

MASTER EN NEGOCIOS

MASTER EN NEGOCIOS

ClarínX | iEco | MATERIABIZ

EDITOR RESPONSABLE

Pablo Maas

EDITOR DE LA COLECCIÓN MASTER EN NEGOCIOS /MATERIABIZ

Manuel Sbdar

COORDINACIÓN EDITORIAL/MATERIABIZ

Federico Ast

Giselle Ungar

CIRCULACIÓN

Gabriel Bater

MARKETING

Juan Gujis

Verónica Zanaria

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Mariano Nuñez Freire

con la colaboración de Fernando Romei Seeber

ILUSTRACIONES

Kalil Llamazares

Fernando Glionna

Master en negocios : estrategia, del análisis a la implementación, para que no quede guardada en un cajón / compilado por Manuel Sbdar.

- 1a ed. - Buenos Aires : Arte Gráfico Editorial Argentino, 2009.
v. 7, 144 p. : il. ; 25x17 cm.

ISBN 978-987-07-0597-0

1. Negocios. I. Sbdar, Manuel, comp. CDD 650

MASTER EN NEGOCIOS

¿Qué es MASTER EN NEGOCIOS?

Un recorrido por los temas fundamentales de la formación en negocios que se imparten en las principales Business Schools del mundo. A lo largo de las distintas entregas, la colección ofrece las herramientas teóricas y prácticas fundamentales para empresarios y ejecutivos en actividad así como para estudiantes que empiezan su recorrido de formación profesional.

Los diez libros de la colección



I. CAPITAL HUMANO

Las personas son lo más importante de una empresa. Pero, ¿quiénes, cómo, cuándo y cuánto?



II. HABILIDADES GERENCIALES

Influyendo para que las cosas se hagan en la empresa



III. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

La creatividad es 99 por ciento de transpiración y 1% de inspiración. Aquí, ese 99%.



IV. MARKETING TOTAL

De la comunicación al marketing relacional. ¿Qué hay más allá de las 4 P?



V. EMPRENDEDORES

Conocimientos y herramientas para complementar la pasión por hacer



VI. ESTRATEGIA

Del análisis a la implementación, para que no quede guardada en el cajón



VII. FINANZAS

Para quienes no son directores financieros



VIII. IT Y OPERACIONES

Un recorrido por la cocina de la empresa



IX. GOBIERNO CORPORATIVO

En búsqueda del equilibrio entre intereses en conflicto



X. INVENTANDO EL FUTURO.

El mundo de los negocios en el año 2020

ESTRATEGIA

DEL ANÁLISIS A LA IMPLEMENTACIÓN, PARA QUE NO QUEDE GUARDADA EN EL CAJÓN

Manuel Sbdar

Director de MATERIABIZ.

Director Executive Education ESADE Business School, campus Buenos Aires.

De todas las definiciones del término *estrategia* aplicadas al entorno empresarial, me quedo con aquella que la entiende como *el traslado de una organización de una posición actual a una posición futura deseable pero incierta. Y dado que se trata de una posición futura, el camino que decide seguir dicha organización incluirá necesariamente una serie de hipótesis vinculadas.*

Delinear ese camino a transitar por la organización para alcanzar esa posición deseable es, justamente, *formular una estrategia.*

Así como es difícil pensar en una gran corporación que no cuente con un plan estratégico escrito, resulta poco frecuente encontrarlo en una pequeña empresa (aunque esto no significa que no lo tenga). El pensamiento estratégico es una condición para la subsistencia de una organización, otra cuestión es el grado de formalización del mismo.

No es posible pensar en el proceso de formulación estratégica separado del ejercicio de su *implementación o ejecución.* Así como la formulación se desarrolla en el ámbito del análisis, la investigación y el pensamiento más abstracto, la ejecución se vincula con las decisiones operativas que suceden en el día a día de cualquier organización y que se traducen, en última instancia, en **decisiones.**

Pero, ¿cuál es la distancia que existe entre el camino que deciden recorrer las empresas y el que finalmente transitan?

Como se explica en el capítulo 5 de este tomo, los profesores de la Escuela de Negocios de Harvard, Robert Kaplan y David Norton encontraron que nueve de cada diez empresas fallan en la implementación de su estrategia por: falta de conocimiento y

comprensión de la estrategia por parte de los empleados; falta de dedicación al pensamiento de largo plazo por parte de los ejecutivos; falta de asignación de recursos por medio del presupuesto a la estrategia formulada, y ausencia de vínculos entre las estrategias definidas y los esquemas de incentivos diseñados.

Mientras dirigía Executive Education de la Di Tella, implementamos junto a mi colega Diego Fainburg un estudio entre los alumnos del EMBA (programa que habíamos diseñado para personas en posiciones gerenciales) que se proponía comparar las conclusiones de Kaplan y Norton con lo que ocurría entre los ejecutivos de nuestro entorno. Si bien los resultados globales fueron muy similares, cuando introdujimos la variante de estudiar el nivel de conocimiento de las estrategias, asociado a la variable tamaño de la empresa, encontramos que a menor *tamaño de la empresa* había un mayor nivel de conocimiento de la estrategia por parte de sus ejecutivos.

La explicación de esta observación venía dada por el grado de participación de los mismos ejecutivos en el proceso de formulación.

Como expresamos en el título de este libro, para que la estrategia no quede guardada en un cajón, es necesario definir y analizar el negocio y entender los distintos modelos de formulación. Pero, al mismo tiempo, comprender su vínculo con la política, la estructura y la cultura de la organización. La cadena causal, en última instancia, podría ser la siguiente: más participación en la formulación, más conocimiento, más compromiso, más grado de implementación, mejores resultados.

ESTRATEGIA

DEL ANÁLISIS A LA IMPLEMENTACIÓN, PARA QUE NO QUEDE GUARDADA EN EL CAJÓN

6

- 10** **CAPITULO 1**
Introducción al management y la estrategia
- 38** **CAPITULO 2**
Definiendo el negocio
- 52** **CAPITULO 3**
Analizando el negocio y el entorno
- 78** **CAPITULO 4**
Tipos de estrategia
- 104** **CAPITULO 5**
Ejecutando la estrategia
- 122** **CAPITULO 6**
Estrategia, estructura y cultura



Introducción al management y la estrategia

Dora Rizzuto y Federico Ast

Desde tiempos prehistóricos, hombres y mujeres han gestionado recursos y coordinado esfuerzos para alcanzar ciertos objetivos. Con el tiempo, este “conocimiento tácito” se ha ido desarrollando y sistematizando hasta llegar a los sofisticados modelos de gestión que aplican las organizaciones del siglo XXI. En este capítulo, una introducción al management y la estrategia.

Dora Rizzuto es Licenciada en Administración de Empresas (UADE), MBA y DBA (Doctor of Business Administration) Research Associate (Henley Management College, Reino Unido). Es APM Practitioner, certificación extendida por la Asociación Inglesa de Project Management. Es Profesora de Dirección Estratégica (UADE).

Federico Ast es Licenciado en Economía (UBA) y Licenciado en Filosofía

1) ¿QUÉ ES MANAGEMENT?

La etimología de la palabra *management* se remonta al latín *manus* (mano) y *mentum* (acción, proceso, arte). De esta combinación ha surgido el término italiano *maneggiare*, que significa controlar o dirigir con la mano. La traducción del concepto *management* al español es *dirección, administración, gerencia, gestión, intendencia, regencia; consejo de administración, cuerpo directivo, junta directiva, oficialía*.¹

En 1983, el legendario Peter Drucker², en el prefacio a la reedición del libro *El Concepto de Empresa* (originalmente editado en 1946) se atribuye la creación de esta disciplina: "*Llamamos management (gerencia o función directiva) al estudio organizado y sistemático de la estructura, la política y los intereses sociales y humanos de la moderna organización*".

Según Drucker, el management es, por sobre todo, una práctica que, si bien utiliza o puede utilizar herramientas de la ciencia, no es aceptada como tal por aquella. En la misma obra, Drucker liga la actividad del directivo a la satisfacción de objetivos y necesidades de la empresa como esfuerzo humano e institución social. El gran desafío es cómo satisfacer, mediante la creación del empleo y de bienes, las demandas de la sociedad en lo que a igualdad de oportunidades, ascenso económico social y protagonismo se refiere.

1.1) Las cinco funciones del management

El management trata, por otro lado, acerca de cómo lograr los objetivos organizacionales. En referencia a este punto, Henri Fayol (1841-1923), uno de los primeros autores de la disciplina, identificó las cinco funciones de la gestión:

Planificar: Es la habilidad de mirar con antelación en el futuro, identificar las metas de la organización y desarrollar los medios para lograrlas.

Organizar: Es la habilidad de asignar los recursos de la organización (por ejemplo, financieros, humanos, equipamiento, materiales) en forma eficiente para operar y lograr las metas de la compañía.

Coordinar: Es integrar las diversas actividades de la organización en forma efectiva para lograr un todo coherente.

Controlar: Apunta a regular las actividades dentro de una organización para adherir a un conjunto de estándares y hacer realidad los objetivos planeados.

Dirigir: Es la función que *hace que las cosas pasen*. Trata sobre influir en la gente y comunicarse con otros para transmitir motivación y guía para el logro de las metas organizacionales.



Dirigir con la mano
Management se remonta al latín y significa controlar o dirigir con la mano.

El énfasis de estas funciones varía dependiendo del nivel de management considerado. Por ejemplo, planificar será probablemente una prioridad en los ejecutivos *senior*, mientras que los gerentes de línea pueden encontrar que motivar y orientar a la gente de su departamento o división lleva mucho de su tiempo y esfuerzo. Ahora bien, más allá de la función que predomine, es importante tener un claro conocimiento de cómo las diversas partes de la organización se interrelacionan. Si desconocemos qué estamos gerenciando, ¿cómo podremos definir metas claras a lograr?

1.2) El enfoque de las funciones continuas de MacKenzie

En el punto anterior, se muestra un enfoque estático de las funciones del management desde una perspectiva *secuencial*. Más adelante, R. Alec Mackenzie, en un artículo publicado en *Harvard Business Review* (1969 y reeditado en el año 2000) lo complementa con un análisis de las funciones de la gestión desde una mirada *continua*: analizar problemas, tomar decisiones y comunicar.

1 Babylon.com

2 Drucker, P. (1964). *The Concept of Corporation*. 2da Edición. New American Library, Nueva York.

1.3) La contribución de Mintzberg

Mintzberg contribuyó en forma muy eficaz al señalar la realidad del gerente y directivo que pasa la mayor parte de su tiempo hablando, con interrupciones permanentes y vive sobrecargado de obligaciones y compromisos. Es así que define tres actividades del directivo: interpersonales (representar, liderar y coordinar), informativas (monitorear y difundir hacia el interior y el exterior) y decisorias (adaptarse al cambio, resolver problemas y asignar recursos).

1.4) Las seis áreas de la dirección de empresas

Hacia fines del siglo XX, el terreno de la dirección de empresas comprendía seis áreas:

- Recursos Humanos
- Operaciones o Producción
- Dirección Estratégica
- Marketing
- Finanzas
- Tecnología de la Información

En el trabajo *Las Tres Dimensiones de la Gerencia*³ de Herrero Mitjans & Terzano (1967), donde se plasman ideas de Peter Drucker, Abraham Maslow, Rensis Likert y Douglas McGregor, los autores plantean la necesidad de integrar la función gerencial con lo *operativo* (conocimientos, tareas, control y cambio tecnológico), las *personas* (necesidades individuales, sentimientos y actitudes, liderazgo y comunicación) y lo *estratégico* (cambio social, visión integral del negocio, principios de dirección, políticas de empresa y objetivos). Esta buena iniciativa, un tanto mecanicista, ignoraba la temática referente al conflicto, el poder y el control.

Ya en el siglo XXI, muchos analistas y observadores encuentran difícil subdividir el management en las seis categorías funcionales presentadas más arriba. Más y más procesos involucran más y más categorías. Así, actualmente se tiende a pensar en términos de procesos, tareas y objetos sujetos al management.

1.5) Las cinco mentes del directivo

Para concluir esta breve introducción, debemos citar a Gosling & Mintzberg (2003)⁴ quienes plantean que, en el complicado y complejo mundo de la gestión, el directivo necesita habilidades para sintetizar las internalizaciones desde diversos esquemas mentales en un todo comprensible. Anteriormente, en otro de sus trabajos, Mintzberg aseveraba que el ejecutivo dedica la mayor parte de su tiempo a hablar e interactuar con superiores, subordinados y colegas. Regresando ahora al trabajo del 2003, las cinco mentes del directivo son:

Dirigirse a sí mismo: El esquema mental reflexivo.

Dirigir las organizaciones: El esquema mental analítico.

Dirigir el contexto: El esquema mental universalista.

Dirigir las relaciones: El esquema mental colaborativo.

Dirigir el cambio: El esquema mental de la acción.



Mucho tiempo hablando

El ejecutivo dedica la mayor parte de su tiempo a hablar e interactuar con superiores, subordinados y colegas.

2) UNA BREVE INTRODUCCIÓN HISTÓRICA AL MANAGEMENT

En el apartado anterior, hemos ofrecido una breve introducción al concepto de mana-

3 Herrero Mitjans, S. & Terzano R. (1967). *Las Tres Dimensiones de la Gerencia*. Revista Competencia, Año 1, No. 2, Buenos Aires.

4 Gosling, J. & Mintzberg, H. (2003). *The Five Minds of a Manager*. Harvard Business Review (Nov.).

gement. Si bien la Administración, como disciplina autónoma, nació en un estadio reciente de la evolución de las artes humanas, lo cierto es que nuestros antepasados han gestionado recursos desde tiempos prehistóricos. En muchos casos, la Administración se ejercía sobre bases intuitivas. No obstante, algunas civilizaciones han logrado desarrollar y aplicar técnicas sorprendentemente avanzadas de management *avant la lettre*.

2.1) El management en tiempos del hombre de Neanderthal

La extinción del hombre de Neanderthal, tras haber dominado la Tierra por unos 200 mil años, es uno de los grandes enigmas paleontológicos. En general, los especialistas coinciden en la que causa de su desaparición radica en su derrota frente al *homo sapiens* en la lucha por la supervivencia. Sin embargo, a priori, el *homo sapiens* parecía en sería desventaja. El hombre de Neanderthal, más fuerte y con anchas fosas nasales óptimas para humedecer el aire polar, parecía mejor equipado para prosperar en un ambiente hostil. ¿Cómo se explica, pues, el cambio en las relaciones de poder?

El estudio *How Trade Saved Humanity from Biological Exclusion*⁵, de las universidades de Michigan y Wyoming, sostiene que el *homo sapiens* venció a su primo de Neanderthal gracias a sus primitivas nociones de gestión. Las investigaciones arqueológicas han encontrado rastros de caravanas comerciales de *homo sapiens*, que recorrían largas distancias para intercambiar sus artesanías. Algunos grupos se concentraban en la producción de herramientas. Otros, en pieles. De esta forma, la especialización del trabajo inauguró un incipiente proceso de innovación mientras el hombre de Neanderthal seguía estancado en sus rústicas habilidades y conocimientos.

2.2) La Pirámide de Giza, séptima maravilla del management⁶

Casi 150 metros de altura y dos millones de bloques de piedra (algunos, de 20 toneladas). La altura de la Pirámide de Giza recién fue superada en el siglo XIV. ¿Cómo pudieron los egipcios, 25 siglos antes de Cristo, erigir tan majestuosa obra? Ingenieros y arquitectos se han planteado por siglos este interrogante. Pero, más allá de las consideraciones técnicas, la Gran Pirámide constituyó una asombrosa proeza de gestión de recursos humanos y de la cadena de suministros.

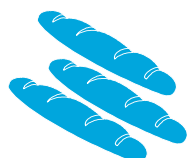
El especialista Craig Smith, autor del libro *How the Great Pyramid Was Built*, estima que la construcción empleó a un promedio de 13 mil trabajadores (con picos de 40 mil), aunque sólo unos cinco mil participaban a tiempo completo en el proyecto. La mayoría eran granjeros que se sumaban a las tareas cuando la crecida del Nilo inundaba sus campos. Los egipcios trabajaban ocho días de corrido, seguidos de uno o dos de descanso. La jornada laboral consistía en unas cinco horas a la mañana y otras cinco tras el almuerzo. Restando los feriados religiosos, la carga laboral ascendía a unos 280 días por año.

En aquella época, Egipto no tenía una economía monetaria desarrollada. La remuneración de los obreros consistía, básicamente, en pan, cerveza, granos y tejidos. Un supervisor ganaba ocho jarras de cerveza y 16 panes por día. Así, en base a la cantidad de trabajadores involucrados y los datos salariales, se ha estimado el costo laboral de la Gran Pirámide en 111 millones de jarras de cerveza y 126 millones de panes a lo largo de los 10 años del proyecto.

A esto debemos sumar los esfuerzos de coordinación logística necesarios para fabricar y trasladar dos millones de bloques de piedra. Además de los obreros directamente involucrados en la construcción, otros miles trabajaban en actividades extractivas y de transporte. A fines de los '70, un experto minero estimó que a las 33 minas del estado norteamericano de Indiana, incluso con su moderna tecnología, les habría llevado 27 años producir y transportar la cantidad de material necesaria para construir la Gran Pirámide. Todos estos datos nos sugieren que los antiguos egipcios disponían de ciertas técnicas avanzadas de gestión para completar un colosal proyecto que sigue en pie más de 45 siglos después de su construcción. Y, para agregar más a nuestro asombro: no conocían la rueda, las poleas ni las herramientas de hierro.

5 Horan, R., Bulte, E. & Shogren, F. (2005). *How Trade Saved Humanity from Biological Exclusion: An Economic Theory of Neanderthal Extinction*. Journal of Economic Behavior & Organization. Vol. 58, págs. 1-29.

6 Smith, C. (2006). *How the Great Pyramid Was Built*. HarperCollins Publishers.



Pago en especies

En la época de los egipcios, la remuneración de los obreros consistía, básicamente, en pan, cerveza, granos y tejidos.

2.3) El management en la tradición judeo-cristiana-musulmana⁷

2.3.1) Jetró, el primer consultor de negocios

Más cercano a nuestras tradiciones, nos encontramos con Jetró (Jethro o Shoaib), suegro de Moisés, quien tal vez encarna la figura del primer consultor de dirección. Según el Antiguo Testamento (Éxodo 18, versículos 13 al 27), Jetró le indica a su yerno Moisés los errores que comete en el gobierno de su pueblo. Como si se tratara de un moderno consejero organizacional, Jetró señala que la tarea de ejercer como juez de todas las disputas era demasiado pesada para un solo hombre. Así, le aconseja a Moisés: “escogerás de entre todo el pueblo hombres capaces, temerosos de Dios, hombres veraces que aborrezcan las ganancias deshonestas, y los pondrás sobre el pueblo como jefes de mil, de cien, de cincuenta y de diez. Y que juzguen ellos al pueblo en todo tiempo; y que traigan a ti todo pleito grave, pero que ellos juzguen todo pleito sencillo. Así será más fácil para ti, y ellos llevarán la carga contigo”. En este apartado bíblico, podemos detectar algunos conceptos fundamentales de gestión, como la delegación en forma piramidal y algunas incipientes pautas de selección de personal.

2.3.2) El Talmud, la diversificación del portafolio y el tratamiento de los colaboradores

Más allá del caso de Jetró mencionado en el apartado anterior, la tradición bíblica incluye numerosas reflexiones sobre las artes de la gestión.

El Talmud, una monumental obra que recoge aportes de antiguos intelectuales judíos a lo largo de varios siglos, ya ofrecía incipientes conceptos sobre administración de portafolio, cuando aconsejaba dividir los activos en tres partes: un tercio en tierras, un tercio en negocios y un tercio como reserva de dinero.

En 1957, Douglas McGregor escribió que las empresas podían tener obreros más productivos tratándolos como personas en vez de como máquinas. Proponer tareas con sentido es, según esta perspectiva, una clave de la motivación. Sin embargo, milenios antes de McGregor, el Talmud ya pregonaba por un trato humanitario hacia los trabajadores, prohibiendo la asignación de tareas denigrantes (incluso a esclavos)⁸. Además, pretendía equiparar las condiciones entre “directivos” y “colaboradores” cuando imponía a los primeros: “[tu sirviente] debe ser igual a ti en alimento y bebida. No debes comer pan refinado si él come pan ordinario, beber vino añejo si él bebe vino nuevo, dormir en una cama si él duerme sobre el heno”⁹

2.4) Los magnates del Renacimiento

La modernidad, época del nacimiento de los Estados Nacionales y del capitalismo mercantil, llega con nuevas formas de organización alrededor de la producción artesanal. En este contexto, surgen los primeros ejemplos de las *empresas multinacionales*.

2.4.1) Los Medici, banqueros del Renacimiento¹⁰

La familia Medici pasó a la posteridad como mecenas de los más talentosos artistas del Renacimiento italiano. Leonardo Da Vinci, Miguel Ángel y Sandro Botticelli fueron algunos de los beneficiarios de su apoyo financiero. Pero, ¿de dónde extrajeron los medios para su mecenazgo?

Fundado en 1397 por Giovanni di Medici, el banco Medici fue el negocio más floreciente de la Europa del *quattrocento*. Desde su casa matriz en Florencia, operaba una vasta red de sucursales en las principales urbes europeas. Si bien los préstamos a comerciantes y monarcas constituían la actividad principal, la familia controlaba un auténtico conglomerado que abarcaba desde la fabricación y comercialización de seda, lana y textiles hasta inversiones inmobiliarias. Hubo una época en que la moneda emitida por el banco



Empresas multinacionales

En la época del nacimiento de los Estados Nacionales y del capitalismo mercantil surgen los primeros ejemplos de las *empresas multinacionales*.

7 Según el Antiguo Testamento, Jetró era un pastor kenita y padre de Séfora, esposa de Moisés. El Corán lo considera como el profeta Shoaib, cuyos restos descansarían en una mezquita en las cercanías de la ciudad jordana de Mahis

8 Cohn, G. & Friedman, H. (2001). *Improving Employer-Employee Relationships: A Biblical and Talmudic Perspective on Human Resource Management*. Management Decision: Focus on Management History.

9 Talmud de Babilonia, Kiddushi 22a.

10 Hibbert, C. (1999). *The House of Medici: Its Rise and Fall*. Harper Collins.

Medici era aceptada y utilizada a lo largo y ancho de Europa.

La gestión de aquel imperio era sumamente compleja en tiempos de comunicaciones lentas y poco fiables. El banco funcionaba como un conjunto de subsidiarias relativamente autónomas en ciudades importantes (Pisa, Milán, Venecia, Ginebra, Lyon, Avignon, Brujas y Londres) que se comunicaban por correo con la casa matriz. Los Medici conservaron por décadas su hegemonía hasta la caída del banco, en medio de una serie de *defaults* de gobiernos e intrigas políticas.

2.4.2) Jacob Fugger, el rico

Nacido en 1459 en una familia de prósperos comerciantes de algodón, seda y especias de Augsburgo, Jacob Fugger encarnó el incipiente capitalismo comercial de su época. El primer paso hacia su fortuna comenzó con una inversión en minas de cobre de Hungría. Fugger transportaba los productos en sus propios barcos hacia Inglaterra y los puertos del Mar del Norte. Años después, obtuvo de Maximiliano I, emperador del Sacro Imperio Romano Germánico, una serie de concesiones mineras que le otorgaron el monopolio del mercado del cobre.

Gracias a este monopolio, su patrimonio se multiplicó y a lo largo y ancho de Europa la gente comenzó a llamarlo *Jacob Fugger, el rico*. Y así surgieron las voces críticas. Para preservar su imagen, Fugger contrató a Konrad Peutlinger, un abogado y teólogo, que fue quizá el primer Director de Relaciones Públicas de la historia empresarial. Este magnate fue también el fundador de los medios de negocios. Gracias a una red de corresponsales en las principales ciudades comerciales europeas, Fugger publicaba un periódico con noticias de interés para los mercaderes que operaban en todo el continente. El periódico se editaba en italiano, el idioma de los negocios de aquellos tiempos.

Cuando Jacob Fugger murió, el 30 de diciembre de 1525, su fortuna se estimaba en 75 millones de dólares de aquel entonces. El epitafio en su tumba de Augsburgo reza: "sin igual en la adquisición de riqueza extraordinaria"¹¹.

2.5) La era industrial

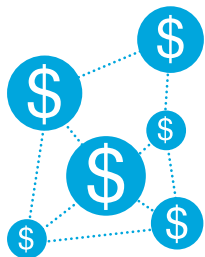
2.5.1) Thomas Newcomen, James Watt y la máquina de vapor

A principios del siglo XVIII, las minas de estaño en las inmediaciones de la ciudad inglesa de Dartmouth sufrían constantes inundaciones. Así, el agua limitaba la profundidad hasta donde podían cavar los obreros. Basándose en las ideas de dos inventores de su tiempo, a un ignoto ferretero llamado Thomas Newcomen se le ocurrió que podía diseñar una máquina de vapor para bombear el agua y facilitar los trabajos en las minas. En 1711, el primer modelo operativo permitió reemplazar nada menos que a los 500 caballos que, hasta entonces, se utilizaban en las tareas de bombeo. La productividad de las minas se disparó hasta niveles insospechados y aquel primitivo modelo de máquina de vapor se utilizó, prácticamente sin cambios, por 50 años.

En 1763, el ingeniero escocés James Watt recibió el encargo de reparar una máquina Newcomen para la Universidad de Glasgow. Mientras trabajaba en el artefacto, descubrió serias ineficiencias en el aprovechamiento del combustible. A lo largo de la siguiente década, introduciendo diversas modificaciones en el modelo original, Watt diseñó una máquina capaz de generar una fuerza muy superior con un mínimo gasto de energía. El formidable éxito de su prototipo se expandió velozmente a Londres, Manchester y Birmingham para luego cruzar el canal de la Mancha hacia París, donde se lo utilizó en el bombeo del río Sena.

La máquina de vapor de Watt representó una auténtica revolución. Antes, las principales fuerzas motrices eran los molinos de agua y viento. Así, la actividad productiva pesada se limitaba a zonas cercanas a ríos caudalosos o donde pudiera aprovecharse la fuerza eólica. Gracias a la máquina de Watt, lo único que se necesitaba era conseguir carbón o madera para la combustión.

Los conceptos físicos involucrados en el artefacto fueron la base del desarrollo de otros íconos de la sociedad industrial, como los ferrocarriles y las centrales térmicas de generación de energía eléctrica. La máquina de vapor de Watt sirvió como catalizadora



Expansión

Fundado en 1397, el banco Medici fue el negocio más floreciente de la Europa del quattrocento ya que operaba una vasta red de sucursales en las principales urbes europeas.

¹¹ Crossen, C. (2000). *The Rich and How They Got That Way*. Crown Business.

de la Revolución Industrial, que disparó la productividad y la fabricación en gran escala primero en Gran Bretaña y luego en toda Europa Occidental y los Estados Unidos. En medio de veloces transformaciones sociales, movimientos de mano de obra, muerte de viejas industrias y nacimiento de otras, aumentó el interés por investigar en técnicas de management.

2.5.2) Robert Owen, el reformador

Robert Owen (1771-1858), considerado el padre del cooperativismo, fue uno de los precursores de la gestión de recursos humanos. En 1800, cuando se hizo cargo de New Lanark, una fábrica de hilado de Manchester, hombres, mujeres y niños trabajaban hasta catorce horas diarias, seis días a la semana, por un salario que apenas si alcanzaba para cubrir las necesidades elementales. Owen desempeñó el rol de *reformador*: redujo la jornada laboral a diez horas y media, construyó viviendas para los obreros y se negó a contratar a menores de diez años (cuando lo común era que trabajaran desde los seis). Así, descubrió la verdad de una máxima que figuraba en el Talmud: el trato humanitario hacia las personas no sólo era un deber moral, sino que también fomentaba la productividad.

