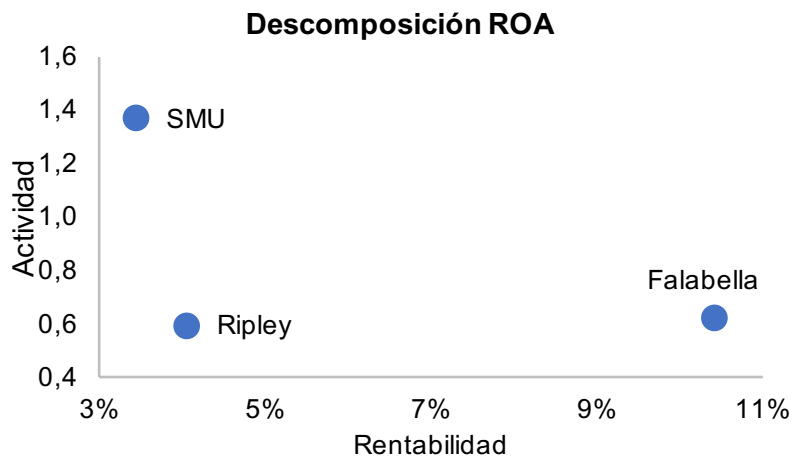
Ripley [...] La omnicanalidad hoy es una realidad y ha cobrado mayor importancia en nuestro negocio, esta es parte de nuestros desafíos para seguir cautivando a los clientes. Durante este año logramos aumentar considerablemente la cantidad de productos en nuestro sitio web y mejorar la calidad del servicio que ofrecemos. [...] Por otro lado, seguimos desarrollando nuevas propuestas de valor para nuestros clientes que esperamos tengan importantes resultados en los próximos años.

De lo anterior, se desprende que Falabella tiene como **estrategia la diferenciación**, apuntando a segmentos de clientes que están dispuestos a pagar más por los productos. A su vez, SMU es muy cuidadosa en controlar sus costos y también en las inversiones que realizan. Es decir, tiene una **estrategia de liderazgo en costos**. Mientras que para Ripley no se puede identificar una estrategia clara.

En general las empresas cuya estrategia competitiva es la **diferenciación**, tendrán **alto margen** en los productos que venden, aunque también mostrarán una **baja rotación** (ventas/activos). Estas empresas compiten en atributos como calidad o exclusividad de sus productos.

Por otra parte, empresas que presentan una **alta rotación / bajo margen** para poder generar resultados, son empresas que venden grandes volúmenes a bajo margen. Para ser exitosas, estas empresas deben ser muy cuidadosas en controlar sus costos y también en las inversiones que realizan. Son **líderes en costos**.

Utilizando las cifras de 2016, calculamos el ROA de las 3 empresas, usando la descomposición de duPont. Así la estrategia de cada empresa se puede apreciar claramente en un gráfico Rentabilidad vs Actividad. [Contáctanos](#).



Saludos cordiales,

William Baeza
wbaeza@gibak.cl
www.gibak.cl

| Socio Líder | M&A y Estrategia
| Cel.: +56 9988 7980 |

Gibak