2.5.3) Frederick Taylor y el cronómetro

Hacia finales del siglo XIX, los problemas de personal eran una preocupación común en muchas industrias. La mayoría de los trabajos eran monótonos y estaban mal remunerados. Por lo tanto, las empresas encontraban serios problemas a la hora de reclutar y retener trabajadores mientras muchos se unían en sindicatos para defender sus intereses. En este marco, la *Administración Científica* de Frederick W. Taylor (1856-1915) propuso un modelo de organización del trabajo que liberase a las industrias de la necesidad de contratar obreros especializados. Con su cronómetro, Taylor analizó minuciosamente los tiempos y movimientos involucrados en distintas actividades productivas. Luego, dividió cada tarea en sus componentes básicos y diseñó mejores métodos para llevarlas a cabo. De esta forma, el *taylorismo* transfirió el conocimiento desde el obrero calificado hacia la empresa.

Entre sus consejos de recursos humanos, Taylor proponía vincular el salario a la productividad, reducir la jornada laboral a ocho horas y media e introducir períodos de descanso. En sus obras *Shop Management* y *The Principles of Scientific Management* estableció algunos de los principios básicos de la moderna gestión de personal como la selección de los trabajadores con métodos científicos y la importancia de la capacitación.¹²

2.5.4) Henry Ford y la estandarización

Nacido en Dearborn, Michigan, en 1863, el joven Henry Ford manifestó desde la infancia una pasión por la mecánica. En su juventud, trabajó como ingeniero en la Edison Company mientras que, en su tiempo libre, investigaba el funcionamiento de los automóviles, un reciente invento con enormes perspectivas.

En 1903, fundó la Ford Motor Company. En su intento por aumentar la eficiencia de sus fábricas, Ford había imitado la cadena con estaciones estáticas de Oldsmobile. La idea de hacer que las piezas circularan por las distintas estaciones se le ocurrió al observar cómo un grupo de carniceros limpiaba una res en un matadero.

Desde 1913, cuando se puso en marcha la línea de montaje, el precio extraordinariamente bajo del legendario modelo T arrolló a la competencia y convirtió a Ford en el primer productor mundial de automóviles. En 1914, se estimaba que un obrero de sus fábricas podía comprar aquel vehículo con cuatro meses de salario.¹³ Hacia 1918, la mitad de los automóviles en las calles estadounidenses eran Ford T. Diecisiete millones de unidades de este mítico automóvil se vendieron desde su lanzamiento en 1908 hasta su desaparición en 1928. Ford también fue célebre por su idea de convertir a sus obreros en consumidores de sus productos, aumentando los salarios de dos a cinco dólares por día y reduciendo la semana laboral a 40 horas.



Jornada laboral

Taylor proponía vincular el salario a la productividad, reducir la jornada laboral a ocho horas y media e introducir períodos de descanso.

12 Coriat, B. (1982). *El taller y el cronometro: Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Siglo XXI de España Editores.

13 Georgano, G. N. (1985) *Cars: Early and Vintage, 1886-1930*. Grange-Universal.

2.6) El management en nuestros tiempos

Tras la Segunda Guerra, nace la Tercera Revolución Industrial y, al poco tiempo, la Cuarta, con la tecnotrónica¹⁴. En un contexto de veloz avance tecnológico y difusión de las organizaciones multinacionales, el management se consolida como disciplina autónoma y se convierte en objeto de estudio y enseñanza sistemáticos en las escuelas de negocios. Estas son las técnicas y conceptos que se estudian en los distintos tomos de esta colección.

3) INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA

3.1) ¿Qué es la estrategia?

El término *estrategia* ha sido utilizado de maneras tan diferentes que muchos ya no saben qué significa realmente. Para empezar a dilucidar su significado, debemos considerar que el concepto tiene su raíz etimológica en el griego *strategos*. *Stratos* significa *maniobras militares* y *ag*, *liderar*. *Estrategia* significa entonces *generalato*.

Al igual que en muchos otros conceptos vinculados a disciplinas humanísticas, existen diversas definiciones de Estrategia (aunque todas tienen en común la idea de dirección en el largo plazo). La definición de Johnson, Scholes & Whittington (2006), es la siguiente:

*Estrategia es la dirección y alcance de una organización en el largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.*¹⁵

Para entender la organización y su estrategia, es necesario entender y conocer las dinámicas del sistema en el cual se desarrolla el negocio. La estrategia se vincula al futuro, que suele ser desconocido e inescrutable, y la empresa puede seguir varios caminos en sus respectivos entornos competitivos. Como la creación de estrategia involucra gente, la complejidad es aún más compleja, al considerar los propios motivos (explícitos o no) y cosmovisiones de cada ejecutivo. En cuanto a la decisión sobre la estrategia a seguir, la gente involucrada está condicionada por sus experiencias pasadas y los supuestos que se dan por sentado (esto es, los paradigmas).

3.2) Perdidos en los Pirineos

Durante la Primera Guerra Mundial, en el frente de los Alpes, un joven teniente de un destacamento húngaro envió una patrulla en misión de reconocimiento a través de esos helados páramos. Tras la partida, comenzó a nevar copiosamente y continuó nevando durante los siguientes dos días. La patrulla no regresó ni dio señales de vida y el teniente temió haber enviado a sus hombres a la muerte.

Pero afortunadamente y de modo sorpresivo, al tercer día la patrulla reapareció completa. ¿Qué había ocurrido? ¿Cómo habían logrado encontrar el camino de regreso? He aquí lo que relataron:

En verdad nos considerábamos perdidos sin remedio y creímos que había llegado nuestro fin. No teníamos mapas ni brújula que nos permitiesen determinar nuestra posición o encontrar una ruta de salida. Pero, de pronto, uno de nosotros, rebuscando en una bolsa del equipo, encontró un viejo mapa. Esto nos calmó. El mapa no parecía describir con claridad el terreno, pero nos sirvió para descubrir dónde estábamos. Seguimos el curso indicado, bajando la montaña. Luego de dar algunas vueltas, logramos por fin encontrar el camino de regreso.

El teniente les pidió el mapa, lo observó y luego murmuró:

*Este no es un mapa de los Alpes... ¡Es un mapa de los Pirineos!*¹⁶



Varios caminos competitivos

La estrategia se vincula al futuro, que suele ser desconocido e inescrutable, y la empresa puede seguir varios caminos en su entorno competitivo.

14 Herrero Mitjans, S. et al (2005). *La Comunicación Incomunicada*. Editorial Temas, Buenos Aires.

15 Johnson G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Ed. Pearson, 7ma. Edición.

16 Adaptado de Weick, K. (1987). *Substitutes of Strategy in The Competitive Challenge*. J. Teece (Ed.). Ballinger, Cambridge-Mass, Estados Unidos.

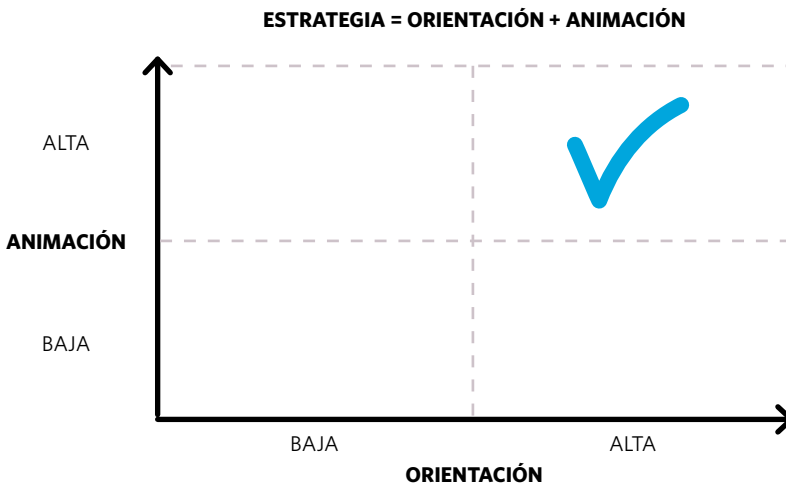
Esta historia es muy popular en la enseñanza de estrategia ya que la analogía se puede reconocer de inmediato. La idea del valor de un mapa como también de un marco conceptual o modelo estratégico proviene no solamente de su habilidad para representar los ambientes o entornos objetivamente con todo su detalle, sino de su habilidad para focalizar las mentes y ayudar a la gente a tomar un curso en particular.

La estrategia de una organización puede ser descrita como su *curso* siempre en movimiento hacia delante en espacio y tiempo, hacia dónde se dirige y hacia dónde no. Los marcos conceptuales y teorías deberían ser, para una organización, el equivalente al mapa para el soldado húngaro. Deberían ayudar a la gente a orientarse o *pensar estratégicamente*, ofreciendo un lenguaje gracias al cual toda opción compleja pueda ser fácilmente entendida, comunicada y debatida, permitiendo a un grupo focalizarse para aprender acerca de sí mismo y lo que quiere lograr en relación con su entorno. También pueden impulsar a actuar estratégicamente convenciendo a otros de moverse más allá de la indecisión, comenzar el proceso de *mapeo* y tomar un curso de acción. Como en el arte de orientar, el explorador ingresa en nuevos territorios que no están bien demarcados.¹⁷

Por otro lado, la matriz creada por Cummings & Wilson (2003) que mostramos abajo sugiere un interesante y realista punto de vista referente a la estrategia, sus marcos conceptuales y su aplicación. En breves palabras, *el mapa general* y el mapeo interactúan, y deben aplicarse tanto *orientando* como *animando*.¹⁸

Consideramos así la importancia vital de que el *manager* oriente y anime su gestión para ser exitoso. El equipo de gente que lo sigue necesita tener un *norte* y sentirse parte de un proyecto para encontrar y seguir la ruta indicada.

LA MATRIZ DE CUMMINGS Y WILSON



Fuente: Cumming, S.& Wilson, D. (2003). *Images of Strategy*, Blackwell Publishing.

3.3) ¿Por qué es importante la estrategia?

Para sobrevivir en el mundo de hoy, las organizaciones deben ser capaces de identificar y adaptar los cambios en los negocios. Factores económicos, políticos, sociales, culturales, demográficos, gubernamentales, tecnológicos y los competidores mismos afectan la forma en que opera una organización. Todos estos factores, que se encuentran fuera del control individual u organizacional, presentan oportunidades siempre cambiantes y desafíos a afrontar.

La respuesta de la organización a estas posibilidades y desafíos estará inevitablemente afectada por sus propias características internas: su cultura, su estilo de liderazgo, su

¹⁷ Cummings, S. & Wilson, D. (2003). *Images of Strategy*. Blackwell Publishing Ltd.

¹⁸ Cummings & Wilson, op.cit.

estructura, capacidades y recursos. También es probable que la respuesta reciba una influencia del proceso de desarrollo seguido en el pasado: las decisiones clave que se hayan tomado y, por ejemplo, la cadena y sistema de valor que se hayan creado. Es vital, entonces, que los directivos comprendan la importancia de esos factores al evaluar las capacidades de la organización para tomar las oportunidades que aparecen y puedan resultar fructíferas, reconocer las debilidades, evitar las amenazas a la rentabilidad de la empresa y, por supuesto, a la viabilidad y supervivencia de la organización.

Así, la estrategia es importante por una serie de razones:

- La empresa necesita entender y responder a la dinámica de la complejidad de los negocios en los que opera.
- La empresa necesita asegurar que hay intención de focalizarse en aprovechar las energías creativas de la gente que trabaja en ella.
- La empresa necesita identificar y entender sus capacidades y cómo utilizarlas y aplicarlas para asegurarse una ventaja competitiva sobre sus rivales.
- La estrategia provee una forma de monitorear el avance del plan original y sus desvíos de manera tal que se puedan tomar acciones relevantes y *a tiempo* para lograr las metas.
- Los *stakeholders* (partes interesadas), en particular los accionistas, se sienten mejor en una empresa con un equipo gerencial que comprende que tiene una dirección y que la está siguiendo.

4) BREVE HISTORIA DE LA ESTRATEGIA: DE LA GUERRA A LOS NEGOCIOS

4.1) Estrategia de guerra

Como se ha observado más arriba, la etimología del término *estrategia* remite al generalato y las formas de organizar un ejército para vencer al enemigo. Así, no debe sorprendernos que los primeros teóricos de esta disciplina hayan sido militares.



Identificar los cambios

Para sobrevivir en el mundo de hoy, las organizaciones deben ser capaces de identificar y adaptar los cambios en los negocios.

4.1.1) Sun Tzu y el arte de la guerra

Es imposible hablar de estrategia sin mencionar a Sun Tzu, el general chino del siglo VI antes de Cristo a quien se atribuye una serie de ensayos titulado *El Arte de la Guerra*, que por 25 siglos ha influido sobre el pensamiento estratégico. A continuación, observemos algunas de las reflexiones de Sun Tzu, tan aplicables a la guerra como a los negocios: "*El líder hábil en estrategia somete al enemigo sin luchar*", "*Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, no necesitas temer el resultado de cien batallas (...)* Si no te conoces a ti mismo ni al enemigo, sucumbirás en cada batalla", "*Vencerá quien, estando él mismo preparado, espera para sorprender al enemigo cuando éste no está preparado*"¹⁹.

4.1.2) Carl Von Clausewitz y la intuición estratégica

El general prusiano Carl Von Clausewitz (1780-1831) desempeñó un importante papel en la lucha contra la expansión napoleónica en Europa. En su obra *De la Guerra* (publicada póstumamente), expuso un enfoque de la estrategia militar basado en el estudio filosófico de la actividad bélica.

Uno de los grandes objetivos de la obra de Von Clausewitz consistía en indagar por qué Napoleón era tan exitoso en sus batallas. Y encontró que la clave de sus triunfos radicaba en un método particular de formulación estratégica. Los otros líderes militares planificaban minuciosamente cada combate. Napoleón, por el contrario, no se limitaba al análisis de mapas en la retaguardia sino que constantemente recorría el campo de batalla, buscando situaciones que pudieran representar una oportunidad. Y, cuando te-

¹⁹ Sun Tzu (2004). *El arte de la guerra*. Deva's.

nia esta *intuición estratégica*, era capaz de atacar al enemigo de manera completamente sorpresiva. De esta forma, la doctrina de Von Clausewitz contiene un gran componente de gestión de la incertidumbre y la necesidad de actuar velozmente para obtener una ventaja estratégica.

4.1.3) Antoine Jomini y el análisis estratégico

Mientras que Von Clausewitz ponderaba fuertemente a la intuición, el militar suizo Antoine Jomini, en su obra *Précis de l'Art de la Guerre* (1838) proponía un enfoque opuesto: el análisis debe ser el centro de la estrategia. Desde esta perspectiva, la calidad de una estrategia dependerá del análisis previo a la formulación. Prácticamente todas las corrientes de pensamiento del siglo XX han seguido esta línea (entre ellas, la de Michael Porter).



Análisis previo

Las corrientes de pensamiento del siglo XX proponen que la calidad de una estrategia dependerá del análisis previo a la formulación.

4.2) Estrategia aplicada a los problemas de negocios²⁰

4.2.1) Década de 1940, el nacimiento de la estrategia de negocios

Las primeras formulaciones contemporáneas del concepto de estrategia de negocios pueden rastrearse en la obra *Teoría de los Juegos y Comportamiento Económico* (1944) de John Von Neumann y Oskar Morgenstern, donde se lo define como la serie de actos que ejecuta una empresa para moverse desde una situación actual a una deseada.

La Estrategia o Dirección Estratégica (*Strategic Management* en idioma inglés) aplicada a los problemas de negocios evolucionó desde varias fuentes, incluidos el método del caso y las ciencias económicas. Desde la perspectiva de algunos autores (por ejemplo Kay, 1993) surgió como una disciplina teórica en respuesta a las frustraciones de los gerentes frente a la limitada ayuda que la economía brindaba para manejar y gestionar sus negocios.

En los años 1950 y 1960, se enseñaba bajo el nombre *Política de Empresa* (*Business Policy*). Generalmente, ejecutivos retirados transmitían casos de negocios con los cuales estaban familiarizados e intentaban extraer enseñanzas con sentido común. En 1954, Peter Drucker afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y la modifiquen en caso de que sea necesario para los objetivos de la organización, siempre considerando los recursos que posee la empresa. A su vez, sostenía que la gestión *intuitiva* ya no bastaba, impulsándolos a estudiar los principios de management, adquiriendo conocimiento y analizando sistemáticamente el desempeño.

4.2.2) Década de 1950: Igor Ansoff y su matriz

En 1957, en un artículo escrito para *Harvard Business Review*²¹, el matemático Igor Ansoff presentaba los objetivos estratégicos alternativos de penetración de mercados, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación, creando su modelo conocido como *Matriz de Ansoff*.²²

Ansoff, figura relevante de la escuela americana de negocios y considerado uno de los padres de la dirección estratégica, sostiene que la estrategia es como un *hilo conductor* que corre entre las actividades de una empresa y sus productos y mercados. Este hilo tiene cuatro componentes: el alcance del producto/mercado (los productos de la empresa y los mercados donde opera); el vector de crecimiento (los cambios que la empresa prevé aplicar al alcance de sus productos/mercados); la ventaja competitiva (las propiedades del producto/mercado que ubica a la compañía en una sólida posición frente a sus competidores) y la sinergia (la medida en que las diferentes áreas de la empresa pueden funcionar juntas para lograr más de lo que obtendrían si cada una operase por su cuenta).

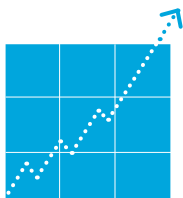
20 Von Neumann, J; Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behaviour*. Princeton University Press. Drucker, P. *La Práctica de la Administración*. Chandler, A. (1975) *Strategy and Structure*. MIT Press. *The Oxford Handbook of Strategy*, (2003), editado por Faulkner D. & Campbell A. Oxford University Press.

21 Ansoff, H.I. (1957). *Strategies for Diversification*. Harvard Business Review, 35.5, págs. 113-124

22 Ansoff, H.I. (1965). *The Firm of the Future*. Harvard Business Review, 43.5 (Sept-Oct), 16-78. Para más información, ver el capítulo 3, *Analizando el negocio y el entorno* del presente tomo de la colección.

4.2.3) Década de 1960: Alfred Chandler, estrategia y estructura

Desde otra perspectiva, igualmente importante en la historia de la estrategia, fue el aporte del historiador de los negocios, Alfred Chandler, quien unió la idea de selección de una estrategia con la correspondiente estructura para su implementación. En *Estrategia y Estructura* (1962), analizando el desempeño de las compañías Standard Oil, Sears, DuPont y General Motors, Chandler definió a la estrategia como el elemento que determina las metas y objetivos de una firma en el largo plazo, y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzarlos.



Planeamiento a largo plazo

En la década de 1970, el Planeamiento a Largo Plazo se convierte en un proceso “de moda” en muchas organizaciones.

4.2.4) Década de 1970: Henry Mintzberg, el planeamiento de largo plazo y las grandes consultoras

En la década de 1970, el Planeamiento a Largo Plazo (*Long-Range Planning*) se convierte en un proceso “de moda” en muchas organizaciones (aunque a menudo sólo significaba la extrapolación de tendencias recientes). Con frecuencia, los ambiciosos planes terminaban juntando polvo en un cajón o pasaban al olvido, tras fracasar su implementación.

En esta misma época, se consolidan las grandes consultoras internacionales de estrategia, como Boston Consulting Group, McKinsey & Co. y Arthur D. Little. Estas compañías desarrollan sus propias herramientas y modelos de análisis y formulación estratégica. Entre ellos, el más célebre probablemente sea la matriz BCG, para evaluar el portafolio corporativo de las Unidades de Negocio (UNs). No obstante, al poco tiempo, fue claro que el uso de esta herramienta era muy mecanicista y, por momentos, simplista para desarrollar una corporación²³.

En relación con este último punto, en la década de 1970, surgieron dos problemas con este enfoque racional y un tanto determinista relacionado con la estrategia y la organización. Por un lado, las empresas raramente implementaban las estrategias de esta manera. Por otro lado, muchas tampoco las formulaban así. En realidad, más que fruto de un proceso de análisis metódico y racional, las estrategias parecían surgir de un proceso de acierto y error con los subsiguientes ajustes para responder a las cambiantes circunstancias. En este contexto, Henry Mintzberg propuso reemplazar el método racional de la formulación estratégica por un enfoque más pragmático, un proceso de acierto y error sobre una estrategia emergente. Mintzberg pretendía describir lo que un directivo hace en su función, en oposición a lo que los escritores tradicionales opinaban acerca de lo que el directivo realizaba.

4.2.5) Década de 1980: Michael Porter

En 1979, con Michael Porter, la Dirección Estratégica (*Strategic Management*) adquiere mayor rigor académico y reemplaza a la Política de Empresa en los cursos de MBA. En los 80, se populariza su modelo de *Estrategias Genéricas* para definir la posición estratégica de una empresa (por ejemplo, diferenciación), la cual necesitaba de los detalles brindados por el marketing estratégico, la estrategia financiera, la operativa, entre otras, para su implementación. El modelo más famoso de Porter es el de las *Cinco Fuerzas de Intensidad Competitiva de la Industria* (1980), que ayuda a identificar los factores clave que determinan la potencial rentabilidad de una empresa en una industria. En 1985, presenta la famosa *Cadena de Valor* para el análisis interno de una compañía y sus ventajas competitivas.

4.2.6) Década de 1990: Hamel, Prahalad y una serie de nuevas matrices

En 1990, Gary Hamel y C.K. Prahalad pretenden ir más allá del simple análisis de la Cadena de Valor y estudiar qué es lo que una empresa puede hacer mejor que sus competidores y qué puede resultar difícil de imitar. De esta forma, acuñan el concepto de *Core Competence* (que puede traducirse como *competencia nuclear o distintiva*).²⁴

²³ Para más información, ver el capítulo 3, *Analizando el negocio y el entorno* del presente tomo de la colección.

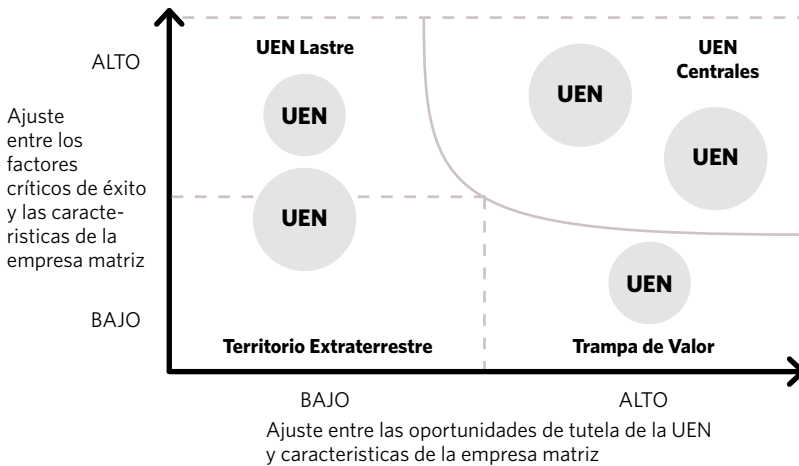
²⁴ Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review (mayo-junio).

Las *core competencies* son entonces el conjunto de capacidades únicas que posee una organización determinada, capacidades que la distinguen de las demás y sustentan su ventaja competitiva.

Un interesante concepto complementario o antagónico es el de *Core Incompetence* (incompetencia nuclear o distintiva) acuñado por D. Dougherty (1995)²⁵. Este término se refiere a aquello por lo que nos destacamos como organización pero de manera negativa. Este fenómeno se presenta cuando la compañía queda atrapada en su modo de *hacer las cosas*, racionalizando que es la *única y mejor manera* de hacerlas. Por lo tanto, la preserva y se enquistó cómodamente en esa postura que ha desarrollado tan bien en el pasado, y que paradójicamente ahora, al repetirla, la lleva a hacer lo incorrecto. Así, nuestro éxito del pasado ya no lo es más; y al dejar de serlo se ha transformado en un obstáculo.

En el campo de la Estrategia Corporativa, surge otra herramienta estratégica alternativa para la matriz BCG de los 70: la *Matriz de Tutela - Diagrama de Cartera* de Ashridge²⁶ (su título original en inglés es *Parenting-Fit Matrix*), desarrollada por Michael Goold y Andrew Campbell del Strategic Management Centre de Ashridge (Reino Unido). Goold & Campbell sugieren la construcción de carteras en base a las habilidades relacionadas con los negocios *conocidos*, es decir, con los que el equipo gerencial está familiarizado. Así, aconsejan concentrarse en un *heartland* (unidades de negocios centrales) o núcleo vital de actividades y construir un portafolio ajustado a las habilidades de gestión de la sede central de la organización y a su vez, construir habilidades de gestión adecuadas a su cartera de negocios.

LA MATRIZ DE TUTELA: EL DIAGRAMA DE CARTERA DE ASHRIDGE



En los 90, también se desarrollan los conceptos de alianzas estratégicas. En este campo, se destacan autores como Child y Faulkner (1998)²⁷ que sostienen que, en las alianzas, la colaboración es vital para un desarrollo de largo plazo. En esta relación entre empresas, las compatibilidades culturales y estratégicas son esenciales para el desarrollo y éxito de la sociedad.

Tomar conciencia de la importancia de la compatibilidad cultural es, sin duda, la clave del éxito en la alianza. Posicionarse en el cuadrante ideal es difícil pero no imposible; la construcción de confianza debe ser entonces, un objetivo primordial del equipo directi-

25 Dougherty, D. (1995). *Managing your Core Incompetencies for Innovation*. Entrepreneurship, Theory and Practice, 19, págs. 113-35.

26 Dora Rizzuto, *El Juego de las Matrices*, nota publicada en MateriaBiz.com

27 Child, J. & Faulkner, D. (1998). *Strategies of Cooperation - Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford University Press.

Antropofagia organizacional, ¿qué podemos aprender de los "gurúes" del extranjero?

Saturnino Herrero Mitjans

Las ciencias de la gestión abundan en teorías producidas por "gurúes" norteamericanos. Pero, ¿pueden brindarnos enseñanzas relevantes para nuestra realidad local?

La muestra en el MALBA (abril de 2008) de la pintora modernista brasileña Tarsila do Amaral (1886-1973) ha vuelto a poner en evidencia la cuestión de la antropofagia cultural y por extensión (en nuestro caso), la antropofagia organizacional, tema propuesto por el colega brasileño Miguel Pinto Caldas en ocasión de las recordadas conferencias de ExponenciAR 2004.

La "joya de la corona" exhibida en los salones del MALBA se titulaba "Abaporu" (1928), que en tupí-guaraní significa "antropófago". Tarsila obsequió esta obra a su esposo Oswald de Andrade (1890-1954) en ocasión de su cumpleaños en enero de 1928.

Y la imagen de aquel extraño hombre pintado por Tarsila, de enormes pies hincados en la tierra, cuya pequeña cabeza parece apoyarse melancólicamente en una de sus manos fue un disparador para que, en mayo de aquel año, Oswald de Andrade editara el primer número de la Revista Antropofágica.

En la primera página, el "Manifiesto Antropofágico" realizaba una presentación estentórea de una proclama modernista (aunque rescatando la propia cultura) y proponía una suerte de "metabolización" de lo venido de afuera por vía de la antropofagia "contra todos los importadores de conciencia enlatada".

Sin tanto ruido, pero con el mismo propósito de despertar la conciencia crítica frente a la importación acrítica de tecnologías y "modas" de gestión, Pinto Caldas orientó su excelente trabajo Transformación y realidad Organizacional, en colaboración con Thomas Wood Jr..

Pinto Caldas ha sido un continuador de una firme tradición

cultural brasileña, inaugurada por Oswald de Andrade, y profundizada por el mítico Alberto Guerreiro Ramos (1915-1982), el primer negro que alcanzó la distinción de ser profesor universitario, quien además llegó a ser una figura destacada en el ambiente internacional de la sociología.

En su obra La reducción sociológica (publicada por primera vez en español en 1959). Guerreiro Ramos destaca la importancia de la conciencia crítica en la realidad brasileña como imperativo de su desarrollo como sociedad: "La conciencia crítica es un modo radicalmente distinto de aprehender los hechos, de lo cual resulta no sólo una conducta humana despierta y vigilante, sino también una actitud de dominio de sí misma y del exterior".

Pinto Caldas que, no por casualidad, ocupó en la Universidad Getulio Vargas la cátedra de Guerreiro Ramos, retoma este mensaje del maestro y lo proyecta a la realidad cotidiana en el trabajo antes mencionado, realidad con la cual nos desenvolvemos en la mayoría de las organizaciones de trabajo y en particular en las áreas vinculadas con la gestión humana.

En aquella conferencia, Pinto Caldas propone un "puchero antropofágico", pero advierte que son muy pocos los que merecen ser comidos. Así, plantea la "antropofagia organizacional" como la posibilidad de desarrollo de capacidades en las organizaciones para adaptar los modelos extranjeros a las propias necesidades, descartando aquello que no es conducente para el propio entorno cultural. El concepto de antropofagia organizacional en Caldas remite a la metáfora planteada en su momento por de Andrade en cuanto al ritual indígena de comer la carne y el corazón de los vencidos, pero no de cualquier vencido, sino de aquellos valerosos, con lo cual los nativos se aseguraban aumentar su propio coraje y valor. Por el contrario, los indígenas sentían náuseas de alimentarse con la carne de los cobardes.

Por eso, Caldas recomienda a los directivos de las organizaciones el llevar a la caldera del puchero antropofágico a todos los gurúes y luego seleccionar aquellos que prueben su valor y utilidad para recién entonces "devorarlos" y transformarlos, asimilándolos a su propia identidad.

"Pero, ¿por qué nos interesan tanto los gurúes venidos de afuera?", se pregunta Caldas.

Él mismo se responde señalando que una cultura que se siente inferior con relación a otra busca referentes con la falsa idea de que así podrá alcanzar un nivel superior y parecerse a la cultura de referencia. Es, sin duda, el fenómeno repetido de la ausencia de conciencia crítica que postulaba Guerreiro Ramos.

Cierto es que las pautas de referencia de escuelas de administración, consultores, tecnología y literatura sobre los temas de gestión, toman como referencia casi única los modelos generados en Norteamérica, que se corresponden con otra cultura y otra estructura social. Al traer "gurúes" y "modelos", un ejecutivo suele creer que aparecerá ante propios y extraños como moderno, efectivo y actualizado. Además, existe una suerte de comportamiento perverso en nuestros entornos por el cual ninguna propuesta parece seria o correcta si no viene respaldada por el criterio de autoridad conferido por alguna fuente del exterior.

El prejuicio cultural de sobrevalorar todo lo "importado" no sólo está presente en el marketing comercial, sino también en el marketing de ideas. Si algo es importado (y sobre todo si viene con expresiones en idioma extranjero o respaldado por la presencia de un consultor) tiene mucha más perspectiva de ser considerado como plausible que lo generado localmente.

Ahora bien, no se trata de promover una actitud "chauvinista" de rechazo absoluto a todo lo externo y el apoyo

includicable a lo local, cerrándonos a toda influencia externa. De ahí, la importancia de la propuesta original de Oswald de Andrade de la antropofagia: seleccionar, descartar, deglutir, metabolizar, transformar.

Como bien ha señalado Fernández Retamar (citando a Haroldo de Campos), la propuesta no supone una sumisión a lo extranjero, sino una transvaloración. Por consiguiente, coincide con Guerreiro Ramos en una visión crítica "susceptible tanto de apropiación, como de expropiación, desjerarquización, deconstrucción"

Continúa: "el caníbal era un polemista (del griego pólemos = lucha, combate), pero también un 'antologista': sólo devoraba a los enemigos que consideraba valientes, para extraer de ellos la proteína y la médula necesarias para el robustecimiento y la renovación de sus propias fuerzas naturales...".

La propuesta es entonces: reconocer nuestras propias fuerzas, nuestros rasgos en cuanto al poder, el riesgo, la confrontación, la participación, para generar desde adentro nuestras propias respuestas, reconociendo aquello de afuera que nos puede ser útil para fortalecer el propio modelo interior, como hizo Tarsila do Amaral, que se expuso y frecuentó el modernismo europeo, para enriquecer su mirada, pero sin dejar de ser ella misma, "contra todos los importadores de conciencia enlatada", como lo muestra el legado de su fascinante expresión plástica.

Este artículo ha sido publicado en la revista ERGO, de la Asociación de Recursos Humanos de la República Argentina (ADRHA).

Saturnino Herrero Mitjans. Director de Asuntos Corporativos del Grupo Clarín.

¿Cómo aprender management de Don Vito Corleone?

Guillermo de Haro

El Padrino es una de las obras maestras del cine mundial. Y también una gran herramienta para aprender management analizando las decisiones de los líderes de la familia Corleone...

El management, ¿es un arte o una ciencia? ¿El manager nace o se hace? En un intento de arrojar algo de luz a esta disyuntiva quiero "hacerles una propuesta que no podrán rechazar".

*Mi propuesta es valernos de una de las obras maestras del cine, **El Padrino**, para intentar resolver estas dudas, además de aprender sobre gestión comparando los estilos de gestión de Don Vito Corleone (encarnado por Marlon Brando) y de su hijo y sucesor Michael (Al Pacino). Pero, ¿por qué esta obra?*

***El Padrino** es, en palabras de su director, Francis Ford Coppola, "una metáfora sobre el capitalismo en América" y sobre las cuestiones del poder y la sucesión. Marlon Brando declaró que "no es en absoluto una película sobre la Mafía. Es una película sobre la inteligencia corporativa. En cierto modo, la Mafía es el mejor ejemplo del capitalismo que tenemos".*

Don Vito Corleone

Misión, visión y valores. *El principal trabajo de un directivo es tomar decisiones, y asegurarse de que sus decisiones se conviertan en hechos. En definitiva, resolver problemas. Un directivo es una persona, y una empresa es un grupo de personas. Hay personas que tienen objetivos claros en su vida y otras que no. Las primeras se valen de las segundas para conseguir lo que desean.*

Don Vito Corleone tiene claro lo que desea. Se niega a aceptar los dictados de la sociedad americana de principios del siglo XX, porque su condición de inmigrante pobre le impide llegar a ser uno de los poderosos por la vía legal. Entonces, crea sus propias leyes y su propio código de valores. Empresarios del mundo real también han creado industrias nuevas desde cero en base a sus valores y su visión.

La producción en cadena de Ford cambió la sociedad y el

mundo para siempre con el lema de que "quiero que cada uno de mis empleados pueda comprar uno de mis coches". Los valores de Ford se convirtieron en valores de toda la sociedad y se expandieron por el mundo.

La estructura de mercado. *Don Vito dirige una empresa familiar con varias líneas de negocio, que opera en un oligopolio. Unas pocas empresas se reparten el mercado geográficamente, de modo similar a muchas estructuras de mercado de empresas de servicios públicos. En su área de influencia gestionan sus empleados y líneas de negocio, con importantes márgenes: a mayor riesgo, mayor rentabilidad (y los negocios ilegales son muy arriesgados).*

Los vínculos entre la organización y la sociedad. *La situación es estable y Don Vito se convierte en un manager respetado empresarial y socialmente. Inmigrante y hombre de acción, comienza joven su negocio con dos socios, llevando a cabo operaciones en persona, y aprovecha un entorno en crecimiento para volverse un rico empresario, mostrando una importante capacidad de análisis estratégico.*

Familiar y entrañable, mantiene a sus socios de toda la vida con él, demostrando lealtad. Don Vito es reconocido y respetado en Little Italy como un benefactor de la comunidad, un hombre de honor. Atesora una red de contactos políticos y sociales de gran valor, creada mediante el mecenazgo y el dinero.

Sin embargo, el escenario competitivo cambia radicalmente en 1947. El negocio comienza a estancarse porque la única alternativa es "robar cuota de mercado" a la competencia (con los riesgos que conlleva). En este contexto, aparece un nuevo jugador que empieza a ofrecer drogas, un nuevo producto de alto margen y gran potencial, que podría suponer un crecimiento sin problemas de cuota de mercado.

Pero el Don no desea entrar en el negocio porque lo aparta de su estrategia de convertirse, en el futuro, en uno de los poderosos en el mundo legal. Esto implica algo parecido a una guerra de precios donde todos salen perdiendo. El fundador y CEO de los Corleone, Don Vito, queda debilita-

do y traspasa el poder a su hijo menor.

Michael Corleone

El nuevo Don es un hombre frío y calculador (casi automática, a veces). Nada que ver con la fuerte y cálida presencia de Don Vito, mezclando ternura (con el gato) y firmeza en sus manifestaciones.

Su carácter cambia: ya no es el chico sonriente de la boda de su hermana. Su motivación es distinta de la de su padre. No entra en la operación como aquél, ni se deja asesorar por su equipo, sólo da órdenes con un aura de dureza y frialdad constante. Michael es un "businessman" (nada personal, sólo negocios) un hombre en un puesto que no desea pero que acepta por lealtad a su padre y por el bien de la familia.

Al igual que su padre, es un gran estratega. La decisión de apostar por Las Vegas y el mercado del juego es acertada, reportando grandes beneficios a un riesgo menor que otras actividades alternativas.

*Aprovechando su experiencia militar adquirida durante la Segunda Guerra Mundial, gestiona de manera totalmente distinta, haciendo crecer a la familia en lo económico pero quebrándola en los demás aspectos. Como decía Kenichi Omahe en **La Mente del Estratega**: "la estrategia de la empresa depende mucho del estado de ánimo del CEO". Vito había creado un entorno favorable en este aspecto, pero Michael vive en uno hostil: la presión de su mujer, Kay; los problemas con su hermano Fredo. Las cosas dan un vuelco en la familia. Dos managers diferentes, dos tipos de gestión distintas, resultados dispares.*

La pregunta sobre si el manager nace o se hace es uno de los elementos más importantes de la literatura de management actual. Determinar las características que definen un buen gerente permite desarrollar programas de formación efectivos y detectar mejor potenciales candidatos para un puesto de dirección.

*Daniel Goleman, en su libro **Inteligencia Emocional**, distinguió entre tres tipos de habilidades personales que determinan el éxito como manager: técnicas (como la con-*

tabilidad), cognitivas (como la habilidad analítica) y la inteligencia emocional que comprende el conocimiento de uno mismo, autocontrol, empatía, motivación y habilidad social.

Don Vito tenía claros sus objetivos vitales y enseñaba autocontrol a sus hijos (como cuando reta a Santino: "nunca dejes que un extraño sepa lo que estás pensando"), generaba empatía (hablando con Bonasera quien "ni siquiera le llama Padrino"), tenía una motivación clara (su familia moviendo los hilos en el mundo legal) y había tejido una importante y valiosa red de contactos.

Michael, por el contrario, es un joven sin las ideas tan claras (al principio, reniega de su familia pero luego entra de lleno). Él atesora, es cierto, un gran autocontrol.

Sin embargo, su manera fría de gestionar dificulta la generación de empatía (lo que deriva en un estilo militar). Su motivación es frágil y nada vocacional (Napoleón decía que la motivación es una diferencia en fuerzas de tres a uno). Su habilidad social va creciendo con el tiempo pero inicialmente es bastante pobre y dependiente de la red tejida por su padre.

Con estos conceptos en mente, podemos comprobar que Vito, pese a su pobre formación, es un buen manager con gran inteligencia emocional. Michael, por su parte, tiene puntos fuertes que le permiten potenciar los ingresos de la familia. Sin embargo, es más temido que respetado, rompiendo así el modelo y la armonía creados por su padre.

Podría parecer que el manager nace y no se hace. Sin embargo, en las siguientes películas de la trilogía, Michael va corrigiendo sus errores y aprendiendo a mejorar su estilo de gestión para completar la misión que aceptó de su padre. En definitiva, en las escuelas de negocios sabemos desde hace años que el talento es importante, pero en la misma medida lo son el esfuerzo y el aprendizaje.

Guillermo de Haro. Profesor Asociado del IE Business School. Autor del libro *Lecciones de Estrategia con El Padrino*.

Los 31 secretos del (anti) management

Ernesto Gore

El arte del management tiene aspectos inconfesables. Veamos algunas prácticas infalibles, aplicables para jefes o colaboradores, para que nadie aprenda nada en la empresa...

El arte del management suele tener aspectos inconfesables (o, al menos, inconfesados). Uno de los secretos mejor guardados es, por ejemplo, que todo jefe es, casi por definición, desleal a alguien o a algo todo el tiempo. Más allá de la voluntad de cada uno, un jefe debe guardar demasiadas lealtades: a la organización, a los accionistas, a su gente, a sus pares, a su familia, a su profesión, a los clientes, al largo plazo, a los costos, a la calidad, a sí mismo, a su carrera...

Y estas lealtades tienen además intereses contradictorios. Nadie puede ser leal todo el tiempo a tantas demandas. Por eso, un jefe no puede elegir no ser vilipendiado. A lo sumo, puede elegir algunos de los motivos por los cuales lo será.

Sin embargo, dentro de este marco general, no cabe duda de que no todo es lo mismo. La decisión acerca de aquello hacia lo que se será leal en cada momento es una elección crítica que hace tanto a la eficiencia como a la ética de la gestión.

Con todas sus limitaciones, los jefes tienen mucho que ver con el destino de las organizaciones y de su gente. Algunos, incluso con sus miserias, generan riqueza, conocimiento, gente bien formada, posibilidades, alternativas, redes, equipos y satisfacción. Pero también están los que dejan muy poco bueno tras de sí.

Crear un ambiente de trabajo tiene que ver con construir sentido. Esto es, para Karl Weick, hilar las narraciones compartidas en la organización con la historia que cada uno se cuenta a sí mismo sobre quién es y para qué está donde está. Para Victor Vroom, construir sentido es motivar. Es ligar las posibilidades de cada uno con un desempeño posible y ese desempeño con un logro significativo. Construimos sentido cuando ayudamos a la gente a hacer cosas que antes no podía hacer y cuando generamos circunstancias que permitan que hacer esas cosas les brinde acceso a logros significativos para ellos.

Cuando uno está inmerso en un contexto donde lo que sucede tiene sentido, la realidad es comprensible, se construyen redes de gente a la que a veces se quiere y otras se odia, pero que son parte de la vida de uno, grupos que desarrollan juntos identidad, aprendizaje, significado y buenas prácticas.

Recíprocamente, cuando la desconfianza, la rutina, los celos (o simplemente la tontería) impiden que la gente haga lo que podría llegar a hacer o cuando no hay relación entre desempeño y logro, cuando casi nada es posible y si fuera posible, nada cambiaría, entonces ocurre la pérdida de sentido. En esos contextos, aprendizaje, identidad y significado son destruidos y muy poca riqueza, cultural o material, puede ser generada.

El otro secreto muy bien guardado es que, para construir o destruir sentido en una organización, no hace falta ser jefe. La jerarquía ayuda, pero no es requisito ineludible. Cada vez más, la bibliografía sobre liderazgo mira a los **followers** (seguidores), quienes tienen un rol mucho más protagónico en la construcción de la realidad organizativa que lo que suelen estar dispuestos a reconocer.

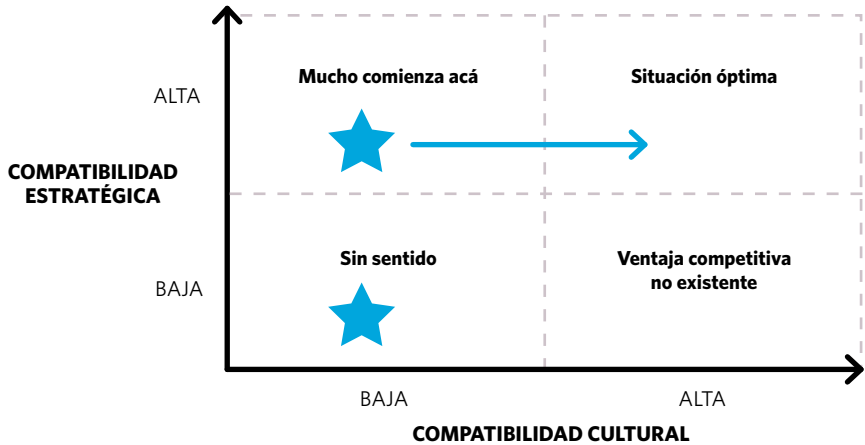
Ahora bien, ¿cómo generar sentido en las organizaciones?

Es lamentable decirlo, pero no es posible ofrecer reglas, porque no las hay. Para ello es necesario meterse en la situación y poner cuerpo y alma en la realidad. Pero sí existen, por el contrario, algunas prácticas infalibles para destruir sentido y para que nadie aprenda nada. Aquí van algunas que muchos reconocerán, que pueden aplicarse siendo jefe o empleado y casi nunca fallan.

- 1) Cuando le hablen, piense en otra cosa.
- 2) Convéznase de que usted sabe de antemano lo que le van a decir.
- 3) Diga cosas distintas de las que cree y piensa.
- 4) No cambie de idea y jamás dé el brazo a torcer.

- 5)** *Oculte sus errores.*
- 6)** *Dígale a su jefe que todo anda bien y, a sus colaboradores, que todo anda mal.*
- 7)** *Busque culpables.*
- 8)** *Cuando una cosa sea grave, no la ponga en discusión.*
- 9)** *Procure que la gente tenga la información lo más segmentada posible. Así, evitará que pululen opiniones y puntos de vista.*
- 10)** *Cuando haya que dar una noticia desagradable, lance primero el rumor para facilitar las cosas.*
- 11)** *Divida para reinar.*
- 12)** *Asegúrese de que la responsabilidad sea siempre de otros.*
- 13)** *Elija ser conducido, la responsabilidad es del que manda.*
- 14)** *Cuando algo no funcione, trate de que cambien los otros.*
- 15)** *Castigue los errores más vigorosamente de lo que premia los logros.*
- 16)** *Sea complaciente con sus jefes y desconsiderado con sus empleados.*
- 17)** *Tenga siempre consideración por la gente incompetente, nunca por la obstinada.*
- 18)** *Espere instrucciones, sobre todo en emergencias.*
- 19)** *Asegúrese de que las recompensas sean externas a la tarea.*
- 20)** *Busque todo el tiempo la aprobación de los demás.*
- 21)** *Relativice los logros de su gente para que no pidan aumento.*
- 22)** *Siempre recuerde que algo es problema suyo sólo si usted puede ser culpado por él.*
- 23)** *Dé los objetivos y las conclusiones de las reuniones por sobreentendidos.*
- 24)** *Busque el camino seguro.*
- 25)** *Nada es grave mientras usted pueda controlarlo.*
- 26)** *No se sorprenda nunca por nada.*
- 27)** *No convenza, abruma.*
- 28)** *Comunique las malas noticias de tal forma de que parezcan buenas.*
- 29)** *No tome posición en asuntos controvertidos.*
- 30)** *Defienda su posición sin indagar el punto de vista de los otros.*
- 31)** *Nunca trate de explicitar lo que le parece sobreentendido.*
- ¿Le han interesado estas reglas y quiere saber más? Hay algunos libros que hablan de todo esto. Aquí van cuatro: El manager fortalecido, de Peter Block (ed. Paidós); Introducción a la Formación en el Trabajo de Gore y Vázquez Mazzini (FCE); Organizational Learning de Argyris y Schön (ed. Addison Wesley) y La Quinta Disciplina, de Peter Senge (ed. Granica).*
- Ernesto Gore.** Profesor y Director del Departamento Académico de Administración de la Universidad de San Andrés.

MATRIZ DE COMPATIBILIDAD ESTRATÉGICO-CULTURAL



Fuente: Child, J. & Faulkner, D. (1998). *Strategies of Cooperation*, Oxford.

vo. Pero si este propósito no figura en la agenda, la alianza será sólo una ilusión.²⁸ Otro interesante y útil concepto nacido durante la década de 1990 es el de *Coopetencia*²⁹ de Brandenburger & Nalebuff (1996), un término que sintetiza competencia y cooperación. A través de una aplicación de la teoría de los juegos, estos autores demostraron que, a veces, es preferible cooperar con el competidor en lugar de enfrentarlo. No es necesario que otros fracasen para que la propia empresa sea exitosa. Es importante ver el juego desde el punto de vista de los otros jugadores (*alocentrismo*, que es lo opuesto al concepto de *egocentrismo*). Los autores demuestran cómo se puede ganar más, permitiendo que los competidores ganen también.

Finalmente, en cuanto a fusiones y adquisiciones (M&As, siglas procedente del idioma inglés, *mergers and acquisitions*), en los 90 se introdujo el concepto de *Mega Deals*³⁰, sobre el cual los especialistas discuten si se trata sólo de adquisiciones o si son fusiones. Según algunos entendidos, los tan mentados Mega Deals tienen un valor de transacción superior a los mil millones de dólares y, en general, más que traducirse en pagos monetarios (que serían prácticamente imposibles de concretar) se ejecutan a través de algún tipo de intercambio accionario entre las dos firmas. En cuanto al valor de la transacción, podríamos afirmar que el mismo sólo es aplicable a las economías del Primer Mundo; por lo que en los mercados emergentes como Sudamérica, utilizamos ese concepto en forma análoga para transacciones significativas en términos de mercado pero seguramente de un valor fiduciario mucho menor.

Siempre se esgrime el concepto (fuera de toda discusión) de *sinergia*: si se es más grande, será posible ser más efectivo, más rápido, utilizar mejor los recursos, brindar mejores productos y servicios, bajar costos, competir mejor y por consiguiente obtener una mayor rentabilidad, que actuando por separado, lo cual es el fin último de la transacción.

Sin embargo, la realidad señala que esto no siempre es así. Muchas veces, la sinergia no se alcanza y nos encontramos con *anergy* (anergia, en español), interesante término acuñado por Guy Jillins, Jefe del área de Planeamiento Estratégico de Shell International Petroleum, quien dice que "más importante que lograr sinergia es evitar la anergia", esto es, impedir la destrucción de aquello que no sólo se intenta preservar sino que se quiere optimizar, todo lo cual muchas veces termina en una especie de alergia, produciendo el rechazo, la desintegración y finalmente la ruptura de lo que se intentó alguna vez y no pudo ser.

28 Rizzuto, Dora. ¿Es posible el éxito en una alianza sin realmente proponérselo? Artículo publicado en MATERIABIZ.com.

29 Brandenburger, D.M. & Nalebuff, B.G. (1996). *Coopetition*. Currency DoubleDay.

30 Child, J., Faulkner, D. & Pitkethly, R. (2001). *The Management of International Acquisitions*. Oxford University Press.

5) CONCEPTOS BÁSICOS DE ESTRATEGIA

En los apartados anteriores, hemos presentado una introducción a la estrategia y realizado un breve recorrido por su historia. Veamos, ahora, algunos de los conceptos clave de la disciplina.

5.1) ¿Qué es una decisión estratégica?³¹

La estrategia militar y la de negocios comparten conceptos y principios tales como la diferencia entre *estrategia* y *táctica*. Si bien muchos los utilizan como sinónimos, lo cierto es que no lo son. La estrategia es un plan general para desplegar los recursos de una organización y ubicarlos en una posición favorable. La táctica, por el contrario, es un esquema para una acción específica. La táctica sirve para ganar batallas. La estrategia, para ganar la guerra.

Las decisiones estratégicas tanto en el plano militar como en los negocios comparten tres características:

- Son importantes (pues de ellas dependerá, en gran medida, el futuro de la organización).
- Involucran una gran cantidad de recursos.
- No son fácilmente reversibles (*echarse atrás* en una decisión estratégica suele ser sumamente costoso).

5.2) Los niveles de estrategia

Los tres niveles de estrategia básicos son:

Estrategia corporativa: Es la estrategia de más alto nivel. Las decisiones se relacionan con el tipo de negocios en el cual debería estar la empresa, el alcance de la diversidad del portafolio y cómo añadir valor a las distintas partes (las unidades de negocio) de la organización.

Estrategia de negocios: Es la estrategia concerniente al negocio individual de las unidades y la necesidad de identificar la base para competir en una industria y mercado en particular.³²

Estrategia operativa: Es la estrategia concerniente a la dirección de las funciones en particular, dentro de las unidades de negocio, como por ejemplo, marketing o recursos humanos.

5.3) El léxico de la estrategia

5.3.1) MOST

El acrónimo MOST en inglés ayuda a evaluar, en principio, la estrategia actual de una organización. MOST responde a *Mission, Objectives, Strategy* y *Tactics*, cuya traducción al español es Misión, Objetivos, Estrategia y Tácticas, respectivamente.

Misión: Es una declaración que establece las bases y reglas fundamentales de la organización. La misión debería identificar no sólo en qué negocio se encuentra la empresa, sino los principios guía que sostienen sus actividades y hacia dónde se encuentra apuntando³³.

Objetivos: Proveen una vara para medir el progreso logrado referente a la misión y las



Estrategia militar y de negocios

Ambas comparten conceptos y principios tales como la diferencia entre estrategia y táctica.

31 Grant, Robert M. (1998). *Contemporary Strategy Analysis – Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell Publishers, 3a edición.

32 La *unidad estratégica de negocios* o *unidad de negocios* es aquella parte de la organización para la cual existe un mercado externo diferenciado de bienes o servicios distintos de otra unidad de negocios.

33 Para más información, ver el capítulo 2, *Definiendo el negocio*, del presente tomo de la colección.

metas (que definiremos más abajo), traduciéndolas en más acotados y accesibles fines. Aplicando otro acrónimo procedente del inglés, los buenos objetivos deben ser SMART: *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely* (en español: Específico, Medible, Alcanzable, Realista, Oportuno).

Estrategia: Es la dirección a largo plazo de la organización. Otra definición aplicable a este concepto es “el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones funcionales cruzadas que permiten que la organización alcance su objetivo” (David, 1995). Se focaliza en integrar las áreas funcionales y dirigir las al alcance del éxito organizacional.

Tácticas: Son esquemas para una acción específica a través de los cuales se logra la estrategia. Las tácticas traducen la estrategia en medios prácticos de corto plazo. En otras palabras, sirven para identificar cómo la estrategia debe ser implementada en el día a día. Las tácticas son típicamente de corta duración, focalizadas y adaptables. Por ejemplo, una organización cuya estrategia es el crecimiento a través de adquisiciones debería adoptar tácticas como la identificación y adquisición de negocios de importancia estratégica para la compañía y el desarrollo de sinergias con las empresas adquiridas.

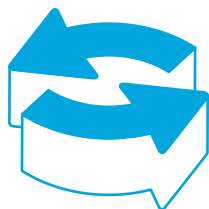
5.3.2) Otros conceptos básicos

Otros conceptos básicos, según Johnson et al, (2006), son los siguientes:

Visión o intención estratégica: Es un estado futuro deseado para la organización. Trata sobre la aspiración en la que un estratega (muy probablemente el CEO) intenta centrar su atención y energías y las de los miembros de la organización a la cual dirige.

Meta: Suele aplicar a un fin en general y de naturaleza cualitativa. Es creada acorde con la misión.

Capacidad estratégica: Se refiere a los recursos y competencias que puede utilizar la organización. Los *recursos únicos* y las *competencias nucleares* son la base sobre la que la organización construye su ventaja competitiva y logra diferenciarse de sus competidores.



Sinergia

Una organización cuya estrategia es el crecimiento a través de adquisiciones debería adoptar tácticas como la identificación, adquisición de negocios y el desarrollo de sinergias con las empresas adquiridas.

Modelo de negocio: Trata acerca de la estructura del producto, servicio y flujos de información más el papel que juegan los agentes involucrados en el mismo.

Control estratégico: Es el seguimiento del grado en que la estrategia está alcanzando los objetivos prefijados, sugiriendo acciones correctivas o bien, la reconsideración de los mismos.

5.4) Un modelo de dirección estratégica

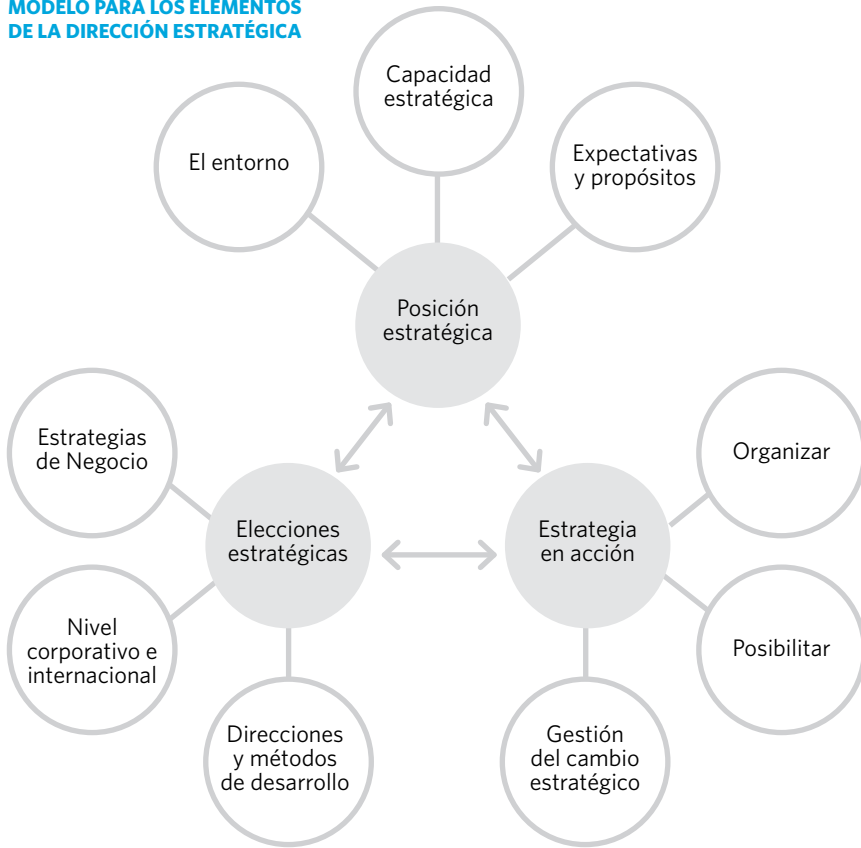
Un interesante modelo a seguir es el del mismo Johnson et al (2006) que divide los compartimentos del análisis en:

Posición estratégica: En este punto, se trata de analizar e identificar el efecto del entorno, la capacidad estratégica de la organización (los recursos y competencias) y las expectativas e influencia de los *stakeholders* (partes interesadas).

Elección estratégica: Consiste en comprender las bases fundamentales para una estrategia futura (desde los puntos de vista de la unidad de negocios y corporativo), y las opciones para llevar adelante la estrategia, tanto en la dirección a tomar como en los métodos a utilizar.

Estrategia en acción o implementación estratégica: Consiste en garantizar que las estrategias funcionen en la práctica. Aquí se incluyen la organización y su estructura más los procesos de gestión, la relación de la estrategia con las áreas de recursos humanos, información, finanzas y tecnología y finalmente, el cambio estratégico.

MODELO PARA LOS ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Johnson, Scholes, Whittington (2006). *Dirección Estratégica*.

Hamish Scott (2008)³⁴ asevera que, con respecto a la implementación, es importante el no perderse en la “traducción” de la estrategia a la hora de llevarla a la práctica. Muchas veces, aparecen problemas vinculados a la existencia de grandes enunciados en la cúpula que no se conectan con la gente y las acciones a desarrollar en niveles inferiores. Es por ello que es importante recordar que una organización sólo se mueve hacia delante y lo demuestra cuando las cosas se hacen (hasta ese momento, son sólo palabras). Seguidamente, Scott define a la traducción de la estrategia como el acto de trabajar lo que las grandes metas significan para las pequeñas metas referentes a inversiones y acciones. Es la acción de interpretar y traducir las más grandes metas, dividiendo estrategias para ellas y aplicándolas en las metas más *junior*, identificando a su vez también estrategias para estas metas y trabajando con la gente para agregar mayor detalle al sistema de objetivos y estrategias para hacer trabajar a la organización. La traducción trata acerca de una atención incesante sobre el *cómo* y *por qué* ³⁵.

5.5) Análisis FODA

Los orígenes del Análisis FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) o SWOT, en idioma inglés, remontan a Philip Selznick (1948) quien relaciona el contexto interno con el externo de la organización. Por otro lado, Albert Humphrey de Stanford University, en la década del 60 acuñó el análisis SOFT (*Satisfactory, Opportunity, Fault, Threat*). En 1964, Urlick y Orr también realizaron un desarrollo similar y cambiaron el SOFT a SWOT. Igualmente, se vincula el origen a los investigadores de Harvard University, Learned, Christensen, Andrews y Guth.

³⁴ Scott, H. (2008). *Lost in Translation*. Strategic Planning Society Magazine (Dic.).

³⁵ Para más información, ver el capítulo 5, *Ejecutando la estrategia* del presente tomo de la colección.

Es así que, en muchos casos, no se reconoce un origen definido a esta técnica que a su vez, tal como sostienen Kay et al (2003) en el *Oxford Handbook of Strategy*, se la considera una simple lista que no conlleva información en sí misma, pero es una manera de ayudar a pensar acerca de la información que ya tenemos. Para el directivo muy ocupado, con muchas presiones diarias, y desacostumbrado a volver atrás y no pensar acerca de temas de largo plazo, es una lista particularmente útil, tal como lo ha demostrado su continuada popularidad.

6) CONCLUSIÓN

Hasta aquí, hemos ofrecido una breve introducción al management y presentado los conceptos básicos de la estrategia que serán desarrollados en los siguientes capítulos. Más allá de todos los avances logrados en los últimos años, la disciplina de la estrategia de negocios sigue en continuo debate y evolución. Así es que, en las últimas dos décadas, reconocidos autores (Johnson & Scholes, Grant, Wheelen & Hunger³⁶, entre otros) han publicado excelentes libros académicos en los cuales se plantean los emergentes más importantes del tema.

Las técnicas y herramientas han evolucionado a lo largo de los pasados veinte años. Algunas de ellas son adaptaciones de métodos anteriores mientras que otras han sido creadas completamente nuevas para enfrentar y tratar de solucionar problemas que se encontraban en los equipos de alta dirección. Sin embargo, ninguna de las técnicas puede sustituir al ejercicio del juicio y el pensamiento crítico. Las técnicas sólo cubren (o intentan cubrir) las importantes preguntas que deberían ser formuladas pero que, con frecuencia, no surgen en medio de las urgencias del día a día.

Pese a todo, los altos directivos tienen que tomar decisiones estratégicas y no se encuentran en la posición comfortable de un observador académico. Es por ello que la esencia de la dirección ejecutiva es enfrentar los problemas de la estrategia; los conceptos, modelos y técnicas deben ser vistos como herramientas de pensamiento y eventual ayuda para la toma de decisiones pero ninguno da la *exacta* respuesta a cada problema estratégico pues están concebidos para ayudar a estructurar un debate pero en modo alguno reemplazan el contenido de ese debate.

Pero hay un interrogante no resuelto aún ni en la literatura ni en la práctica: ¿es posible planificar la estrategia? ¿O, tal vez, planificación y estrategia sean conceptos opuestos? En efecto, la idea subyacente de la planificación es el *orden* y la idea de la estrategia es la *flexibilidad*. Es así que la idea del manual estratégico de planificación exhaustiva se opone a la propuesta de Michael Goold de la *rolling agenda*: tener opciones estratégicas en revisión permanente acorde con las circunstancias del entorno.



Herramientas de pensamiento

Los conceptos, modelos y técnicas deben ser vistos como herramientas de pensamiento y eventual ayuda para la toma de decisiones.



36 Wheelen, T. & Hunger, J.D. (2002). *Strategic Management and Business Policy*. Prentice Hall, 8a edición.

BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff H.I. (1957).** *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review, 35.5, págs. 113-124.
- Ansoff H.I. (1965).** *The Firm of the Future*. Harvard Business Review, 43-5 (Sept-Oct), págs. 16-78.
- Branderburger D.M. & Nalebuff B.G. (1996).** *Coopetition*. Currency DoubleDay.
- Chandler, A. (1975).** *Strategy and Structure*. MIT Press.
- Child J. & Faulkner D. (1998).** *Strategies of Cooperation - Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford University Press.
- Child J., Faulkner D. & Pitkethly R. (2001).** *The Management of International Acquisitions*. Oxford University Press.
- Cohn, G., Friedman, H. (2001).** *Improving Employer-Employee Relationships: A Biblical and Talmudic Perspective on Human Resource Management*. Management Decision: Focus on Management History.
- Coriat, B. (1982).** *El taller y el cronometro: Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Siglo XXI de España Editores.
- Cummings S. & Wilson D. (2003).** *Images of Strategy*. Blackwell Publishing Ltd.
- Dougherty D. (1995).** *Managing your Core Incompetencies for Innovation, Entrepreneurship, Theory and Practice*, 19. Págs. 113-35.
- Drucker P. (1964).** *The Concept of Corporation*. New American Library, 2a. Edición. New York.
- Gosling J. & Mintzberg H. (2003).** *The Five Minds of a Manager*. Harvard Business Review (Nov.).
- Grant, R. (1998).** *Contemporary Strategy Analysis - Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell Publishers, 3a edición.
- Hamel G. & Prahalad C.K. (1990).** *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review (Mayo-Junio).
- Herrero Mitjans S. & Terzano R. (1967).** *Las Tres Dimensiones de la Gerencia*. Revista Competencia. Año 1, No. 2, Buenos Aires.
- Herrero Mitjans S. et al (2005).** *La Comunicación Incomunicada*. Editorial Temas, Buenos Aires.
- Hibbert, C. (1999).** *The House of Medici: Its Rise and Fall*. HarperCollins.
- Horan, R., Bulte, E. & Shogren, F (2005).** *How Trade Saved Humanity from Biological Exclusion: An Economic Theory of Neanderthal Extinction*. Journal of Economic Behavior & Organization, vol. 58.
- Johnson G., Scholes K. & Whittington R. (2006).** *Dirección Estratégica*. Ed. Pearson, 7a. edición.
- Mintzberg, H. (1999).** *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall Empresa.
- Scott, H. (2008).** *Lost in Translation*. Strategic Planning Society magazine (Dic.).
- Selznick P., (1948).** *Foundations of the Theory of Organization*. American Sociological Review, vol 13, 1, págs. 25-35.
- Smith, C. (2006).** *How the Great Pyramid Was Built*. HarperCollins Publishers.
- Sun Tzu (2004).** *El arte de la guerra*. Deva's.
- Faulkner D. & Campbell A. (Ed.).** *The Oxford Handbook of Strategy (2003)*. Oxford University Press.
- Von Neumann, J & Morgenstern, O. (1944).** *Theory of Games and Economic Behaviour*. Princeton University Press.
- Wheelen T. & Hunger J.D. (2002).** *Strategic Management and Business Policy*. Prentice Hall, 8a edición.



Más información

GLOSARIO

MANAGEMENT

Estudio organizado y sistemático de la estructura, la política y los intereses sociales y humanos de la moderna organización (Peter Drucker).

ESTRATEGIA CORPORATIVA

Es la estrategia de más alto nivel. Las decisiones se relacionan con el tipo de negocios en el cual debería estar la empresa y el alcance de la diversidad del portafolio y cómo añadir valor a las distintas partes (las unidades de negocio) de la organización.

ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Es la estrategia concerniente al negocio individual de las unidades de negocio y la necesidad de identificar la base para competir en una industria y mercado en particular.

ESTRATEGIA OPERATIVA

Es la estrategia concerniente a la dirección de las funciones en particular, dentro de las unidades de negocio, como por ejemplo, marketing o recursos humanos.

MISIÓN

Es una declaración que establece las bases y reglas fundamentales de la organización. La misión debería identificar no sólo en qué negocio se encuentra la empresa, sino los principios guía que sostienen sus actividades y hacia dónde se encuentra apuntando.

OBJETIVOS

Proveen una vara para medir el progreso logrado referente a la misión y las metas, traduciéndolas en más acotados y accesibles fines. Los buenos objetivos deben ser SMART: *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely* (en español: Específico, Medible, Alcanzable, Realista, Oportuno).

ESTRATEGIA

Dirección a largo plazo de la organización.

TÁCTICAS

Esquemas para una acción específica a través de la cual se logra la estrategia. Las tácticas traducen la estrategia en medios prácticos de corto plazo. En otras palabras, sirven para identificar cómo la estrategia debe ser implementada en el *día a día*.

VISIÓN O INTENCIÓN ESTRATÉGICA

Estado futuro deseado para la organización. Trata sobre la aspiración en la que un estratega (muy probablemente el CEO) intenta centrar su atención y energías y las de los miembros de la organización a la cual dirige.

CAPACIDAD ESTRATÉGICA

Se refiere a los recursos y competencias que puede utilizar la organización. Los *recursos únicos* y las *competencias nucleares* son la base sobre la que la organización construye su ventaja competitiva y logra diferenciarse de sus competidores.

MODELO DE NEGOCIO

Trata acerca de la estructura del producto, servicio y flujos de información más el papel que juegan los agentes involucrados en los mismos.

CONTROL ESTRATÉGICO

Es el seguimiento del grado en que la estrategia está alcanzando los objetivos prefijados, sugiriendo acciones correctivas, o bien la reconsideración de los mismos.



Definiendo el negocio

Guillermo Martínez Ferrer

¿Quiénes somos? ¿Por qué existimos? ¿Hacia dónde vamos? Estas son algunas preguntas que los directivos necesitan formularse ocasionalmente para asegurarse de que ellos, y las organizaciones de las que son responsables, mantengan los esfuerzos debidamente enfocados.

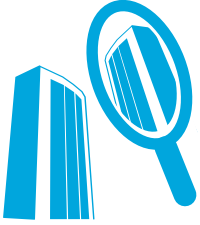
En su libro, *Seis Sombreros para Pensar*, el experto en creatividad Edward de Bono sostiene: “el pensamiento es el recurso máximo del ser humano”¹. Más adelante, completa: “el mayor enemigo del pensamiento es la complejidad”². Entonces, es inevitable que nos preguntemos: ¿cómo aprovechar este recurso en un mundo donde la complejidad es la norma, y donde las organizaciones enfrentan situaciones sobre las que no hay antecedentes?

Así como el pensamiento estratégico individual implica la aplicación del criterio personal fundamentado en la experiencia para determinar el curso de acción a seguir, en las organizaciones, el pensamiento estratégico es la coordinación de las mentes creativas dentro de una perspectiva común, que permita a un negocio avanzar hacia el futuro de

Guillermo Martínez Ferrer es Licenciado en Administración (UNC) y Contador Público (UNC). Es Máster en Dirección y Administración de Empresas (ESADE, Barcelona) y Magíster en Dirección de Empresas (UCC). Fue Gerente de Consultoría de PricewaterhouseCoopers Argentina, asesor de Directorio de reconocidas empresas y organizaciones nacionales y consultor de empresas. Participó como expositor y asistente en múltiples conferencias, congresos y seminarios realizados en la Argentina, Estados Unidos y Europa. Es director del ICDA (Instituto de Ciencias de la Administración) de la Universidad Católica de Córdoba y Profesor Titular en diversas cátedras de Estrategia y Gestión, en carreras de grado y posgrado.

1 De Bono, E. (2003). *Seis sombreros para pensar*. Ediciones Granica, Buenos Aires, pág. 10. Para más información, ver el capítulo 2, *Técnicas de pensamiento creativo* del Tomo 3 de esta colección, *Creatividad e Innovación*.

2 *Ibíd.* Pág. 198.



Personalidad de la empresa

Toda compañía genera su propia personalidad como un reflejo de los valores y creencias de sus directivos.

una manera satisfactoria para todos. Así, tiene como finalidad el adquirir una cierta disciplina mental, que permita enfrentar exitosamente los desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, antes que suministrar una receta para un probable mañana único.

Siguiendo a George Morrissey, el pensamiento estratégico es importante debido a que *"el juicio razonado, aunque suele basarse en información incompleta, es lo más importante que cualquier empresa espera de sus directores (...). Para ser efectivo, el juicio colectivo depende de que quienes toman las decisiones importantes, tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la empresa (...). La visión de la empresa se basa más en la forma en la que quienes deciden, vean y sientan, que en los resultados de cualquier análisis sistemático. (...). El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información)"*³.

De esta forma, el pensamiento estratégico es la base sobre la que se asienta la toma de decisiones estratégicas y el ámbito para soñar el futuro, independientemente de si es alcanzable o no. En esta etapa, es imprescindible lograr una comunión ideológica entre quienes tienen a cargo la dirección de la organización, a fin de lograr una visión unificada y una concentración de mentes en pos de la imagen creada. Sin embargo, este paso elemental suele convertirse en el principal escollo para el desarrollo de algunas empresas. Suele suceder que los directivos posean ópticas y visiones tan disímiles que, en su accionar operativo, lleven a la compañía a una suerte de desmembramiento organizacional, involucrando al propio personal, clientes y proveedores.

Los aspectos constitutivos del pensamiento estratégico, de acuerdo al enfoque expuesto en el libro *Estrategia para Pymes*⁴ (Figura 1), pueden enunciarse como la identificación de los *valores organizacionales*, es decir aquellas cosas que son importantes para nosotros o de alguna manera representan las convicciones filosóficas de quienes deben dirigir la empresa; la *misión* como una enunciación de quiénes somos y cuál es el propósito de nuestra empresa y, finalmente, la *visión*, entendida como una proyección de lo que la organización trata de alcanzar o cómo cree que debe ser su futuro. Generalmente, la visión se elabora después de haber establecido la misión. Los valores, por su parte, desempeñan una importante función al momento de definir la fuerza impulsora de la compañía.

No existe un acuerdo unánime respecto al alcance, significado e implicancias de cada uno de los tres componentes. Mientras que algunos autores incluyen a la visión y a los valores dentro de la enunciación de la misión⁵, otros sólo se limitan a trabajar exclusivamente sobre la misión⁶. En este capítulo, con el propósito de lograr mayor claridad y una mejor exposición metodológica, se tomará a los valores como base de sustento para la definición de la misión y se tratará a la visión de manera separada (aunque no independiente) de lo enunciado en la misión.

1) LOS VALORES

Los *valores* constituyen las prioridades filosóficas fundamentales con las cuales se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas. Dichas prioridades plantean la manera como la empresa intenta desarrollar sus negocios y reflejan el reconocimiento de su responsabilidad social y ética. Así como el accionar de las personas generalmente exterioriza sus convicciones, toda compañía genera su propia personalidad como un reflejo de los valores y creencias sus directivos.

En cuanto ayudan a impulsar y modelar el comportamiento dentro de la organización, los valores generalmente se consideran el fundamento de la cultura de una empresa: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la manera en que los emplea-

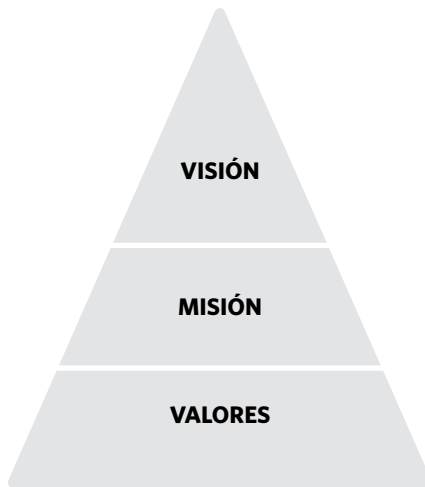
3 Morrissey, G. (1996). *Pensamiento estratégico*. Prentice Hall, México, pág. 4.

4 Martínez Ferrer, G. J. (2008). *Estrategia para Pymes - Desarrollo de una metodología de aplicación*. Educ, pág. 32.

5 Tal el caso de Charles W. Hill y Gareth R. Jones. Ver bibliografía.

6 Por ejemplo, Morrissey, G. Op. Cit.

COMPONENTES



dos trabajan para alcanzar la misión y las metas de la organización.

Si bien existe un gran número de factores que podrían considerarse como valores estratégicos, algunos autores recomiendan concentrarse en los ocho o diez que tengan un impacto mayor sobre el futuro de la empresa.⁷ A continuación, algunos ejemplos de la forma en que distintas organizaciones expresan sus valores:

Tarjeta Naranja⁸. Esta empresa de servicios financieros, que ocupó el primer puesto en el ranking 2006 de Great Place to Work, enuncia a sus valores como "las normas de trabajo y convivencia; son pautas que estamos dispuestos a defender siempre"⁹. En esta compañía, existen cuatro valores fundamentales: pirámide invertida, puertas abiertas, mejora continua y alegría del trabajo.

Arcor¹⁰. Esta empresa líder en el mercado de las golosinas enuncia sus valores de la siguiente manera: "*Confianza*: construimos relaciones basadas en el respeto personal y profesional, brindando respaldo y seguridad a todos aquellos con quienes nos vinculamos. *Respeto*: mantenemos una actitud prudente que nos orienta al crecimiento con espíritu de autocrítica y conciencia de nuestras virtudes y debilidades. *Compromiso*: concebimos una gestión basada en el progreso continuo, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de toda nuestra gente hacia el logro de resultados. *Integridad*: asumimos una conducta honesta, transparente, austera y responsable. *Liderazgo*: sostenemos una visión de largo plazo que nos impulsa a buscar formas innovadoras de competitividad, optimizando con creatividad e ingenio los recursos que disponemos".

Plásticos Dise¹¹. Este fabricante de envases de plástico con 200 empleados reconoce los siguientes valores: orientación al cliente, compromiso, confianza, ética, responsabilidad, desarrollo de la persona, trabajo en equipo, motivación, creatividad, innovación y proactividad.

En algunos casos, la filosofía de la organización suele expresarse con otro tipo de formatos o enunciados. Google, por ejemplo, cuenta con una suerte de decálogo¹²:

7 Por ejemplo, Morrisey, G. Op. Cit.

8 www.tarjetanaranja.com.ar - Febrero 2009.

9 Ídem.

10 www.arcor.com.ar - Febrero 2009.

11 www.plasticosdise.com.ar - Febrero 2009.

12 www.google.com/corporate/tenthigs.html - Marzo 2009.

DIEZ CONCLUSIONES A LAS QUE HA LLEGADO GOOGLE:

- 1) Céntrate en el usuario y todo lo demás llegará.
- 2) Es mejor especializarse en algo y hacerlo realmente bien.
- 3) La velocidad es un valor seguro.
- 4) La democracia en la Web funciona.
- 5) No tienes que estar en tu despacho para obtener/necesitar una respuesta.
- 6) Se pueden obtener ingresos actuando de forma ética.
- 7) La información no se acaba.
- 8) La necesidad de información supera todas las fronteras.
- 9) Es posible ser profesional sin llevar traje.
- 10) No nos conformamos con unos resultados excelentes.

En la Figura 2, se detallan algunos valores que diversas organizaciones han encontrado útiles. Si bien este listado puede servir como referencia, cada empresa debería confeccionar el suyo conforme a su idiosincrasia.

VALORES ESTRATÉGICOS

Ética	Los recursos humanos
Calidad	Compromiso
Seguridad	Responsabilidad
Ambiente de trabajo	Diversidad de productos y servicios
Creatividad	Diversidad de mercados y clientes
Innovación	Expansión
Imagen en su industria	Concentración regional
Imagen en su comunidad	Capacitación
Diversión	Cuidado del medio ambiente
Satisfacción del cliente	

Fuente: Adaptado de Morrissey, G. (1996). *Pensamiento Estratégico*. Prentice Hall.

2) LA MISIÓN

La definición de la misión de la empresa es una tarea de gran relevancia dentro del proceso de planificación. Una declaración de misión efectiva servirá como fundamento para todas las decisiones esenciales que tome la alta dirección. Existen dos decisiones estratégicas claves que debe enfrentar un equipo directivo al momento de establecer la misión:

Definir el alcance actual y futuro del negocio (¿dónde competir?): Enunciar el ámbito

Platón CEO: ¿qué puede aportar un filósofo a la dirección empresarial?

Ángel Castiñeira Fernández

En su obra *La República*, Platón sugería que sólo un filósofo poseía las competencias necesarias para dirigir un Estado. ¿Lo mismo vale para dirigir una corporación?

En las tareas directivas de la gestión empresarial se destacan cinco dimensiones: conocimiento técnico, visión, orientación a la acción, capacidad de relación interpersonal (inteligencia emocional) y reflexividad. En el liderazgo empresarial se deben dar siempre las cinco, aunque en proporciones distintas de acuerdo con los contextos y las situaciones.

Generalmente, un manager se ha preparado para resolver problemas técnicos. A lo largo de su formación, ha aprendido un conjunto de técnicas y habilidades para responder a los desafíos del día a día empresarial. El ejecutivo dispone de una "caja de herramientas" y selecciona la más apropiada para resolver cada caso (financiero, contable, comercial, etc.)

Ahora bien, el filósofo puede contribuir a resolver problemas adaptativos, es decir, problemas para los que no existen soluciones técnicas estandarizadas, sencillamente porque el problema es inédito y exige retos de creatividad e innovación organizacional.

En estos casos, el camino hacia la solución comienza por descubrir la naturaleza del problema, los cambios que exige, cómo puede la empresa adaptarse a esos cambios y cómo ponerse de acuerdo para la elección de la mejor solución y su implementación. El filósofo puede aportar aquí una mirada diferente y una manera distinta de conducir el cambio.

En líneas más generales, el filósofo puede aportar valor en dos de las cinco dimensiones fundamentales del liderazgo empresarial: la visión y la reflexividad.

Con la visión, incorpora sentido, direccionalidad y estrategia.

Con la reflexividad, contribuye al autoconocimiento organizativo, a la identificación y refuerzo de sus valores y, en definitiva, a saber por qué la empresa está aquí y qué está haciendo.

Ahora bien, ¿esto significa que las empresas deberían salir a contratar filósofos como gerentes o asesores?

En realidad, por sí mismo, no tiene sentido contratar a un filósofo para una empresa. Tiene sentido contratar a un filósofo que además dispone de conocimientos empresariales.

La actividad empresarial está orientada a la acción pero corre el riesgo de caer en la inercia. En la tarea directiva, la acción debe ser una acción reflexiva (o bien una refle-acción) que combine la orientación a resultados con el pensamiento estratégico y la construcción de sentido.

Y, para esta tarea, la condición de filósofo es especialmente válida.

Ángel Castiñeira Fernández. Doctor en Filosofía y Ciencias de la Educación (Universitat de Barcelona). Director del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE Business School.

Liderazgo en tiempos de crisis: aprendiendo de la experiencia del 2001

José Luis Rocés

La crisis de 2001 enfrentó a muchas empresas argentinas ante serios riesgos de desaparición. ¿Cómo respondieron los directivos de firmas nacionales? ¿Qué decisiones se tomaron en las filiales de corporaciones globales? ¿Qué estilos de liderazgo resultaron más efectivos? Algunas enseñanzas a tener presentes en tiempos tormentosos...

Durante el período de la crisis del 2001, realizamos una investigación que incluyó 22 entrevistas abiertas a empresarios de grandes y medianas compañías globales y locales. En base a estas observaciones, fue posible identificar claras diferencias de comportamiento entre los distintos líderes, diferencias que no sólo impactaron en la capacidad de superar exitosamente las dificultades del momento sino también en la forma en que la empresa quedó posicionada cuando llegó la recuperación.

La percepción del contexto, ¿crisis u oportunidad?

Los directivos de compañías globales veían en la Argentina un clima de amenaza. La percepción de estas dificultades los mantuvo paralizados durante un largo período. Así, adoptaron un estilo "administrativo y conservador, de no innovar ni arriesgar sus recursos políticos y activos". Desde la casa matriz recibían órdenes de "no hacer olas, de quedarse tranquilos y seguir las instrucciones que les enviaban sus jefes y nada más que eso". Los locales, por el contrario, percibían el momento como

una oportunidad para constituir nuevos negocios y ganar participación de mercado. Tenían que ser emprendedores. Su objetivo era sobrevivir porque sabían que después de la crisis la situación se iba a recomponer.

Así, mientras los líderes de filiales de corporaciones multinacionales esperaban sostenerse sobre la base de su red global (con apoyo de otras filiales en el mundo), las compañías locales comenzaban a competir fuertemente con imaginación para sortear los obstáculos y recomponer su situación.

Estilos de liderazgo frente a la crisis

La investigación también incluyó el análisis de atributos basándose en el modelo de Dave Ulrich. Se buscó comprender cómo un líder fijaba el rumbo, cómo demostraba su carácter personal, cómo promovía la dedicación individual de sus colaboradores y cómo generaba capacidad organizacional.

Los resultados demostraron que, en las multinacionales, los líderes no tenían autonomía para fijar el rumbo. Los locales, en cambio, buscaban permanentemente alternativas y estaban claramente orientados hacia superar las turbulencias, cambiando de dirección cuantas veces fuera necesario para sobrevivir.

Resultó interesante el perfil de liderazgo que iban mostrando los dos tipos de empresas. En las globales, se observaba un accionar cada vez más operativo, sin espacio para la innovación, donde se premiaba a los líderes obedientes

que seguían las instrucciones. Aquellos que deseaban salir un poco del rumbo parecían una molestia.

Así, esas grandes empresas perdieron muchos talentos, equivocándose en los programas de reducción de costos y despidiendo a verdaderos líderes que durante y pasada la crisis podrían haber aportado valor a los proyectos. En definitiva, estas compañías terminaron "perdiendo músculo en vez de grasa".

En cuanto a la capacidad organizacional, las grandes empresas eran cada vez más matriciales. Cada líder debía dedicar mucho tiempo a reportar a varios jefes a la vez. Las empresas locales, por el contrario, demostraron mucha más flexibilidad. Los líderes reaccionaban, atendían los problemas en forma directa y actuaban en el momento.

De alguna manera, la crisis terminó por definir dos estilos de liderazgo. Por un lado, líderes que sólo eran implementadores de estrategias corporativas. Por el otro, líderes que eran emprendedores con iniciativas propias.

El impacto de los estilos de liderazgo en el período postcrisis

Los dos estilos de liderazgo expuestos en el apartado anterior tuvieron fuertes consecuencias cuando terminó la crisis. Mientras muchas empresas globales perdieron capacidad regional, algunas compañías locales fueron ganando mercado en áreas antes inimaginables. Quince años atrás, las firmas locales eran personalistas y/o familiares principalmente. Luego de la crisis, muchas empezaron a trabajar con equipos

y un mayor nivel de profesionalización.

La reaparición de la crisis argentina lleva a preguntarse si se repiten estos modelos. El primero, buscando la consolidación y el aseguramiento de resultados; el segundo, estimulando el logro de metas con mayor riesgo.

Estas condiciones han llevado a encontrar líderes con distintos perfiles y competencias. Para las globales, los favoritos son los profesionales metódicos y disciplinados, con énfasis en el control financiero. La empresa global exige ganancias, resultados a corto plazo. En las locales, se privilegia el líder capaz de formar equipos ágiles y autónomos, con énfasis en la comercialización. Se observa claramente cómo las empresas locales buscan el crecimiento de ventas y las relaciones a mediano plazo.

Las lecciones de la crisis

Las empresas locales se prepararon mejor para salir de la crisis del 2001. Un dato estadístico sobre la "vitalidad empresarial", realizado por el Observatorio de Empleo del Ministerio de Trabajo, muestra que en el 2001 murieron más empresas de las que nacieron. No obstante, en 2005, se observa un fenómeno muy interesante: nacieron el doble de empresas de las que murieron. Y, ¿quiénes crecieron? Las globales no, las locales sí.

José Luis Rocés. Vicerrector del ITBA y fundador del Centro de Desarrollo de Liderazgo (CDL).

competitivo en el que se desenvolverá el negocio, involucrando la selección de los clientes y los competidores adecuados.

Desarrollar las competencias únicas asociadas al negocio (¿cómo competir?): Implica la adquisición de los recursos y habilidades claves de la organización, así como de las capacidades correspondientes que diferenciarán a la empresa de sus competidores.

Para elaborar una declaración de misión efectiva, es necesario considerar las siguientes pautas:

2.1) Definición clara del negocio de la organización

La definición de la actividad debe ser claramente expresada y cuidadosamente manejada, procurando responder a interrogantes tales como: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿cuál será? y ¿cuál debería ser?

Definir el concepto del negocio es posiblemente una de las tareas más difíciles y complejas a las que se enfrentan quienes dirigen una organización. A fin de clarificar esta idea, puede utilizarse un ejemplo clásico. Si se le pide a alguien que exprese en qué negocio está la empresa Rolex, seguramente responderá que en el de fabricar y vender relojes. En realidad, esto no es así. Si Rolex se dedicara a “fabricar y vender relojes” difícilmente alguien pagaría el precio de sus productos. El verdadero negocio de Rolex es el de los artículos de lujo, y es allí donde debe buscar el desarrollo de su actividad.

Así, una misión estratégicamente útil debe incluir tres elementos:

Los grupos de clientes: ¿A quién estamos buscando atender?

Las necesidades del cliente: ¿Qué es lo que estamos tratando de satisfacer?

Las actividades, tecnologías y capacidades de la empresa: ¿Cómo buscamos crear y suministrar valor, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes?

2.2) Elaboración de una síntesis de la filosofía de la empresa

La síntesis de la filosofía de la empresa es la manera en que ésta intenta desarrollar sus actividades. En esta instancia, se busca enunciar los principios, valores, ideales y aspiraciones con los que se comprometen quienes tienen a su cargo la toma de decisiones. Una declaración de misión eficaz incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, accionistas, comunidad, etc.), y cómo la empresa busca desenvolverse con ellos para sobrevivir y prosperar. La declaración debe reflejar las prioridades estratégicas y el posicionamiento competitivo que la compañía pretende mantener en el tiempo. Sintetizando, debe comunicar por qué una organización es especial y diferente.

Una vez elaborada, la declaración de misión proporciona un marco de referencia para la toma de decisiones, sirve para obtener el compromiso de todos a través de una comunicación clara del concepto de negocio de la empresa y procura atraer la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito.

Retomando los ejemplos de las empresas citadas anteriormente, podemos ver cómo las mismas enuncian su misión:

Tarjeta Naranja: “Brindar servicios financieros orientados al consumo con calidad y calidez, a través de un equipo de colaboradores capaces, alegres y motivados”.

Arcor: “Dar a las personas de todo el mundo la oportunidad de gratificarse con productos de calidad a un precio justo creando valor para nuestros accionistas, colaboradores, clientes, comunidad, proveedores y medio ambiente a través de una gestión basada en procesos sostenibles”.

Plásticos Dise: “Ser una compañía innovadora, dedicada a brindar soluciones en envases. Brindar un clima de trabajo seguro, que atraiga, motive, desarrolle y brinde bienestar a nuestro personal. Fomentar la responsabilidad social y ambiental del mundo en que vivimos, los derechos de todas las personas y las leyes de los países en los que operamos”.



¿Dónde podríamos estar?
La definición de la actividad debe ser claramente expresada y cuidadosamente manejada.

Google: “La misión de Google es organizar la información mundial para que resulte universalmente accesible y útil”¹³.

2.3) Pautas para establecer la misión del negocio

A fin de identificar los factores a incluir en la misión, suele ser de gran utilidad el dar respuesta al conjunto de preguntas que se detallan a continuación. Aunque no se utilicen todos los interrogantes expuestos, responderlos fomentará el pensamiento estratégico y permitirá al grupo ejecutivo alcanzar ciertos consensos básicos, indispensables para completar el proceso de planificación.

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿En qué negocio podríamos estar?
- ¿En qué negocio deberíamos estar?
- ¿En qué negocio no deberíamos estar?
- ¿Cuáles han sido los cambios fundamentales en esta actividad en los últimos cinco años?
- ¿Cuáles estimamos que serán los cambios en esta actividad en los próximos cinco a diez años?
- ¿Cómo se desarrolla esta actividad en otros mercados más evolucionados?
- ¿Qué es lo distintivo u original de nuestra empresa?
- ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes?
- ¿Cuáles son o deberían ser nuestros rubros de productos principales, actuales y futuros?
- ¿Cuál será nuestro alcance regional, de actividad, de tipos de clientes, de clases socioeconómicas, etc.?
- ¿Cuáles son o deberían ser nuestros principales mercados y canales de distribución, actuales y futuros?
- ¿Qué valores y prioridades filosóficas son o deberían ser importantes en el futuro para nuestra empresa?
- ¿Quiénes son importantes para el desempeño de nuestra actividad y merecen nuestro reconocimiento?
- ¿Cómo será nuestra relación con accionistas, inversores, gobierno, proveedores, socios estratégicos, comunidad, etc.?

Es importante que, una vez identificada y definida la misión, sea adecuadamente comunicada al resto de la organización. Esto permitirá crear el clima imprescindible para que todos los miembros se encuentren abocados a la percepción de las oportunidades del entorno, así como al desarrollo creativo de nuevas alternativas de acción que se encuentren circunscriptas a la misión y objetivos generales.

3) LA VISIÓN

De acuerdo a lo expresado al comienzo del capítulo, a efectos de lograr una mayor claridad expositiva, misión y visión se tratarán de manera separada. De cualquier manera, y buscando expresar las diferencias entre una visión estratégica y la declaración de misión, siguiendo lo expresado por Thompson y Strickland¹⁴, podemos decir que la principal preocupación de una visión estratégica es definir el futuro ámbito de actuación de la empresa (*hacia donde vamos*), en tanto que una declaración de misión suele referirse a la actual esfera de acción (*quiénes somos, qué hacemos y qué cosas son importantes para nosotros*).

Conforme a lo expuesto por George Morrissey, la visión es “una representación de cómo [se cree que debe] ser el futuro para la empresa, ante los ojos de sus clientes, emplea-



Visión estratégica
La principal preocupación de una visión estratégica es definir el futuro ámbito de actuación de la empresa.

¹³ www.google.com/corporate/index.html - Marzo 2009

¹⁴ Thompson, A. & Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica*. McGraw-Hill Interamericana, México, págs. 6 y 7.

dos, propietarios y accionistas importantes”¹⁵.

Gary Hamel y C.K. Prahalad sostienen que, en lugar de recortar las ambiciones para adecuarse a los recursos disponibles, los directivos deberían aumentar los recursos para alcanzar metas aparentemente inalcanzables. Sobre esa base, podría decirse que la visión debería articular el *intento estratégico* mismo de una compañía.¹⁶

Desde el punto de vista personal, desarrollar e implantar una visión es uno de los papeles centrales del líder, y constituye el punto máximo en la jerarquía de metas de una empresa. Una visión representa un destino inspirado por la pasión. Su definición busca exteriorizar el *por qué estamos juntos*.

A continuación, las declaraciones de visión de las empresas antes citadas:

Tarjeta Naranja: “Ser el emisor líder en Argentina con presencia en todo el país, expandiendo el negocio internacionalmente”.

Arcor: “Ser la empresa N° 1 de golosinas y galletas de Latinoamérica y consolidar nuestra participación en el mercado internacional”.

Plásticos Dise: “Dise será una empresa competitiva de alta tecnología fuertemente posicionada en el mercado global, que brindará una gama de productos y servicios con los mayores estándares de calidad ofreciendo así las mejores soluciones en envasamiento”.

Google: “...el motor de búsqueda más importante del mundo: un servicio gratuito fácil de utilizar que, por lo general, presenta resultados relevantes en una fracción de segundo”.

3.1) Pautas para formular una visión

Una declaración de visión debería establecer los productos y mercados donde la empresa espera participar y destacar las capacidades que le permitirán diferenciarse de los competidores y obtener una ventaja competitiva única y sostenible. Asimismo, es aconsejable definir un marco temporal en el que se pretende concretar la visión. Si bien este período dependerá del rubro en el que se desempeñe la empresa, se sugiere un intervalo de tres a cinco años.

La declaración de visión debería considerar las siguientes pautas:

- Debe ser breve (preferentemente menos de diez palabras), fácil de captar y recordar.
- Debe inspirar planteos y retos para su logro.
- Debe ser creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión.
- Debe servir como punto de consenso de todos los directivos.
- Debe expresar la esencia de lo que se espera que llegue a ser la compañía.
- Debe dejar espacio para la flexibilidad y la creatividad en su ejecución.



Pico máximo

Desarrollar e implantar una visión es uno de los papeles centrales del líder, y constituye el punto máximo en la jerarquía de metas de una empresa.

LOS SIGUIENTES INTERROGANTES PUEDEN SER ÚTILES PARA DEFINIR LA VISIÓN DE UNA COMPAÑÍA:

- ¿Qué es lo que se ve como clave para el futuro de la empresa?
- ¿Cuál es la imagen que se desea para la empresa en el futuro?
- ¿Cuál será el aporte que deberá hacer en el futuro?
- ¿Qué valores necesitan ser acentuados?
- ¿Cuáles son (o deberían ser) las variables competitivas críticas de la empresa?
- ¿Cuáles son (o deberían ser) nuestras posiciones en cuestiones como los clientes, los mercados, la productividad, la tecnología, la calidad, los empleados, etc.?
- ¿Cuál vemos como la mayor oportunidad de crecimiento para la empresa?

¹⁵ Morrisey, G. Op. Cit, pág. 69.

¹⁶ Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1989). *Strategic Intent*. Harvard Business Review (mayo-junio).

Una vez definida la visión, deberá ser comunicada en una amplia variedad de formas, como membretes, publicaciones internas, informes anuales, tarjetas de visita, manuales para empleados, etc.

3.2) ¿Por qué fracasan las declaraciones de visión?

Es importante destacar que las declaraciones de visión no son la panacea. A veces, no funcionan y la credibilidad del líder se ve disminuida. A continuación, dos motivos que pueden llevar al fracaso:

Lo que se dice no concuerda con lo que se hace: El entusiasmo inicial generado por una visión idealista puede frustrarse rápidamente si el comportamiento de los directivos no es coherente con la visión. Las visiones refuerzan adecuadas gestiones, pero demandan que todos actúen según lo declarado y sean responsables de sus actos.

Enunciado inconsistente: Una visión definida sin considerar las amenazas y oportunidades del ambiente o los recursos y capacidades de una organización puede ignorar las necesidades de quienes deben aceptarla. Para la gente suele ser difícil identificarse con una visión demasiado idealista que no tenga en cuenta el, a veces, agresivo ámbito en el que la empresa compite. Si la visión no se encuentra anclada en la realidad, probablemente los empleados la rechazarán.

4) PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y NUEVA ECONOMÍA

Una reflexión adicional merecen las empresas denominadas de la *nueva economía*. En efecto, a través de una sencilla investigación en la Web, es posible descubrir que pocas de estas compañías cuentan con las instancias de reflexión tal como han sido descritas anteriormente. Algunas sólo tienen adaptaciones parciales de lo expuesto: apenas una breve descripción del negocio, un breve enunciado de principios rectores o algunas *ideas-fuerza*.

¿Por qué tantas empresas (como Yahoo, eBay, Dell y Apple) símbolo de la nueva economía parecen no seguir el proceso tradicional de establecer una misión, visión y valores? ¿Están perdiendo relevancia estas instancias de reflexión?

Es posible que este accionar se explique por el tipo de industria donde operan estas organizaciones. Estas compañías se encuentran en sectores de gran dinamismo, con modelos de negocio cambiantes, enfrentan crecimientos explosivos y ciclos de vida cortos. Estas situaciones reducen (o hacen inviable) las posibilidades de generar espacios para la reflexión tal como se ha descrito en este capítulo.

Inevitablemente, éstas firmas enfrentan un ritmo de cambio cada vez más frecuente (se cambia más seguido) y también más amplio (el cambio es más drástico). Y, en este contexto, muchas de las viejas reglas no tienen vigencia: la tecnología no se utiliza para ejecutar la estrategia, sino que la estrategia es definida a partir de nuevas tecnologías disponibles.

No obstante, sería imprudente afirmar que el esquema de misión, visión y valores ya no es relevante. Lo cierto es que la mayor parte de las organizaciones no se sitúan aún bajo las reglas de la nueva economía. De las que sí se encuentran bajo estos influjos, sólo sabemos de las pocas que pudieron crecer y hacerse conocidas como Yahoo, eBay, Dell o Apple (no olvidemos que la "tasa de mortalidad" en estos ámbitos es muy alta debido a compras agresivas, absorciones sorpresivas, simples fracasos o agotamiento del modelo de negocio). Las que lograron superar los obstáculos, como Google, progresivamente han ido incorporando algunos de los conceptos propuestos (valores, misión y visión), que les ayudan a desenvolverse y a encontrar una razón que justifique el *por qué estamos juntos, qué cosas son importantes para nosotros y qué nos proponemos lograr*.

5) CONCLUSIÓN

Como se ha observado a lo largo de este capítulo, el pensamiento estratégico constituye la base sobre la que se asienta la toma de decisiones estratégicas de una organi-



Identificación y pertenencia

El pensamiento estratégico constituye la base sobre la que se asienta la toma de decisiones de una organización. Define quiénes somos y en qué negocio estamos.

zación. Así, debe ser desarrollado por los máximos responsables junto a todo el equipo directivo, y tiene por finalidad establecer consensos básicos vinculados con la compañía y su razón de ser. En este último sentido, la discusión y el debate en la búsqueda de identificar *las cosas que son importantes para nosotros* (valores), *quiénes somos*, *en qué negocio estamos* y *cómo queremos desenvolvernos* (misión), y *qué nos proponemos lograr* (visión), constituyen un paso fundamental para avanzar en las posteriores etapas de análisis y formulación estratégicos. El llevar a cabo un proceso de reflexión de esta naturaleza facilitará que el equipo directivo alcance una visión compartida de la empresa y el futuro, además de lograr un compromiso personal, una identificación con el proyecto y un sentimiento de autoría y pertenencia.



BIBLIOGRAFÍA

- De Bono, E. (2003).** *Seis sombreros para pensar*. Ediciones Granica, Buenos Aires.
- Deus Nogueira, J. L. (1994).** *Diseño de la estrategia empresarial*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Goostein, L. D., Nolan, T. M. & Pfeiffer, W. J. (1998).** *Planeación estratégica aplicada*. McGraw-Hill.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1989).** *Strategic Intent*. Harvard Business Review (mayo-junio).
- Handy, C. (1997).** *Encontrar sentido en la incertidumbre*, en Gibson, R. (Ed.) *Repensando el futuro*. Ed. Norma, Bogotá.
- Hax, A. y Majluf, N. (2004).** *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Granica, Buenos Aires.
- Hill, C., & Jones, G. R. (1994).** *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. McGraw-Hill, Bogotá.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2001).** *Dirección Estratégica*. Prentice Hall, Madrid.
- Martínez Ferrer, G. J. (2008).** *Estrategia para Pymes - Desarrollo de una metodología de aplicación*. Educ.
- Morrisey, G. (1996).** *Pensamiento estratégico*. Prentice Hall, México.
- Ohmae, K. (1989).** *La mente del estratega*. McGraw-Hill, Madrid.
- Porter, M. (1995).** *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. REI Argentina.
- Pumpin, C. & García Echevarría, S. (1993).** *Estrategia empresarial. Cómo implementar la estrategia en la empresa*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Thompson, A. & Strickland, A. (2004).** *Administración Estratégica*. McGraw-Hill Interamericana, México.



Más información

GLOSARIO

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Proceso de reflexión que constituye la base sobre la que se asienta la toma de decisiones estratégicas. Instancia en la que se busca identificar y establecer los valores de la organización, así como también definir su misión y su visión.

VALORES

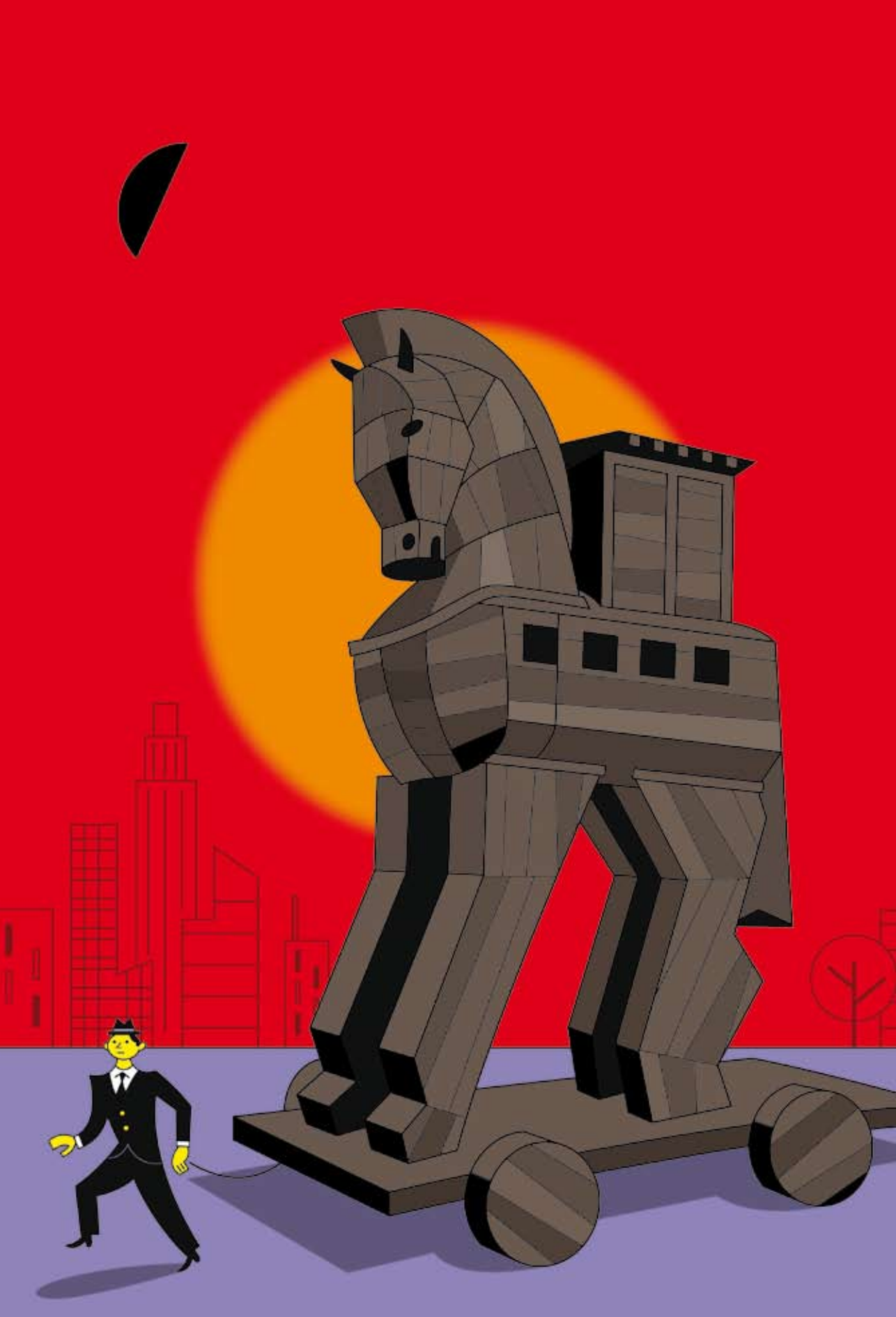
Principios y prioridades fundamentales con los que se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas en una organización, y que exteriorizan la forma en que la empresa intenta desarrollar sus negocios. Constituyen los cimientos sobre los que se edifican los demás conceptos clave de la empresa.

MISIÓN

Enunciado que busca describir lo que la organización es, cuáles son sus principios, cuál es el negocio en que se encuentra y cómo es la forma en que espera relacionarse con sus clientes, proveedores, empleados, comunidad, etc.

VISIÓN

Breve descripción de lo que la empresa aspira lograr en el tiempo. Sirve para inspirar y motivar así como de guía orientadora de la dirección de la organización.



Analizando el negocio y el entorno

Adrián Álvarez

El antiguo estratega militar chino, Sun Tzu, escribió: “Si conoces a los otros y te conoces a ti mismo, entonces no perderás en cien batallas”. En este capítulo, algunas herramientas de análisis para conocer el negocio de la empresa y las fuerzas del entorno que lo afectan, de cara a la formulación de una estrategia ganadora.

En el capítulo anterior, se han expuesto los conceptos de *misión* y *visión*, a través de los cuales una organización define el negocio donde pretende participar y fija ciertas

Adrián Álvarez es Founding Partner de Midas Consulting, consultora especializada en análisis estratégico e inteligencia competitiva en toda América Latina. Es Board Member de SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals), el sexto no-estadounidense elegido para esa posición en los casi treinta años de la asociación. Es Coordinador del posgrado en Análisis Estratégico e Inteligencia Competitiva de la Universidad de Belgrano.

aspiraciones para el futuro. Ahora bien, una vez que se han encontrado respuestas para estas preguntas fundamentales, los directivos deben obtener y analizar información de la compañía para avanzar hacia la formulación de una estrategia.

Sin un análisis fundado acerca de la situación de la industria y la empresa, es improbable que una organización pueda diseñar una estrategia efectiva. Como escribió el estratega militar chino, Sun Tzu, 2.500 años atrás: “Si conoces a los otros y te conoces a ti mismo, entonces no perderás en cien batallas; si no conoces a los otros pero te conoces a ti mismo, ganarás una y perderás una; si no conoces a los otros y no te conoces a ti mismo, perderás todas las batallas”.

1) ¿QUÉ ES EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO?

El análisis estratégico puede definirse como la aplicación de modelos y nociones del sentido común para la interpretación del ambiente interno y externo en el que se desenvuelve una organización, con el objetivo de diseñar la estrategia más conveniente. Sus orígenes se remontan, como hemos señalado más arriba, a los tiempos del estratega militar chino, Sun Tzu, 25 siglos atrás. En el campo de los negocios, el análisis estratégico comenzó a aplicarse a mediados de los 50, cuando las corporaciones estadounidenses emprendieron un proceso de diversificación en una amplia gama de sectores industriales y necesitaron herramientas para administrar estos complejos portafolios de negocios.

Los pioneros han sido Rolland Christensen, de la Universidad de Harvard (a quien algunos adjudican la invención de la matriz FODA), Igor Ansoff, Kenneth Andrews, también de Harvard, y Bruce Henderson, del Boston Consulting Group. Como se observa, la Escuela de Negocios de Harvard ha tenido un papel fundamental en el desarrollo de conceptos de análisis estratégico. Al principio, los métodos de enseñanza e investigación eran inductivos, es decir, se observaban las mejores prácticas empresariales y se las transmitía con el célebre método del caso. Sin embargo, con el tiempo, comenzó a implementarse un método basado en los principios de la teoría microeconómica. Otros importantes centros de desarrollo de análisis estratégico han sido el MIT (donde enseña el profesor Arnoldo Hax, creador del modelo Penta) y la Wharton School, de la Universidad de Pennsylvania.



El entorno de la empresa

Se constituye de todo aquello que rodea a una organización y afecta su desempeño.

1.1) La empresa y su entorno

El *entorno* se constituye de todo aquello que rodea a una organización y afecta su desempeño. Aquí, se incluyen agentes como los competidores, clientes o proveedores y factores, como el escenario macroeconómico o la legislación. En general el entorno se puede dividir también en oportunidades, amenazas y eventos neutros.

La circunstancia en que se desenvuelve una empresa incluye también su *ambiente interno*: recursos, capacidades y limitaciones con los que cuenta para lograr sus objetivos. Por ejemplo, su conocimiento tecnológico, el acceso a canales de comercialización, líneas de producto, imagen de marca, etc. En general pueden dividirse en fortalezas, debilidades y factores neutros que muchas veces son requisitos para competir.

Ahora bien, como hemos visto en la introducción de este capítulo, las organizaciones pueden agruparse en industrias y compiten en mercados. Una *industria* es, de acuerdo con Michael Porter, un grupo de empresas que producen y venden productos sustitutos cercanos entre sí. Un *mercado*, según Philip Kotler, puede definirse como un conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio.¹

Todo análisis estratégico debe comenzar por una evaluación de los factores macro, para luego pasar a la industria donde se desenvuelve la organización. En efecto, el tipo de industria y sus tendencias determinan los objetivos que una compañía puede alcanzar. Luego, es necesario avanzar hacia el análisis interno, que servirá para determinar qué se

1 Para más información, ver el capítulo 2, *Conociendo al mercado*, del tomo 4 de esta colección, *Marketing Total*.

quiere realmente alcanzar de acuerdo con las posibilidades de la organización. Un proceso adecuado de análisis estratégico debe combinar las perspectivas interna y externa. Omitir uno de estos aspectos brindará un panorama incompleto de la situación y difícilmente servirá para la toma de decisiones informadas.

1.2) Introducción a los modelos de análisis estratégico

En el apartado anterior, señalábamos que el análisis estratégico se basa en la aplicación de modelos. Estos son simplificaciones de la realidad que se utilizan para extraer conclusiones acerca de las situaciones de negocios que representan. Cada modelo tiene una utilidad específica, con ciertas fortalezas y debilidades. Algunos, como la *matriz BCG*, sirven para analizar la situación interna de la empresa y otros, como las *Cinco Fuerzas de Porter*, para evaluar el contexto externo. De esta forma, la primera tarea consiste en identificar cuál nos servirá para analizar aquello sobre lo que deseamos extraer conclusiones. Para tomar la decisión sobre el modelo a utilizar, debemos considerar tres aspectos fundamentales:

Ámbito de aplicación. El modelo en cuestión, ¿sirve para analizar una empresa (o unidad de negocio), una industria o un mercado? Evidentemente, no podemos analizar una industria con un modelo que ha sido concebido para estudiar una empresa.

Enfoque temporal. Debe haber una coincidencia temporal entre la situación que queremos analizar y el modelo que deseamos utilizar. Si no hay un enfoque temporal común, entonces el modelo no nos servirá para nuestro propósito.

Situación. ¿Para qué situaciones es óptimo este modelo? ¿Estas situaciones coinciden con la que debemos analizar? En caso de que existan diferencias, ¿son lo bastante importantes como para que debamos desistir de aplicar el modelo?

La consideración de estos tres aspectos nos permitirá definir el modelo que debemos utilizar para los fines que nos proponemos. En su libro *Inteligencia Competitiva*, el profesor de la Universidad de Pittsburg, John Prescott, sostiene que los modelos son como una especie de guardarropa. Así como no se puede asistir a una gala en traje de baño ni a la playa de smoking, no se puede aplicar un modelo de análisis interno para evaluar el contexto, ni un modelo de análisis del entorno para estudiar una empresa. Continuando con la analogía, el primer punto nos dice que, por tratarse de una fiesta formal, debemos vestir un traje (ámbito de aplicación). El segundo nos dice que, dado que es de noche, el traje debe ser oscuro (enfoque temporal). El tercero, por último, nos dice qué corbata y pañuelo utilizar.



2) ANALIZANDO EL ENTORNO

Como se ha señalado más arriba, el entorno se constituye de todo aquello que rodea a una organización y afecta su desempeño (como el escenario político y económico, las características de la industria y los comportamientos de los competidores). En esta sección, presentaremos algunos modelos comunes para el análisis del entorno estratégico.

2.1) El modelo PEST

El proceso de análisis estratégico suele comenzar por el estudio de los factores más generales que afectan al entorno de negocios. El modelo PEST (abreviatura de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) ha sido concebido para analizar el entorno de una compañía o unidad de negocio. Al estudiar cómo pueden cambiar los factores contemplados en el modelo PEST, las empresas pueden diseñar su estrategia para adaptarse a las grandes tendencias que afectan a toda la industria.

2.1.1) Factores políticos

En este punto, se analizan los factores político-legales que afectan a la industria don-

Perspectivas internas y externas
Un proceso adecuado de análisis estratégico debe combinar las perspectivas internas y externas.

de opera la compañía: cómo la industria se relaciona con el gobierno, las actitudes de los consumidores hacia la industria, así como los esfuerzos de *lobby* por parte de las empresas y consumidores. Aquí, también se incluye un análisis legal acerca de las regulaciones que deben cumplir las compañías, los clientes, canales y consumidores, así como sus posibles cambios.

Por ejemplo, en los últimos años, el factor político en la Argentina ha impuesto restricciones sobre la libertad de las empresas para fijar precios. En el caso de la carne y la leche en polvo, incluso ha limitado las exportaciones. La estatización de las AFJP ha sido, por ejemplo, un cambio legal de profundo efecto en las empresas que se desempeñaban en esa industria (ya que implicó la desaparición de las mismas).

2.1.2) Factores económicos

En este componente, se analiza la distribución y uso de los recursos económicos de la sociedad. Se trata, por supuesto, de un aspecto muy importante pues los hábitos de consumo reciben una fuerte influencia de la tasa de desempleo, el ingreso disponible, el tipo de cambio, etc.

Conociendo la probable evolución de cada uno de estos factores y cómo la afectará en su caso particular, una empresa podrá introducir medidas de prevención para reducir ciertos riesgos. Durante la crisis posterior al año 2001, por ejemplo, por la importante influencia del factor económico, las compañías de consumo masivo adaptaron sus envases y las formulaciones de sus productos para llegar a los consumidores con un precio accesible.

2.1.3) Factores sociales

El componente social del entorno contiene factores como la tasa de analfabetismo, la cultura de la sociedad, las normas éticas, las costumbres, el estilo de vida, el nivel educativo, la distribución etárea, etc. Estas variables muchas veces terminan evolucionando hacia factores políticos. Por ejemplo, una empresa que en 1950 arrojaba desperdicios de su planta al río, estaba teniendo un comportamiento poco ético. En la actualidad, ese mismo comportamiento implicaría una violación a la ley.

2.1.4) Factores tecnológicos

Son básicamente los cambios en la tecnología que afectan a la industria tanto en sus condiciones de fabricación como en su parte comercial y administrativa.

La introducción de botellas PET, por ejemplo, tuvo un fuerte impacto sobre la competencia en la industria de las bebidas. Antes, las barreras de entrada eran prácticamente infranqueables para una pequeña o mediana empresa pues debía tener un gran capital inmovilizado en envases. Además, la ventaja logística de empresas como Coca-Cola era demasiado grande, ya que el camión debía llevar envases llenos y retirar envases vacíos. Con la aparición de las botellas PET, también aparecieron y ganaron participación las segundas marcas, ya que no necesitaban tener un importante capital inmovilizado y disminuía la ventaja logística de los líderes del mercado.

2.1.5) Algunas consideraciones adicionales

Si bien todas las empresas de la misma industria son, probablemente, afectadas por los mismos factores PEST, el impacto puede variar en cada compañía.

En 2002, la recesión afectó fuertemente a Procter & Gamble, que registró un derrumbe en las ventas de su champú premium, Pantene. The Value Brand, por el contrario, aumentó las ventas de su marca económica, Plusbelle. Así, el mismo factor fue simultáneamente perjudicial y benéfico para dos compañías de la misma industria. Obviamente, las empresas no son afectadas por uno solo de estos factores a la vez (a pesar de que los ejemplos utilizados puedan dar esa impresión) sino por todos al mismo tiempo. Por ejemplo, una compañía, en 2002, sufría simultáneamente la mayor sensibilidad al precio de los consumidores (factores económicos), así como la doble indemnización (factores políticos y sociales).

Finalmente, si bien por lo expuesto anteriormente pudiera parecer que las empresas están a merced de los factores del modelo PEST, éstas también son capaces de influir



Adaptación de envases

Después del año 2001, muchas compañías de consumo masivo adaptaron sus envases y las formulaciones de sus productos para llegar a los consumidores con un precio accesible.

en la ocurrencia de ciertos cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Tal vez, este último caso sea el más evidente, ya que el avance tecnológico es fruto de las inversiones en investigación y desarrollo de las compañías. La influencia también ocurre en la política a través del *lobby* y en las tendencias sociales, a través de la publicidad y el desarrollo de productos.

2.1.6) Síntesis del modelo PEST

Si bien este modelo permite realizar un análisis ordenado del entorno, su generalidad no brinda demasiada guía para elaborar una estrategia. La interpretación acerca de cómo afectará cada uno de los factores al desempeño de la compañía es muy amplia y dependiente de la persona que lo realice y del conocimiento que esa persona tenga acerca de la estrategia de la empresa, los factores del entorno y su probable impacto.

Por otro lado, los factores sociales y políticos involucrados en el modelo PEST a veces manifiestan comportamientos impredecibles, con una dinámica semejante a la de un resorte (acumulan tensiones hasta que saltan en un momento determinado). Esto resultó evidente en 2008, con la crisis del campo. Por lo tanto, estos factores deben monitorearse continuamente.

Finalmente, el modelo PEST es complejo de implementar en compañías altamente diversificadas, ya que los impactos son muy diferentes en cada unidad de negocio y es difícil estimar su correlación.

2.2) Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter

Expuesto por primera vez en un artículo de la *Harvard Business Review* de marzo-abril de 1979, el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter constituye el marco más frecuente para analizar una industria. Su gran difusión se explica por su capacidad de sintetizar, en un solo modelo, buena parte de la teoría microeconómica sobre el funcionamiento de las industrias y los mercados.

De acuerdo con este modelo, la rentabilidad de un sector industrial (y, por lo tanto, buena parte de su atractivo) depende de cinco fuerzas competitivas: la rivalidad competitiva existente en el sector, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos y servicios sustitutos y la amenaza de los potenciales entrantes al sector

2.2.1) La intensidad de la rivalidad competitiva

A mayor nivel de competencia en un sector, menor será la rentabilidad promedio de las firmas que participan en él. Las guerras de precios, típicas de industrias de gran rivalidad, son una clara muestra de cómo la competencia puede dañar a la rentabilidad. Entre los síntomas de una alta intensidad competitiva en una industria encontramos bajos niveles de rentabilidad, altos gastos de publicidad, gran cantidad de servicios gratuitos, productos indiferenciados y una elevada capacidad ociosa. La intensidad de la rivalidad se determina, entre otros, por los siguientes factores:

Tasa de crecimiento del mercado. Una alta tasa de crecimiento del mercado normalmente reduce la rivalidad porque todos los competidores pueden crecer sin necesidad de quitarse clientes unos a otros. De esta forma, disminuye la probabilidad de que se desencadene una guerra de precios. Por ejemplo, en el mercado argentino de alimentos para mascotas, la rivalidad era relativamente baja porque el mercado creció significativamente entre 2001 y 2008 y prácticamente las ventas de todas las compañías aumentaron notablemente.

Estructura de costos fijos. Una alta estructura de costos fijos hace que, en tiempos de crisis, se precipiten las guerras de precios como manera de compensar dichos costos, disminuyendo la rentabilidad de largo plazo. En la industria de la aviación, caracterizada por la alta proporción de costos fijos (no hay diferencias significativas de costo entre que el avión vuele lleno o vacío), las guerras de precios son relativamente frecuentes.



Guerra de precios
Con una alta tasa de crecimiento del mercado disminuye la probabilidad de que se desencadene una guerra de precios.

Costos de cambio de proveedor. Cuanto más costoso resulte para un cliente cambiar de proveedor, mayor rentabilidad tendrá este último, ya que el cliente no será propenso al cambio.

Barreras de salida. Con frecuencia, las empresas de baja rentabilidad permanecen en un mercado por las altas indemnizaciones que deberían pagar para abandonarlo, la escasa probabilidad de venta de algunos activos especializados o el compromiso emocional de la dirección con la industria. La compañía de logística Ryder, por ejemplo, se retiró de la Argentina en 2009. Si la firma no hubiera operado con camiones tercerizados, su salida habría representado grandes costos por indemnizaciones e incumplimientos de contratos. En este caso, ¿habrían tomado sus directivos la misma decisión?

El gobierno. Al realizar acuerdos de precios con empresas clave, el gobierno también puede influir sobre la rentabilidad de una industria. En 2007 y 2008, los acuerdos de precios impulsados por el gobierno argentino con empresas de consumo masivo impusieron límites a la rentabilidad de estas compañías. En oligopolios regulados, como la industria de la electricidad, el gobierno normalmente establece una tasa de rentabilidad para las empresas, basada en cálculos sobre su costo marginal.

2.2.2) Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores puede limitar o incrementar las ganancias de una industria. Algunos síntomas de un alto poder de negociación de los proveedores son la existencia de estrictas condiciones de venta (plazos de pago, falta de descuentos por volumen, etc.), la ausencia de servicios adicionales gratuitos y la venta de productos estándar solamente (falta de productos hechos a medida o variedad de productos). El poder de negociación de los proveedores depende, entre otros, de los siguientes factores:

Grado de concentración de la industria. A mayor grado de concentración de una industria, mayor poder de negociación de los proveedores. En efecto, al disponer de pocas fuentes de abastecimiento, los clientes deben aceptar los precios que les imponen. Este es el caso de la malta en la industria cervecera, donde sólo hay tres proveedores. Uno de ellos es la Cervecería Quilmes, que se encuentra verticalmente integrada para no padecer los efectos de proveedores poderosos.

Disponibilidad de productos sustitutos. Cuanto mayor sea la disponibilidad de productos y servicios sustitutos, menor será el poder de negociación de los proveedores, ya que los clientes podrán recurrir a otras alternativas en caso de que se les impongan precios excesivos. Siguiendo con el ejemplo anterior, en el caso de la malta no existen sustitutos. Entonces, las empresas que la producen gozan de un alto poder de negociación.

Grado de diferenciación de los productos. Cuanto menos diferenciados estén los productos, menor será el poder de negociación de los proveedores, ya que serán intercambiables para el cliente. Este es el caso de commodities como los granos.

Grado de diversificación de la clientela. Cuanto más concentradas se encuentren las ventas de los proveedores en una industria particular, menor será su poder de negociación, ya que dependerán fuertemente de aquella industria. En lo que respecta a las líneas fijas locales, las compañías telefónicas tienen una clientela muy diversificada, lo que les brinda un alto poder de negociación.

Posibilidad de integrarse hacia atrás. Cuantas más posibilidades tengan las empresas de la industria de *integrarse hacia atrás* (entrar en la industria de los proveedores), menor será el poder de negociación de los proveedores. Esto es lo que ha hecho Quilmes en la industria cervecera.

Costos de intercambio de proveedor y diferenciación de producto. Cuanto menores sean los costos de cambio de proveedor y menor sea la diferenciación, también menor



Acuerdo de precios

Al realizar acuerdos de precios con empresas clave, el gobierno también puede influir sobre la rentabilidad de una industria.

será su poder de negociación. En este caso, los clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor y no tienen motivos (más allá del precio) para permanecer con alguno en particular. Los proveedores de commodities (por ejemplo, granos) tienen muy bajos costos de intercambio, por lo que disponen de un bajo poder de negociación.

Importancia del producto para la industria. Cuanto mayor sea la importancia del insumo fabricado por el proveedor en la determinación de la calidad del producto final o en el proceso de fabricación, mayor será su poder de negociación. Por ejemplo, las funcionalidades de los microprocesadores de Intel y su imagen de marca les brindan un alto poder de negociación en la industria de las PCs.

2.2.3) Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes afecta severamente la rentabilidad de los participantes de una industria. Mientras mayor sea este poder, mayores serán las concesiones que tendrá que realizar una empresa para concretar sus ventas y menor será su rentabilidad.

El poder de negociación de los clientes es la otra cara de la moneda del poder de negociación de los proveedores. Entonces, los factores que lo afectan son básicamente los mismos que han sido descritos en el apartado anterior. Un factor adicional que incrementa considerablemente el poder de negociación de los clientes (y que lo diferencia del caso anterior) es un acabado conocimiento del mercado de los proveedores. Si el cliente conoce en detalle la situación de sus proveedores, entonces aumenta considerablemente su poder.

Una industria con alto poder de negociación de los clientes presenta, por ejemplo, condiciones de venta muy laxas, exceso de servicios adicionales gratuitos y otras ventajas que deben otorgar los proveedores a sus clientes para concretar las ventas.

2.2.4) Amenaza de productos sustitutos

En esta fuerza, se contempla el riesgo de que el producto o servicio ofrecido por la empresa sea reemplazado por un sustituto. Pensemos, por ejemplo, en el impacto que ha tenido el ferrocarril sobre la rentabilidad de la industria del transporte en carretas durante el siglo XIX. El grado de amenaza de productos sustitutos normalmente depende de los siguientes factores:

El precio relativo del sustituto y su desempeño comparativo. Es decir, la relación entre la diferencia de precio y de performance entre ambos productos o servicios desde la óptica del cliente. Por ejemplo, la diferencia de precio entre el mate y el café.

Los costos de intercambio entre el sustituto y el producto de la empresa. A menores costos de intercambio, mayor amenaza porque los clientes pueden volcarse rápidamente hacia el sustituto. En el caso del mate y el café, no existen costos significativos de intercambio ya que en la mayoría de los hogares hay cafetera y bombillas.

La etapa en el ciclo económico. La etapa en el ciclo económico puede afectar las elecciones de sustitutos por parte de los clientes. Por ejemplo, cambiando los hipermercados tradicionales por tiendas de conveniencia como los “supermercados chinos”.

Un síntoma de alta posibilidad de sustitución es la existencia de una elevada *elasticidad cruzada*, un indicador que señala cuánto cambia la demanda de un producto ante la modificación del precio de un sustituto. Por ejemplo, el té y el café suelen tener alta elasticidad cruzada. Si aumenta el precio del café, aumentará el consumo de té.

Una baja tasa de crecimiento del mercado suele ser una manifestación de la alta posibilidad de sustitución. En efecto, es probable que el mercado no crezca porque los clientes se están pasando a los productos sustitutos. En 2004, muchos consumidores se pasaron del té al mate, ya que este último tenía un precio mucho más atractivo. Esto se manifestó en un declive del dos por ciento en el mercado del té y un crecimiento del cinco por ciento en el del mate, de acuerdo a Euromonitor International, una consultora



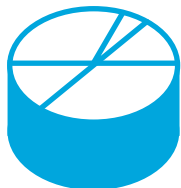
Negociación

El poder de negociación de los clientes es básicamente la otra cara de la moneda del poder de negociación de los proveedores.

global de análisis de mercado.

2.2.5) Amenaza de potenciales entrantes

La posibilidad de que ingresen al mercado nuevos competidores es una importante amenaza sobre una organización. En efecto, la entrada de nuevos competidores significa que los clientes se repartirán entre un mayor número de jugadores. Normalmente, la severidad de esta amenaza depende de las *barreras de entrada* al sector, la facilidad con que otras empresas podrían ingresar al mercado. Mientras más bajas sean estas barreras, mayor será la amenaza para las empresas que ya se desempeñan en el mercado. La altura de las barreras de entrada depende de los siguientes factores:



División del mercado

La entrada de nuevos competidores significa que los clientes se repartirán entre un mayor número de jugadores.

La tasa de rentabilidad de la industria. A mayor tasa de rentabilidad, mayor amenaza, ya que el incentivo para entrar en el mercado es mayor.

Las economías de escala. A mayores economías de escala, menor amenaza de los potenciales entrantes. Las economías de escala son grandes reducciones de costos que obtienen las grandes compañías por operar en enormes volúmenes. Ingresar a un mercado de estas características suele ser difícil y arriesgado, ya que implica competir contra empresas de bajos costos y requiere una gran inversión inicial. Por ejemplo, entrar al mercado de la cerveza como un competidor de peso exige una inversión de decenas de millones de dólares².

Acceso a los canales de distribución. Las empresas ya presentes en un mercado han desarrollado canales de distribución para comercializar sus productos. En la medida en que, para un potencial ingresante, resulte costoso construir un canal propio (o acceder a uno existente), menor será su incentivo para entrar. El acceso a los canales de distribución es, quizá, una de las barreras de entrada más importantes de América Latina. Los países más ricos de la región tienen una gran superficie. Entonces, la distribución está sujeta a economías de escala. Si no se posee el canal, será muy difícil llegar a los consumidores. Precisamente, el principal problema que han enfrentado las cerveceras que ingresaron durante los años 90 al mercado argentino (o Quilmes en Chile) ha sido la falta de acceso al canal de distribución.

Lealtad de marca y diferenciación de los productos. A mayor lealtad de los clientes hacia las marcas existentes, más difícil será una entrada exitosa al mercado. El valor de marca de Coca-Cola o La Serenísima hace que un potencial competidor piense dos veces antes de entrar en un mercado donde ya están presentes estas compañías.

Patentes. Las patentes limitan la amenaza de potenciales entrantes. Una empresa que carece de una patente para comercializar determinado producto, sencillamente tendrá un impedimento legal para ingresar al mercado. La existencia de patentes es una barrera de entrada muy importante en ciertos rubros, como la industria farmacéutica

Factores políticos. En industrias estratégicas como defensa o energía, el gobierno suele limitar el ingreso de competidores.

2.2.6) Algunas consideraciones finales sobre las Cinco Fuerzas Competitivas

Este célebre modelo de Porter, determina, en gran medida, cómo se reparten las ganancias generadas en todo el proceso de producción. El enfoque de las Cinco Fuerzas dispone de una amplia base teórica y ha sido documentado en una gran cantidad de estudios. Además, permite considerar las variables clave del entorno estratégico a través de un enfoque simple, sencillo de recordar y que no requiere grandes inversiones en la obtención de datos. No obstante, también enfrenta ciertas limitaciones que disminuyen su poder de análisis.

¿Cuánto explica realmente el modelo? El modelo asegura que el desempeño de una compañía depende, esencialmente, de la estructura de la industria donde opera. Sin

² Para más información, ver el capítulo 4, *Tipos de estrategia*, del presente tomo de la colección.

embargo, algunos estudios (por ejemplo, el artículo de Richard Rumelt o el de Timothy Ruefli y Robert Wiggins en el *Strategic Management Journal* de 1991 y 2003, respectivamente) encontraron que, en realidad, la industria sólo determinaba entre el 15 y el 20 por ciento de las utilidades de las empresas (el 80 por ciento restante se explicaba por el año del cual se trataba, la empresa y la unidad de negocios). Así, el modelo de las Cinco Fuerzas sólo brindaría información limitada sobre las variables clave que afectan el desempeño de una compañía.

La representación de las fuerzas sociopolíticas y tecnológicas. Las tendencias o fuerzas sociopolíticas o tecnológicas no están bien representadas en el modelo, ya que se las considera como subpartes de las Cinco Fuerzas. Si bien la tecnología juega un rol importante en la evolución del poder de negociación de proveedores y clientes, este modelo no la considera como una fuerza en sí misma, lo que limita el poder de análisis.

Ausencia de complementadores. En el modelo de las Cinco Fuerzas no están presentes los *complementadores*. Por ejemplo, Intel y Microsoft son complementadores, ya que los nuevos programas de Microsoft necesitan procesadores más rápidos y viceversa, por lo que producto y servicio se complementan. Pero este tipo de relación no se muestra en el modelo.

Mercados fuertemente regulados. El modelo asume que las fuerzas del mercado son las que determinan las ganancias de una industria. Sin embargo, en algunos casos, esto no es cierto. En rubros con fuerte regulación gubernamental (como la energía), el modelo de las Cinco Fuerzas no es muy aplicable ya que, con frecuencia, el éxito de estas compañías depende de factores que no están especificados.

2.3) La matriz de producto/mercado de Ansoff

La matriz de Ansoff, también denominada *matriz de producto/mercado* es uno de los clásicos en el análisis estratégico, ya que fue introducida en 1957 en un artículo de la *Harvard Business Review*. Este modelo es útil para graficar las opciones de una empresa en términos de productos y mercados con el objetivo de incrementar sus ventas. Como podemos observar en el siguiente cuadro, la matriz divide estas posibilidades en dos ejes (productos y mercados) con dos valores para cada uno (existente y nuevo):

2.3.1) Estrategia de penetración de mercados

El primer cuadrante describe una situación donde una empresa, con un producto exist-

MATRIZ DE PRODUCTO/MERCADO DE ANSOFF

		PRODUCTO	
		EXISTENTE	NUEVO
MERCADO	EXISTENTE	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
	NUEVO	Desarrollo De mercado	Diversificación

tente, pretende ganar participación en un mercado también existente. Esta opción implica vender más productos a los clientes actuales o procurar quitárselos a la competencia. La estrategia de penetración de mercado debe realizarse cuando la empresa tiene una participación baja (o no ha llegado a un liderazgo claro) o cuando el mercado está en franco crecimiento.

Entre las herramientas para lograr este objetivo se encuentran, entre otras, los descuentos por volumen, un aumento de la inversión publicitaria, las tarjetas de fidelidad y una

Herramientas de estrategia corporativa: el juego de las matrices

Dora Rizzuto

¿Puede una empresa triunfar en un negocio que no conoce? Existen métodos para evaluar la relación entre las propias habilidades y las claves del éxito en nuevos mercados. Un dato a tener en cuenta antes de embarcarse en un peligroso viaje a lo desconocido...

Los ejecutivos de grandes corporaciones seguramente utilizan la Matriz de Boston Consulting Group (Matriz BCG), una muy conocida y consabida herramienta para la gestión de un portafolio de negocios.

Es interesante recordar que dicha herramienta estratégica fue gestada en la década del 70 para Norteamérica, en condiciones de mercado cuasiperfectas y en crecimiento. Y, en muchos casos, esta técnica de planificación de los portafolios se ha vuelto más que una mera herramienta estratégica para ayudar a los CEOs a dirigir sus recursos corporativos hacia oportunidades más rentables. La Matriz BCG se ha transformado riesgosamente en la base de la estrategia corporativa en sí misma.

A través de esta herramienta, se ha pretendido reforzar el círculo virtuoso de crecimiento y diversificación, creyendo de este modo ayudar a los directivos a corregir errores en la diversificación, guiándolos en la desinversión de negocios débiles y en la inversión en el mix de negocios con diferentes características estratégicas, balanceando así el portafolio y asegurando el crecimiento de la organización.

Ahora bien, si esto es tan así, ¿pueden surgir problemas? Por supuesto. Muchos directivos han encontrado que varios negocios no encajan fácilmente en la "familia" de negocios

de la empresa.

Ha sido (y es) muy difícil para muchos directivos con amplia experiencia en "negocios maduros" en un sector particular de la industria el dirigir en forma efectiva los negocios adquiridos por la organización en sectores nuevos, dinámicos y totalmente no familiarizados con los mismos.

¿Es entonces fácil manejar la gestión de los negocios que no se conocen? Seguramente no lo es. Tanto, que en muchos casos, las organizaciones deciden desinvertir en ese negocio por no "entenderlo". En otros casos, seguir adelante con negocios poco familiares puede socavar valor de la organización.

El mismísimo Henry Mintzberg ha enfatizado la importancia de la experiencia y conocimiento profundo de los negocios que se manejan; y ha criticado la delgadez y falta de vida en los mismos.

Por otro lado, Hayes y Abernathy, ya en 1980, advirtieron que los portafolios diversificados en distintas industrias y negocios eran apropiados para el manejo de bonos y acciones pero no lo eran para las corporaciones que manejan bienes y/o servicios de otra naturaleza.

Por lo tanto, propongo considerar, como alternativa, otra herramienta estratégica: la Matriz de Cartera de Ashridge (su título original en inglés es Parenting-Fit Matrix), desarrollada por Michael Goold y Andrew Campbell, del Strategic Management Centre de Ashridge (Reino Unido) en la década del 90.

Goold & Campbell sugieren la construcción de carteras en base a las habilidades relacionadas con los negocios "cono-

cidos", es decir, con los que el equipo gerencial está familiarizado. Así, sugieren concentrarse en un heartland o núcleo vital de actividades. De esta forma, pueden construir los portafolios que se ajusten a las habilidades de gestión de la sede central de la organización y a su vez, construir habilidades de gestión adecuadas a su cartera de negocios.

En base a estos dos principios, las organizaciones deberían avanzar a un fit (que podríamos traducir como adecuación, ajuste o encaje) en dos dimensiones:

1) El grado en que la empresa matriz tiene una idea suficiente sobre los negocios del portafolio. Así se trata del fit entre los factores críticos de éxito (FCEs) de las unidades de negocio y las capacidades relacionadas a recursos y competencias y las características de la empresa matriz.

2) El fit entre las oportunidades parenting (que podríamos traducir como orientación y guía de la casa matriz) de las unidades de negocio y las capacidades, recursos y características de la casa matriz. Así, entonces, se trata el cómo los negocios se pueden beneficiar de la casa central.

La lógica de estas dos dimensiones es la siguiente: si los factores críticos de éxito de la unidad de negocio se ajustan mal a las características y capacidades de la empresa, los directivos probablemente no comprendan bien el negocio. Entonces, la primera medida del fit es evitar problemas. Por ejemplo, British American Tobacco (BAT) adquirió en los

90 a la empresa de servicios financieros, Eagle Star. El fit de los FCEs era casi nulo: los FCEs de Eagle Star no se ajustaban bien con las habilidades y características de los directivos de BAT.

Los resultados fueron problemáticos ya que BAT animó a Eagle Star a incrementar su cuota de mercado (estrategia normal en la industria del tabaco), con la consecuencia de que Eagle Star asumió riesgos extras en sus seguros, incurriendo en grandes pérdidas años después.

La adecuación entre las oportunidades de orientación de la casa matriz y las características de la misma está ampliamente relacionada con las ventajas y oportunidades. La adecuación elevada significa que existe un elevado potencial de valor agregado. Por el contrario, la adecuación reducida significa que hay poco potencial.

Como conclusión, podemos notar que esta segunda opción estratégica (Matriz de Ashridge) pueda ser una alternativa interesante a considerar cuando manejamos un portafolio de negocios o bien, cuando debemos decidir acerca de la posibilidad de nuevos negocios para nuestra organización.

En síntesis, no se trata de jugar con las matrices sino, en cada situación, plantearse en primer lugar, para qué se la quiere utilizar, y en segundo término, algo más importante aún: tener en cuenta que una matriz es una herramienta y no un fin en sí mismo.

Dora Rizzuto. DBA (Doctor of Business Administration) Research Associate (Henley Management College, Reino Unido). Profesora de Dirección Estratégica (UADE).

Análisis estratégico, de la teoría a la práctica

Gregorio Bekes

Los célebres modelos de análisis como PEST, las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter y las Competencias Clave de Hamel y Prahalad son muy útiles para un análisis a "alto nivel" de la estrategia. Pero, ¿cómo captar las características únicas y diferenciales de cada firma? A continuación, una guía para un análisis "hecho a medida"...

La estrategia es una pieza fundamental de cualquier compañía. Naturalmente, entonces, el análisis estratégico constituye una herramienta clave de las empresas para lograr sus objetivos.

Los modelos de análisis como PEST, las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter y las Competencias Clave de Hamel y Prahalad son muy útiles para un análisis a **alto nivel** de la estrategia. Sin embargo, difícilmente puedan guiar una revisión profunda porque suelen no ser capaces de capturar las características únicas de una firma y sus problemáticas diferenciales.

Para realizar una revisión estratégica en profundidad, es necesario seguir una metodología que permita capturar y entender las particularidades de la empresa: su visión, sus actores, su mercado, sus aspiraciones, su posicionamiento, la estrategia de sus competidores, etc. En resumen, se requiere un análisis estratégico **"hecho a medida"** que, partiendo de un diagnóstico profundo de la situación de la compañía y del contexto competitivo, culmine en un ejercicio integral de repensamiento estratégico.

El diagnóstico

Cualquier proceso de revisión estratégica comienza por un diagnóstico. En este primer paso, deben lograrse al menos dos objetivos: la construcción de una línea base y la explicitación de las aspiraciones de los grupos de interés (stakeholders).

La construcción de la línea base. Esto implica comprender la situación de partida de la empresa en cuatro aspectos básicos: desempeño comercial, desempeño financiero, desempeño operativo y capacidades.

De esta forma, podrá obtenerse una caracterización de la compañía: ¿A cuánto ascienden sus ventas? ¿A qué tasa están creciendo? ¿Esta tasa es mayor o menor que la del promedio del mercado? ¿Cuál es la participación de la firma en el mercado? ¿Cuáles son sus márgenes, sus líneas de producto, sus principales líneas de costos y su situación financiera? ¿Cuántas plantas o sucursales tiene? ¿Cuál es su modelo de distribución? ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa? ¿Cuáles son los activos posicionales y sus capa-

idades distintivas? Éstas son algunas de las dimensiones básicas que deben establecerse en este punto inicial.

Las aspiraciones de los grupos de interés. No es inusual encontrar que el "ruido" en la dirección estratégica de una compañía tenga su origen en diferencias entre las aspiraciones de los miembros del directorio y de los ejecutivos. Por esta razón, es fundamental explicitar cómo los accionistas confirman o ajustan sus aspiraciones y cómo los distintos grupos de interés adhieren a ellas y a la estrategia de la empresa. Es muy difícil ejecutar exitosamente una estrategia si quienes deben hacerlo no la conocen claramente o, directamente, no la comparten. Incluso, el grado en que los directivos "hagan propias" las aspiraciones y estrategia es uno de los factores determinantes del éxito de la empresa. Para conocer estas aspiraciones, es necesario realizar entrevistas en profundidad con los actores relevantes (accionistas, CEO, directores, y demás líneas gerenciales) y sesiones participativas en talleres de trabajo (workshops).

Por ejemplo, durante el período de recuperación que siguió a la crisis de 2001, las casas matrices de las multinacionales radicadas en la Argentina solían tener una percepción distinta de las perspectivas del mercado argentino que la que tenían los responsables de las operaciones locales. En el exterior, primaba una actitud precavida. La mirada local, por el contrario, detectaba grandes oportunidades de crecimiento.

En muchos casos, la realización de ejercicios de revisión del planeamiento estratégico logró homogeneizar y consensuar la percepción del mercado entre la casa matriz y la plana ejecutiva local. De esta forma, fue posible establecer una dirección estratégica unificada, habilitando la captura de las oportunidades en el mercado doméstico.

Comprensión del contexto competitivo

Una vez comprendido el punto de partida de la empresa, el siguiente paso es la caracterización de la dinámica competitiva. ¿Cómo está posicionada nuestra firma en el mercado y cómo es percibida? ¿Quiénes son sus competidores y cómo están posicionados? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades relativas? Además de la información de las compañías y del mercado, las entrevistas también son una de las principales fuentes de información para responder a estos interrogantes. En este caso, con clientes, socios, distribuidores, competidores y consumidores finales.

En nuestra práctica profesional, aplicamos este tipo de análisis para establecer la situación competitiva de una empresa industrial que buscaba redefinir su visión y plan de crecimiento para la siguiente década. Si bien la firma poseía

el mayor porcentaje de participación de mercado entre sus competidores, sólo era percibida como líder en términos de calidad por sus clientes finales en algunas líneas de producto (en otras era considerada como "segunda marca").

El análisis también permitió detectar que la red de distribución era muy superior a la de la competencia en algunas plazas pero débil en otras. Los precios, por su parte, tenían una brecha fácil de sostener en los productos líderes pero constituían una barrera para el crecimiento de ventas en los demás. Gracias a esta caracterización se descubrió, además, que los principales competidores de la compañía variaban en cada **sub-mercado**. Así, surgió la necesidad de pensar una estrategia distinta (o, por lo menos, con variaciones) en cada uno de ellos.

A través de este ejemplo, observamos que el hecho de que una empresa sea número uno en participación de mercado no es suficiente para determinar su liderazgo. Es necesario un análisis pormenorizado que considere factores distintivos como la geografía o las líneas de productos.

Discusión estratégica

Una vez realizado el diagnóstico y comprendido el contexto competitivo, es posible comenzar a repensar la estrategia.

Para estos fines, es muy útil la **reconstrucción sintética del camino evolutivo**: ¿Cuál es la estrategia que nos ha traído hasta la situación actual? ¿Qué aciertos (que debemos intentar mantener) y qué desaciertos (que debemos intentar corregir) hemos tenido en la ejecución de nuestra estrategia?

El énfasis, sin embargo, se debe colocar en el futuro: ¿Cuáles son las principales brechas en nuestro desempeño y cómo cerrarlas? ¿Qué escenarios se abren hacia delante? ¿Qué oportunidades se presentan? ¿Cómo se alinean con nuestro portafolio de negocios? ¿Cuán atractivas son las oportunidades? ¿Cuán costosas o riesgosas? ¿Cómo capturarlas? ¿Cómo integrar todo esto en una estrategia balanceada que atienda tanto el corto como el largo plazo? Cuanto más inclusivo sea el ejercicio, más alta será la tasa de adherencia de los distintos actores relevantes y, por lo tanto, el compromiso del conjunto de la organización. En este sentido, la realización de talleres de discusión estratégica es una herramienta fundamental para la participación de estos actores y no, dejar lograr que se apropien de las conclusiones y recomendaciones.

Volviendo al caso del apartado anterior, la empresa industrial en cuestión había alcanzado el liderazgo en participación de mercado concentrándose en sus productos más vendidos. Entonces, decidió reenfocar sus esfuerzos de

crecimiento en sus otras líneas de producto y en las plazas donde tenía una presencia relativa menor (y, en consecuencia, mayor potencial de crecimiento). Asimismo, la compañía decidió desprenderse de las actividades que no resultaban críticas para su negocio central. De esta forma, pretendía evitar la desconcentración de recursos que, hasta el momento, le había generado ineficiencias y pérdidas de foco de la gerencia.

Si bien esta nueva estrategia fue el fruto de un profundo trabajo analítico, la decisión final se tomó gracias a una serie de talleres de discusión donde participaron directores, gerentes y otros referentes de la empresa, lográndose así una visión de consenso y compartida por toda la organización.

En estas discusiones pueden utilizarse diversas metodologías analíticas, como la evaluación de los escenarios posibles y sus probabilidades de ocurrencia para definir la mejor estrategia en cada uno de ellos, la aplicación de teoría de juegos para prever la reacción de los competidores o la realización de **juegos de guerra (wargaming)**, una metodología de larga tradición en Booz & Company, para simular el impacto de las decisiones de la firma y la interacción con la competencia.

Existe una serie de marcos conceptuales muy difundidos que pueden resultar muy útiles a la hora de evaluar a alto nivel la estrategia de una compañía. Pero si lo que se pretende es lograr un ejercicio de repensamiento integral de la estrategia, adaptado a las características específicas de la empresa y de su contexto, y que además logre la aceptación y apropiación por parte de los miembros de la organización, la herramienta más adecuada es la que aquí hemos caracterizado como análisis estratégico "hecho a medida".

Con algunas variaciones que pudieran producirse en su aplicación, los componentes básicos son los que hemos descrito aquí: una etapa de diagnóstico que nos permita construir la línea base de la compañía y las aspiraciones de quienes la componen, la comprensión del contexto competitivo y la discusión estratégica.

Lo que resultará "hecho a medida" no es necesariamente la metodología, sino el entendimiento profundo y único de la empresa en sí misma, en sus personas y en su contexto competitivo, que permita a su vez plantear una nueva estrategia que no sea sólo un diseño teórico, sino una hoja de ruta efectivamente implementable y compartida por la organización.

Gregorio Bekes es Licenciado y Candidato a Magíster en Economía por la Universidad Torcuato Di Tella. Es Consultor Senior de la firma de consultoría estratégica Booz & Company.

Henry Mintzberg, el hombre que descubrió cómo realmente piensan y actúan los gerentes

Pablo Martín de Holan

Antes, las teorías de la organización describían un mundo perfecto, previsible y ordenado. Mintzberg revolucionó el management al demostrar que el universo corporativo real es caótico, imprevisible, frenético y confuso...

Una de las características definitorias del siglo XX fue la irrupción de las organizaciones como actores centrales en sociedades modernas. Con o sin fines de lucro, privadas, públicas o gubernamentales, grandes o pequeñas...

Ellas regulan nuestras vidas a tal punto que no se nace ni se muere realmente hasta que una organización así lo declara, ni se puede vivir una vida normal sin interactuar diariamente con decenas de organizaciones que nos alimentan, nos transportan, nos educan, certifican nuestra identidad y regulan, facilitan o dificultan casi todos los aspectos de nuestra vida económica. Son, como decía Chandler, la mano visible del mercado.

A medida que las organizaciones ganaban en importancia aumentaba el interés en estudiarlas y entenderlas. En 1908, Harvard creaba la primera maestría en Administración de Empresas (MBA). Junto con las organizaciones, nació el deseo de crear una ciencia de la gestión seria y rigurosa.

Años de investigación nos dieron una gran cantidad de teorías. Muchas explicaban normativamente el trabajo del gerente. Todo funcionaba magníficamente bien hasta que Henry Mintzberg, estudiante de Doctorado en el MIT, se puso a observar a los gerentes para comparar su trabajo real con lo que los libros nos decían que debían hacer los gerentes.

El contraste fue radical: lejos de vivir en un mundo previsible y ordenado, los managers trabajaban en un entorno caótico, imprevisible, frenético y confuso hasta el punto que era difícil distinguir entre lo trivial y lo importante, lo importante y lo urgente, lo urgente y lo trivial.

Mintzberg demostró que la gerencia pasa la mayor parte de su tiempo resolviendo crisis y casi nada planificando, controlando y evaluando. Más aún, demostró que ese frenesí es un componente natural e indisoluble del management, simplemente porque los gerentes deben tomar decisiones en el presente sin entender realmente sus consecuencias futuras.

Con su tesis doctoral, el libro surgido de ella y el artículo

que publicó en la Harvard Business Review, Mintzberg cambió para siempre la manera de ver el management: no era realmente una ciencia, ni tampoco una forma de arte, sino algo de ambas.

Revolucionar la teoría del management no fue suficiente para Henry Mintzberg. Pocos años después, publicó otros tres libros que cambiarían nuestra manera de ver las organizaciones: The Structuring of Organizations, Power in and Around Organizations y The Strategy Process.

En el primero, Mintzberg demostraba que las organizaciones exitosas eran aquellas que estructuraban sus partes en un todo coherente, y se aseguraban que ese todo respondiera a una necesidad del entorno en el que competían.

En el segundo, demostraba que el poder y las luchas por él no son una simple patología de las organizaciones sino que, por el contrario, son intrínsecas a ellas.

Finalmente, el tercer libro nos mostraba que las estrategias exitosas no siempre son planificadas, y que pueden surgir espontáneamente en las organizaciones. Pretender que la formulación de estrategias es dominio exclusivo de la alta gerencia no sólo es falaz sino peligroso.

Mintzberg reconcilió cotidianamente el pensamiento científico con el desorden del management, y nos sugiere que un mundo de organizaciones debe necesariamente incluir una dimensión humana: ciencia, arte y oficio finalmente reunidos.

Nos demostró que la buena gerencia requiere tanto de cerebro como de corazón. Compensar uno con otro es mala idea. Nos enseñó, finalmente, que la estrategia es mucho más que el simple análisis de una situación competitiva. Como me decía en una entrevista en 2004, "se puede analizar todo lo que uno quiera, pero la vida seguirá siendo complicada y densa. Esta es la esencia de la estrategia y no las abstracciones de la alta gerencia."

Henry Mintzberg demostró que el trabajo del manager es, simplemente, poner un poco de orden y sentido en el desorden de la vida cotidiana. O, como alguna vez me dijo, "el management llega a la esencia de la actividad humana: es, de cierta manera, la esencia de la vida misma".

Pablo Martín de Holan. Profesor del IE Business School. Realizó su tesis doctoral bajo la tutoría de Henry Mintzberg.

mayor penetración en el canal de distribución. Las tarjetas de fidelidad, por ejemplo, son extremadamente populares. Firmas como Repsol-YPF, Petrobras, Freddo, Musimundo o McDonald's las utilizan como manera de incrementar su penetración en el mercado. Cuando el mercado está estancado o cuando la empresa ya posee un claro liderazgo es preferible no utilizar esta opción, ya que es probable que otras alternativas ofrezcan una rentabilidad superior.

2.3.2) Estrategia de desarrollo de productos

Una estrategia de desarrollo de productos implica llegar con un producto nuevo a un mercado existente, para alcanzar una participación superior en los mercados donde la empresa ya tiene presencia. Esta opción supone el lanzamiento de productos y marcas y la modificación de los mismos para cubrir necesidades existentes.

Las situaciones que normalmente motivan el desarrollo de producto (independientemente del deseo de mayores ventas) son: mantener una reputación de "empresa innovadora", medidas defensivas contra competidores (por ejemplo, lanzar *marcas de precio* para competir por precio o lanzar una gran variedad de productos para llenar las góndolas de los supermercados e impedir la entrada de competidores), explotar una nueva tecnología desarrollada por la compañía, robustecer el portafolio de la firma con productos y marcas en todos los niveles de precio y utilizar capacidad ociosa existente en la planta.

La estrategia de desarrollo de productos normalmente es más útil en sectores tecnológicos (por el rápido avance de la tecnología) y para empresas que tienen una gran capacidad de investigación y desarrollo, ya que utilizan una *competencia clave*.³ Apple, por ejemplo, ha elegido este camino de crecimiento, al lanzar productos y servicios innovadores como el iPhone e iTunes.

2.3.3) Estrategia de desarrollo de mercados

Esta opción consiste en vender un producto o servicio existente en nuevos mercados, por ejemplo, a través de la exportación, la utilización de nuevos canales de distribución, la búsqueda de nuevos usos para nuestros productos y servicios o la penetración de nuevos segmentos de mercado.

Normalmente, esta opción se utiliza cuando la empresa ya tiene una participación importante en su mercado original y ha desarrollado suficientes productos para sus clientes, pero aún desea expandirse, por lo que se dedica a desarrollar mercados. Las otras dos opciones son elegidas primero porque normalmente representan menores riesgos (ya que se encuentran en los mercados que la compañía conoce).

2.3.4) Estrategia de diversificación

Esta alternativa implica entrar en mercados y productos nuevos para la empresa. Existen distintos tipos de diversificación:

Diversificación horizontal: Ocurre cuando se adquiere una empresa o se desarrollan productos, servicios o marcas que tienen aproximadamente el mismo *target* de clientes (o uno similar pero satisfacen otras necesidades), por lo que constituyen nuevos mercados. Por ejemplo, la adquisición del polvo de chocolate Toddy por parte de PepsiCo a principios de 2009 es una diversificación horizontal, ya que los consumidores son similares a los que PepsiCo tiene con sus conocidos snacks, pero el producto es nuevo para la empresa y satisface otra necesidad.

Diversificación vertical: Ocurre cuando una empresa se integra *hacia delante* (adquiriendo un cliente o ingresando en ese mercado) o *hacia atrás* (cuando lo hace con un proveedor o entra en el mercado de los proveedores). El Grupo San José de España se integró hacia delante cuando adquirió los activos de Auchan en la Argentina, ya que es un grupo especializado en inversiones inmobiliarias y adquirió un negocio minorista. Con el tiempo, sin embargo, vendió la parte de *retailing* a Wal-Mart.



Fidelidad

Las tarjetas de fidelidad son extremadamente populares y las empresas las utilizan para incrementar su participación en el mercado.

3 Para una explicación del concepto de *competencia clave*, ver más adelante.

Diversificación concéntrica: Ocurre cuando la empresa entra o adquiere una compañía en un mercado que tiene alguna sinergia tecnológica, comercial o de producción con la empresa, pero no clientes o productos comunes. Los directivos de Swiss Medical probablemente estaban pensando en esto cuando adquirieron Artemisa Viajes, ya que podía existir una sinergia comercial entre ambas organizaciones.

Diversificación conglomerada: Ocurre cuando la empresa adquiere empresas o penetra en mercados que no tienen ninguna sinergia aparente con la firma, salvo el uso y la generación de efectivo. En general, las compañías utilizan esta estrategia cuando desean combinar un portafolio de negocios cíclicos con uno de negocios no cíclicos, o cuando ya han agotado todas las otras opciones y los accionistas no desean recibir altos dividendos, sino que esperan obtener ganancias a través del grupo empresarial. Parte de la compra de Compañía Química, por parte de Molinos Río de la Plata (la compra de la marca Estrella), puede considerarse una diversificación conglomerada, ya que no tenía una relación directa con las líneas de producto y mercados de Molinos (aunque finalmente, la compañía se desprendió de aquellos activos).

Normalmente, las empresas se diversifican cuando tienen fondos excedentes y carecen de alternativas de inversión en productos y mercados relacionados o cuando tienen malas perspectivas sobre el futuro del sector donde actualmente operan. Philip Morris, por ejemplo, se ha diversificado hacia alimentos con la adquisición primero de Kraft y luego de Nabisco (comprada a Reynolds, otra empresa tabacalera), porque intuía que el tabaco carecía de buenas perspectivas en el largo plazo.

En América Latina, la diversificación también tiene la virtud de disminuir el riesgo global de la compañía. El viejo refrán reza que no es conveniente poner todos los huevos en la misma canasta, ya que si se nos cae, perderemos todo. En última instancia, la diversificación dice lo mismo. La empresa, al no poner todas sus esperanzas en un único negocio, reduce sus riesgos. En mercados eficientes, donde los inversionistas pueden diversificar sus tenencias por sí mismos, este beneficio no es importante. En Latinoamérica, al no existir esta posibilidad, sí lo es.⁴

2.3.5) Algunas consideraciones finales sobre la matriz de Ansoff

La principal virtud de la matriz de Ansoff radica en su capacidad para estructurar y representar sencillamente las posibilidades de expansión de una empresa. La robustez del modelo reposa en el sentido común, más que en la sofisticación de su base teórica. La principal limitación es que la matriz no brinda ninguna guía acerca de cuál alternativa es más deseable. Así, en principio, una empresa con poca o media participación de mercado puede emprender las cuatro alternativas al mismo tiempo. El esquema de Ansoff tampoco contempla el riesgo de cada alternativa. Normalmente, cuanto más se aleja la estrategia de los productos y mercados existentes, más riesgosa resulta, pues se aparta del terreno que la empresa conoce.

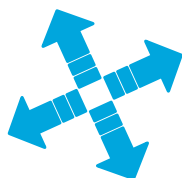
2.4) El Método de las Cuatro Esquinas para prever las acciones de la competencia

El *Método de las Cuatro Esquinas*, también diseñado por Michael Porter, es una aplicación a los negocios de un enfoque desarrollado por las fuerzas armadas para prever las acciones del adversario.

El análisis se compone de cuatro factores: objetivos, supuestos, estrategia y capacidades. Los *objetivos* y *supuestos* definen lo que la competencia quiere hacer. La *estrategia* y *capacidades*, por su parte, establecen lo que puede hacer.

Así, a través del análisis de estos cuatro factores, una organización puede prever el curso de acción más probable de su competidor. La relación entre los componentes puede apreciarse en el siguiente cuadro:

Estos cuatro factores delimitan el rango de acción del competidor y, por lo tanto, permiten estimar cuáles podrían ser sus movimientos. Ahora bien, la aplicación del método



Método de las cuatro esquinas

Es una aplicación a los negocios de un enfoque desarrollado por las fuerzas armadas para prever las acciones del adversario.

4 Para más información, ver el capítulo 4, *Tipos de estrategia*, de este tomo de la colección.

MÉTODO DE LAS CUATRO ESQUINAS



debe comenzar, necesariamente, por la obtención de información sobre los distintos factores en juego.

Capacidades y estrategia. En principio, la determinación de la estrategia y capacidades de la competencia es más sencilla porque se basa en indicadores relativamente accesibles.

Las *capacidades* del competidor incluyen aspectos *tangibles* (por ejemplo, plantas y capacidad de producción) e *intangibles* (por ejemplo, *brand equity*). El flujo de caja y el acceso al financiamiento también son recursos importantes a considerar porque permiten adquirir rápidamente otras capacidades como empresas o licencias.

La *estrategia*, por su parte, contiene aspectos como la política de fabricación del competidor, los segmentos en los que participa y la forma en que implementa algunos aspectos como las 4 P (Producto, Plaza, Precio y Promoción).⁵

De esta forma, la estrategia y las capacidades determinan las restricciones y posibilidades del competidor en un corto y mediano plazo. En otras palabras, son los factores que le permitirán (o no) alcanzar sus objetivos.

Supuestos y objetivos. La determinación de supuestos y objetivos es más compleja ya que no existen indicadores fácilmente accesibles que informen acerca de las intenciones del competidor. En principio, estos factores pueden definirse a través de tres métodos. El *método directo* consiste en analizar declaraciones de los principales ejecutivos de la competencia para descubrir los objetivos y supuestos implícitos en sus manifestaciones. La *metodología indirecta*, por su parte, consiste en analizar las acciones de los competidores, suponiendo que puede saberse lo que el competidor piensa a través de lo que hace en el mercado.

Un tercer método consiste en conversar con ejecutivos de la competencia, por ejemplo, en reuniones de cámaras empresariales o eventos (aunque, desde luego, estos directivos se cuidarán de brindar información sobre sus planes estratégicos).

2.4.1) La puesta en práctica del método

Una vez que la empresa cuenta con información sobre estos cuatro factores, el modelo de las Cuatro Esquinas brinda un robusto marco para analizar los aspectos más importantes de las interacciones competitivas e inferir los movimientos más probables de la competencia.

En los últimos años, Arcor entró en el canal kioskos ofreciendo helados con sus marcas de golosinas, con precios levemente inferiores a los del líder, relativamente altos gastos de publicidad y promoción, haciendo énfasis en el segmento infantil y utilizando su poder de negociación con el canal para incrementar sus ventas. Este movimiento estra-

5 Para más información, ver el tomo 4 de esta colección, *Marketing Total*.

tégico de Arcor era previsible, utilizando el Método de las Cuatro Esquinas.

2.4.2) Algunas consideraciones sobre el Método de las Cuatro Esquinas

Gracias a que se basa en un modelo utilizado exitosamente por décadas en el terreno militar, el Método de las Cuatro Esquinas es sumamente robusto y permite determinar, con cierto grado de precisión, los siguientes factores:

- Si el competidor está satisfecho con su posición actual (cuanto más satisfecho esté, menos probable es que cambie su estrategia).
- Cuáles son sus estrategias más probables.
- Dónde responderá al ataque (ya que este modelo nos dirá cuáles son las unidades de negocio y productos percibidas como claves por el competidor).
- Dónde es vulnerable el competidor.

Además, la relevancia del modelo radica en que normalmente las empresas no realizan ningún análisis acerca de cómo responderá el competidor a una estrategia dada. Y esta falta de conocimiento lleva, en muchos casos, al fracaso.

Aunque, por otro lado, el Método de las Cuatro Esquinas exhibe una importante limitación: sólo considera a dos jugadores (la propia empresa y un competidor). En el mercado, sin embargo, hay al menos tres actores (dos competidores y un árbitro, el cliente). En última instancia, será el cliente quien decidirá el éxito o fracaso de una estrategia. Pero la reacción del cliente ante una estrategia dada no está contemplada en este modelo.

3) ANALIZANDO LA EMPRESA

Hasta aquí, hemos presentado algunos modelos útiles para analizar el entorno externo del negocio. Pero, a la hora de definir una estrategia, una empresa también debe estudiar su *ambiente interno*: los recursos, capacidades y limitaciones con los que cuenta para lograr sus objetivos. A continuación, presentaremos algunos de los modelos más utilizados para desarrollar esta clase de análisis.

3.1) La matriz BCG (Boston Consulting Group)

La matriz BCG fue desarrollada por Bruce Henderson, fundador del Boston Consulting Group, como manera de administrar el flujo de fondos de las empresas. Es por ello que se la denomina una *matriz de portafolio*.

Esta matriz nace como consecuencia de otras investigaciones de BCG, como las que dieron origen a la *curva de la experiencia* (un modelo práctico que establece que los costos unitarios descienden un cierto porcentaje constante cada vez que se duplica la cantidad producida). El otro supuesto crítico en el diseño de la matriz BCG es el ciclo de vida del producto o de la unidad de negocio, por medio del cual unidades de negocio/productos que nacen necesitan mucho más efectivo que las que están en la etapa de madurez. De esta forma, el modelo ofrece un esquema para que la empresa pueda determinar la forma óptima de asignar sus fondos.

3.1.1) Vacas lecheras, estrellas, signos de interrogación y perros

La matriz BCG divide los negocios de la empresa (también se puede utilizar para productos) de acuerdo a la participación de mercado relativa y a la tasa de crecimiento del mercado en cuatro cuadrantes.

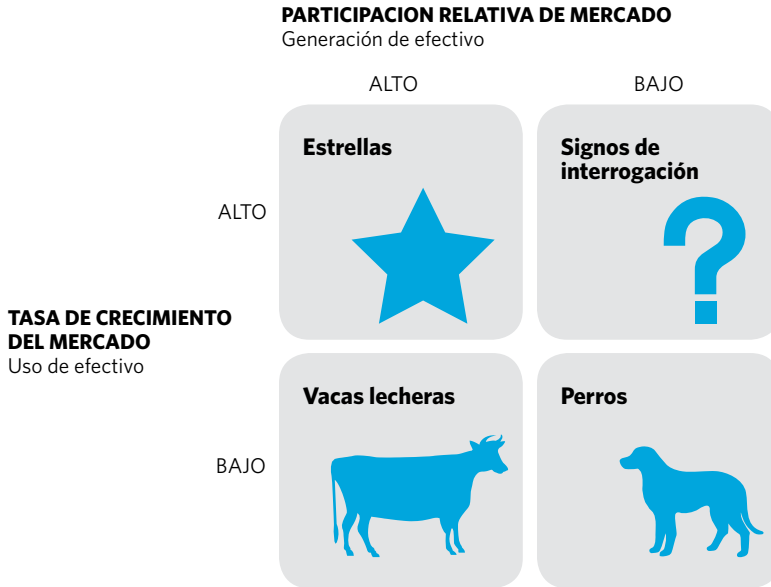
El eje de la participación de mercado relativa representa la generación de caja y el del crecimiento de mercado representa los usos de fondos. De esta forma, la matriz BCG presenta cuatro tipos de productos o unidades de negocios:

Vacas lecheras. Este tipo de unidades de negocio o productos generan más efectivo del que necesitan. Son productos establecidos y rentables, cuyo mantenimiento no demanda grandes inversiones. La recomendación genérica es, en este caso, la de *ordeñar* la unidad y utilizar los fondos para invertir en otros negocios de gran potencial (como los



Estudiar los recursos

A la hora de definir una estrategia, una empresa también debe estudiar los recursos, capacidades y limitaciones con los que cuenta para lograr sus objetivos.



signos de interrogación y, si no generan efectivo suficiente, las estrellas). Para Arcor, por ejemplo, el negocio de las golosinas es una vaca lechera. Con estos fondos, la empresa financió su entrada en el mercado de los helados (que, como se verá más abajo, comenzó siendo un signo de interrogación para luego convertirse en una estrella).

Estrellas. Este tipo de productos o unidades de negocio generan grandes ingresos, pero también consumen mucho efectivo ya que, para sostener el crecimiento y mantenerse por delante de la competencia, la empresa debe realizar grandes inversiones. Normalmente, en este caso, las tasas de crecimiento y generación de caja están igualadas, por lo que no generan ni consumen efectivo. El negocio de helados puede considerarse una estrella en el portafolio de Arcor.

Signos de interrogación. Estos productos son grandes consumidores de efectivo, porque tienen una baja participación de mercado (que, por la curva de la experiencia, se traduce en un mal posicionamiento en costos), por lo que necesitan los fondos brindados por las vacas lecheras para mejorar su posición y convertirse en estrellas (y luego quizá en vacas lecheras). Este tipo de negocios y productos deben ser analizados muy profundamente para evaluar si el efectivo que se invierte en ellos tendrá un retorno positivo o si conviene dejar de financiarlos.

Perros. Son unidades de negocio y productos que generan muy poco efectivo, ya que tienen una baja participación de mercado, pero también necesitan poco efectivo, ya que el mercado crece lentamente. Estos negocios suelen denominarse *trampa de efectivo*, ya que si bien no consumen muchos fondos, la empresa tiene una inversión inmovilizada en ellos. Por lo tanto, son candidatos para la venta o desinversión.

3.1.2) La búsqueda de un portafolio equilibrado

Normalmente, los negocios y productos nacen como interrogantes (al principio, ningún competidor tiene demasiada participación), luego se convierten en estrella por las inversiones realizadas por la empresa, para finalmente pasar a ser una vaca lechera, desde donde luego podrá llegar a migrar a ser un perro.

La empresa logra un portafolio equilibrado cuando su efectivo se asigna de manera

óptima. En principio, debiera tener productos o unidades de negocio vacas lecheras que generen efectivo para financiar signos de interrogación (ya que éstos representan el futuro) con la esperanza de que lleguen a convertirse, a su vez, en nuevas vacas lecheras. La compañía debe tener unidades de negocio y productos estrella, porque son los que pronto se convertirán en vacas lecheras. Los perros, en general, deben ser evitados, aunque algunas compañías han hecho grandes negocios con ellos. Por ejemplo, la cadena de ferreterías Lowe (un negocio perro) tuvo un retorno sobre la inversión compuesto de 37 por ciento entre 1992 y 1997, mientras que Home Depot (un negocio estrella) tuvo un retorno de sólo 24 por ciento durante el mismo período.

No existe una fórmula para determinar cuántos productos o unidades de negocio deben estar en cada cuadrante, sino que debe haber un uso del flujo de fondos acorde a su generación. Es decir, el efectivo generado por las vacas lecheras debe ser utilizado en los signos de pregunta, quizás en alguna estrella y, posiblemente, en “dar vuelta” a los perros, además de la adquisición de nuevos negocios o en dividendos a los accionistas.

3.1.3) Consideraciones finales sobre la matriz BCG

Facilidad de uso. La matriz de BCG es relativamente simple de utilizar y resume una gran cantidad de datos, lo que le permite ofrecer amplia información en poco espacio. La poca disponibilidad de capital y de financiamiento bancario hacen que, en América Latina, la mayoría de las empresas se fondeen con capital propio y financiamiento de proveedores, por lo que la visión de flujo de efectivo del modelo es muy útil para analizar dónde invertir y con qué productos de la empresa financiarse.

Foco directivo. La matriz permite enfocar a los directivos en el futuro y en el conjunto de la organización. Al buscar un portafolio balanceado, los ejecutivos deben buscar una estrategia óptima para todas las unidades de negocio o productos.

Detección de cambios en la posición competitiva. La matriz permite detectar fácilmente cambios en la posición competitiva de una unidad de negocio o producto (ya que cambian de categoría, por ejemplo de vaca lechera a perro). Este cambio seguramente obligará a la gerencia a tomar decisiones para revertirlo. Poner etiquetas a las unidades de negocio o productos facilita la comunicación, ya que se entienden rápidamente las implicancias de cada negocio o producto sólo por la etiqueta.

Más allá de estos factores positivos, la matriz de BCG exhibe una serie de limitaciones:



Futuro

La matriz Boston Consulting Group permite enfocar a los directivos en el futuro y en el conjunto de la organización.

Curva de la experiencia. La curva de la experiencia no siempre se cumple, especialmente en América Latina, donde las escalas son menores que en países desarrollados, por lo que participación de mercado no equivale a generación de efectivo.⁶

Inversión marginal. La matriz ignora el concepto de la inversión marginal. Por ejemplo, un peso adicional invertido en un perro puede tener una rentabilidad mucho mayor que un peso adicional invertido en una estrella. Este concepto es fundamental, porque, a veces, es posible convertir perros en vacas lecheras si se invierte lo necesario.

Interrelaciones estratégicas. En la matriz, la única relación que existe entre los negocios/productos es el efectivo que generan. Sin embargo, en la práctica, pueden existir interrelaciones estratégicas que hacen que el desempeño de algunas unidades de negocio/productos sea mejor por la existencia de unidades de negocio/productos que no tienen tan buen desempeño. Por ejemplo, independientemente de la posición que ocupen en la matriz de BCG, para Quilmes estar tanto en cervezas como en bebidas sin alcohol tiene una importancia estratégica fundamental, ya que su rentabilidad y posición competitiva no serían las mismas si no estuviera en ambos negocios. En efecto, puede distribuir ambos productos al mismo tiempo y comercializarlo con la misma fuerza de ventas.

⁶ De hecho, la nueva versión que utiliza BCG desde 1986 divide a los cuadrantes de acuerdo a *ventaja competitiva* y *desventaja competitiva*.

Las recomendaciones. Las recomendaciones estratégicas que brinda la matriz BCG son muy genéricas, dependen significativamente de la definición del mercado y hacen predecible a la empresa, por lo que deben tomarse con sumo cuidado.

3.2) El Modelo de las Competencias Clave

En la década del 80, diversas firmas asiáticas, como Toyota y Sony, experimentaron un sensacional crecimiento gracias a su superioridad tecnológica y en los procesos de fabricación. En base a esta experiencia, Gary Hamel y CK Prahalad publicaron, en 1990, un artículo en la *Harvard Business Review* donde introducían el concepto de *competencias clave* (o *core competencies*), referido a aquellas competencias que le permiten a una compañía entregar un valor único a sus clientes.

3.2.1) ¿Qué son las competencias clave?

En aquel artículo original, los autores centraban el análisis en el aprendizaje colectivo de la organización, un aprendizaje que permitía coordinar destrezas de producción muy diversas e integrar múltiples flujos de desarrollo tecnológico. En efecto, éstas parecían las claves del éxito de las firmas asiáticas. En 1994, Hamel y Prahalad ampliaron el enfoque original y definieron a las competencias clave como “un conjunto de habilidades y tecnologías que le permiten a la empresa brindar beneficios a sus clientes”. Por ejemplo, la competencia clave de Honda en motores le permite ser líder en automóviles, motocicletas, camiones o máquinas de cortar el césped. La miniaturización de Sony, por su parte, le ha permitido producir walkmans y reproductores de mp3.

Las competencias clave tienen que superar tres tests para realmente ser clave:

- Deben permitir el acceso a una variedad de mercados.
- Deben realizar una contribución significativa a los beneficios del producto desde la óptica del cliente.
- Deben ser difíciles de imitar por los competidores.

3.2.2) ¿En qué compiten las empresas?

Como se ha visto más arriba, en el modelo de BCG, las empresas compiten en términos de productos. El producto A de la compañía X compete contra el producto B de la compañía Y. De esta forma, cada empresa debe gestionar su portafolio de productos, invirtiendo en aquellos de mayor retorno esperado y deshaciéndose de los otros.

Ahora bien, sostienen Hamel y Prahalad, considerar a la empresa meramente como un portafolio de productos puede conducir a la toma de decisiones estratégicas equivocadas. Por ejemplo, tercerizar, por un menor costo, tareas que son determinantes para la construcción de competencias clave, desperdiciando conocimientos fundamentales para el futuro de la empresa. General Motors tercerizó la producción de motores V6 con Honda. Con esta decisión, no sólo perdió la posibilidad de crear una competencia clave en el diseño y fabricación de motores, sino que permitió que Honda profundizara su competencia.

Precisamente, el concepto de competencias clave postula que la compañía debe manejarse más como un portafolio de competencias que como un portafolio de productos o unidades estratégicas de negocio (como se la analizaba en la matriz BCG). De acuerdo a este concepto, la compañía compete en tres niveles, el de competencias clave, el de productos clave (componentes o productos intermedios que son clave para el desempeño de los productos finales) y productos finales. Las competencias clave sirven para determinar las industrias y mercados donde debe participar la empresa.

3.2.3) El uso del modelo para encontrar oportunidades de negocio

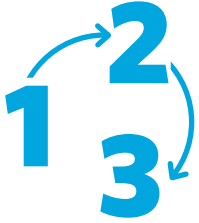
Del encuentro entre oportunidades del mercado y las competencias clave surge la base para lanzar nuevas áreas de negocio. Al combinar sus competencias clave de diferentes formas, la empresa puede ingresar en diversas oportunidades que antes parecían no tener relación. Por ejemplo, los abrasivos flexibles y los Post It, en el caso de 3M.

En este tipo de competencia, el papel de la alta gerencia es fundamental, porque es quien debe decidir acerca de las competencias clave a desarrollar y además intervenir



Empresas asiáticas

En la década del 80, diversas firmas asiáticas, experimentaron un sensacional crecimiento gracias a su superioridad tecnológica y en los procesos de fabricación.



Competencias clave

De acuerdo a este concepto la compañía compete en tres niveles, el de competencias clave, el de productos clave y productos finales.

en la asignación de personal que tenga el conocimiento necesario entre unidades estratégicas de negocio.

El rol de combinar competencias clave y oportunidades de mercado se realiza a través de los productos clave. Por ejemplo, la competencia clave en pequeños motores eléctricos, en el caso de Black & Decker, le permite estar presente en simultáneamente en los mercados de pequeñas herramientas (como perforadoras, sierras eléctricas y pulidoras), limpiadores pequeños hogareños y de uso profesional (como las aspiradoras) y electrodomésticos de cocina (como las multiprocesadoras, licuadoras, abridoras de latas, máquinas para hacer pan).

Como ilustra el caso anterior, la principal manera para aprovechar las competencias clave es utilizarlas de una manera creativa en productos clave que lleguen a un buen número de mercados.

3.2.4) Determinando las competencias clave

El proceso de la determinación de las competencias clave comienza con una tormenta de ideas⁷ acerca del conocimiento y las tecnologías con las que trabaja la empresa, para luego ver cómo se interrelacionan, mediante los tres tests señalados más arriba.

El éxito que se está teniendo en las competencias clave debe medirse en el liderazgo en diseño y desarrollo de una funcionalidad de producto, la participación de mercado de los productos clave (ya que son componentes o productos clave para el desempeño de los productos finales y la empresa los vende a sus competidores) y la participación de mercado en el producto final. Para ser exitosa, la compañía debe triunfar en los tres niveles. El desarrollo de competencias clave también puede derivar en el desarrollo de limitaciones o rigideces clave, ya que el principal beneficio de una competencia clave es que es difícil de aprender y, por lo tanto, difícil de imitar. Lamentablemente, eso también quiere decir que es difícil de *desaprender*, en caso de ser necesario, por lo que también puede ser perjudicial si el entorno cambia de manera abrupta o se introduce alguna tecnología disruptiva.

3.2.5) Consideraciones finales sobre el Modelo de las Competencias Clave

El Modelo de las Competencias Clave es muy útil para focalizar los recursos de I+D y manufactura en las áreas que probablemente tengan un mayor retorno para la compañía. Por otro lado, permite tomar decisiones de tercerización acertadas (ya que se terceriza únicamente lo que no es parte de una competencia central de la compañía). El factor de medición que utilizan las capacidades clave es la participación de mercado, si bien también se pone énfasis en el crecimiento de las ventas. No obstante, estos dos factores no siempre están correlacionados con la rentabilidad, lo cual puede crear conflictos con los accionistas.

Una limitación de este modelo radica en que sólo sirve para empresas con más de una unidad de negocio, por lo que su uso se restringe a compañías medianas y grandes. Para aplicarlo correctamente, la alta gerencia debe poseer un alto entrenamiento tecnológico y un gran conocimiento de las unidades de negocio de la empresa. Normalmente, sin embargo, gran parte de los puestos de alta dirección se cubren con personal proveniente de los sectores comercial y financiero, que carecen de los conocimientos suficientes para entender las sutilezas de las competencias claves.

4) CONCLUSIÓN

A lo largo de este capítulo, hemos presentado seis de las principales técnicas de análisis estratégico, señalando los ámbitos de aplicación y las ventajas y desventajas de cada una. La aplicación de estos modelos permite analizar el entorno en que se mueve la empresa y las principales características internas de la organización. Es importante considerar que, independientemente del modelo que se utilice, las razones para utilizarlo y sus conclusiones siempre deben pasar el filtro del sentido común. Si no pasan

⁷ Para más información, ver el capítulo 2, *Técnicas de pensamiento creativo*, del tomo 3 de esta colección, *Creatividad e Innovación*.

la prueba, probablemente estemos trabajando con el modelo equivocado o estemos intentando que la situación se ajuste al modelo y no el modelo a la situación. Hecha esta aclaración, los modelos constituyen poderosas herramientas de análisis, para enfrentar un proceso de formulación estratégica. Este tema será presentado, en profundidad, en el siguiente capítulo.



BIBLIOGRAFÍA

Sun Tzu (1997). *El Arte de la Guerra*. Editorial Coyuntura SAC.

Prescott, J., Hasanali, F., Leavitt, P. & Lemons, D. (2004). *Competitive Intelligence: A Guide for Your Journey to Best-Practice Processes*. APQC.

Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. CECSA.

Stern, C. & Stalk Jr, G. (1998). *Perspectives on Strategy from The Boston Consulting Group*. John Wiley & Sons.

Prahalad, CK & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review (mayo).

Prahalad, CK & Hamel, G. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.

Fleisher, C. & Bensoussan, B. (2003). *Strategic and Competitive Analysis*. Prentice Hall.

Fleisher, C. & Bensoussan, B. (2007). *Business and Competitive Analysis*. FT Press.

Rumelt, R. (1991). *How much does industry matter?* Strategic Management Journal, Vol. 12.

Ruefli, T. & Wiggins, R. (2003). *Industry, Corporate and Segment Effects and Industry Performance: A Non Parametric Approach*. Strategic Management Journal, Vol. 24.



Más información

GLOSARIO

AMBIENTE INTERNO

Recursos, capacidades y limitaciones con los que cuenta la empresa para lograr sus objetivos.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Aplicación de modelos y nociones del sentido común para la interpretación del ambiente interno y externo en que se desenvuelve una organización, con el objetivo de diseñar la estrategia más conveniente.

COMPETENCIAS CLAVE

Conjunto de habilidades y tecnologías que le permiten a la empresa brindar beneficios a sus clientes.

ENTORNO

Todo aquello que rodea a una organización y afecta su desempeño.

INDUSTRIA

Grupo de empresas que producen y venden productos sustitutos cercanos entre sí (Michael Porter).

MATRIZ BCG

Modelo para la asignación de flujos de fondos entre distintas unidades de negocio, empresas o productos.

MATRIZ DE PRODUCTO/MERCADO

Matriz útil para graficar las opciones de una empresa en términos de productos y mercados con el objetivo de incrementar sus ventas.

MERCADO

Un mercado puede definirse como un conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio. (Philip Kotler).

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Modelo desarrollado por Michael Porter, según el cual, la rentabilidad de un sector industrial (y, por lo tanto, buena parte de su atractivo) depende de cinco fuerzas competitivas: la rivalidad competitiva existente en el sector, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos y servicios sustitutos y la amenaza de los potenciales entrantes al sector.

MODELO PEST

Modelo para el análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que afectan a una industria, compañía o unidad de negocio.

MODELOS

Simplificaciones de la realidad que se utilizan para extraer conclusiones acerca de las situaciones de negocios que representan.



Tipos de estrategia

Xavier Gimbert

En capítulos anteriores, se han presentado los primeros pasos del proceso de formación estratégica, como la definición del negocio y el análisis de la empresa y el entorno. Con esta información en la mano, los directivos deben proceder a la planificación. Así, ¿cuáles son las distintas estrategias posibles y cómo elegir la más conveniente para la organización?

En capítulos anteriores, se ha presentado la historia de la estrategia, sus conceptos clave y el funcionamiento de los procesos de análisis. Como se ha señalado, la estrategia puede definirse como la forma de competir de una empresa, forma que debe proporcionarle una ventaja competitiva sostenible. O, dicho de manera clara y simple, ser mejor que sus competidores en algún aspecto esencial, al menos para algunos clientes (los suficientes para que la compañía sobreviva).

Como se ha relatado, una compañía empieza con su definición de misión en base a

Xavier Gimbert Ràfols es Licenciado en Farmacia (Universidad de Barcelona), Máster en Dirección y Administración de Empresas (ESADE) y Doctor en Administración y Dirección de Empresas (ESADE - Universidad Ramón Llull Barcelona). Es Profesor del Departamento de Política de Empresa de ESADE - Universidad Ramón Llull y Profesor Visitante de distintas escuelas de negocios y universidades del mundo. Es Director de diversos programas para ejecutivos de ESADE, consultor de empresas y miembro de distintos consejos de administración. Es autor de diversos libros, artículos y casos.

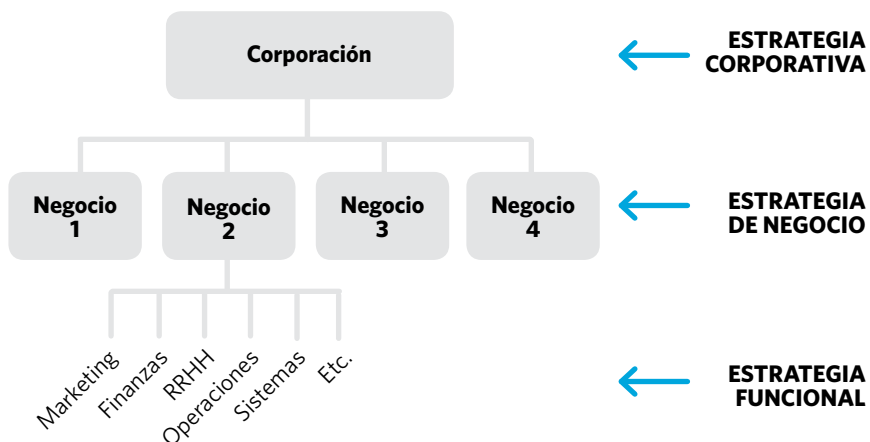
sus valores. La misión es clave al definir a qué se dedica la firma. Una misión diferente (como pudo ser el caso de los relojes Swatch en su momento) puede proporcionar a la empresa ventaja competitiva, objetivo final de la estrategia. La misión ya contiene, de hecho, una parte de la estrategia. Si se define según el concepto de Abell¹, deberá especificar, además de a quién se dirige la empresa (segmento/s de mercado), la necesidad que trata de satisfacer, así como la forma en que lo realiza (tecnología o *know how*), todos ellos aspectos clave en la definición de la estrategia como veremos más adelante. Los instrumentos de análisis presentados en el capítulo anterior examinan la estrategia desde ángulos diferentes y, a su vez, complementarios. Gracias a estos modelos, los directivos obtienen la información suficiente para decidir y planificar. La planificación es el proceso por el cual se decide la estrategia, a través del análisis y de la evaluación de las alternativas que del mismo aparecen.

En este capítulo, nos adentraremos en el concepto de estrategia, presentando, en un primer momento, los diversos niveles estratégicos que existen en una compañía. Luego, trataremos el tema de la ventaja competitiva, presentando los conceptos de estrategias genéricas, las dimensiones estratégicas y los grupos estratégicos que pueden formarse a partir de estas dimensiones. Finalmente, expondremos las diferentes visiones que existen del proceso de planificación y diseño de la estrategia.

1) NIVELES ESTRATÉGICOS: CORPORATIVO, DE NEGOCIO Y FUNCIONAL

Dentro de lo estratégico encontramos diferentes niveles.² Si bien todos son clave para el futuro de la organización, cada uno ofrece su propia perspectiva, lo cual conlleva diferentes tipos de decisiones al tratarse de problemáticas totalmente distintas³. Como puede observarse en la Figura 1, estos niveles estratégicos son el corporativo, el de negocio y el funcional.

LOS TRES NIVELES ESTRATÉGICOS



Si una compañía realiza una única actividad, tendrá sólo los niveles de negocio y funcional. La misión y visión difieren en cada uno de los negocios de una empresa (en caso de estar diversificada). El proceso de planificación, el análisis del entorno en sus diversas perspectivas (macro, sector, competencia o mercado), se realiza por negocio.

No obstante, en el caso de compañías que se han diversificado y poseen diferentes negocios, todos estos procesos, conceptos y análisis pueden tener además una perspectiva transversal. De esa perspectiva transversal nace la estrategia corporativa.

1 Abell, Derek F. (1980). *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

2 Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Exploring corporate strategy*. Pearson Educación.

3 Grant, Robert M. (2007). *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishers.

1.1) La estrategia corporativa

Básicamente, la estrategia corporativa tiene responsabilidad sobre cuatro grandes tipos de decisiones.

1.1.1) La manera de hacer las cosas

La estrategia corporativa define una forma de hacer las cosas que tendrá que ser respetada en el resto de los niveles. Por ejemplo, si una corporación decide seguir una estrategia *low cost*, esto deberá ser incorporado en las estrategias de todas las unidades de negocio del grupo. Este es el caso del grupo easy con sus negocios de bajo costo easyJet, easyCar o easyHotel.

1.1.2) Decidir los negocios donde debe participar el grupo

Una segunda gran responsabilidad corporativa consiste en decidir en qué negocios debe estar el grupo: en cuáles debe entrar y de cuáles debe salir. Sólo aquellos que tienen una mirada global sobre la organización pueden evaluar tanto la rentabilidad esperada (a medio y largo plazo) de cada uno de los negocios, lo que aporta cada uno de ellos al resto y las sinergias que produce.

1.1.3) La inversión de los recursos

Un grupo lo es porque sus propietarios, sus accionistas, son los dueños de las empresas que lo componen (o, al menos, poseen gran parte de ellas). El interés del nivel corporativo es mejorar la rentabilidad global del grupo. Y sólo este nivel puede decidir cómo invertir los recursos, como se ha señalado, según la rentabilidad esperada de las distintas actividades y lo que cada una aporta al resto. A partir de esa estimación global, el nivel corporativo decidirá cómo repartir sus capacidades financieras, humanas y técnicas, sus conocimientos, sus activos tangibles e intangibles entre los distintos negocios. Así, puede darse el caso de que el nivel corporativo decida que todos los beneficios de un negocio vayan a otro, o más aún, que muchas de las capacidades de un negocio (personas, activos, etc.) pasen a otro.

1.1.4) Creación de sinergias

Una cuarta responsabilidad corporativa es que el grupo valga más que la simple suma de cada uno de sus negocios. Una compañía que sólo vale lo que suman sus negocios independientemente ha fracasado como grupo. Para que el todo valga más que la pura suma de sus partes se tiene el camino de las *sinergias*. Y esas sinergias pueden provenir de dos caminos diferentes pero complementarios.

La primera de esas vías aparece cuando, desde el nivel corporativo, contemplamos el nivel funcional. Así, descubrimos que cada una de las áreas funcionales se va repitiendo en cada negocio. Entonces, pueden existir actividades, como administración o control de gestión, en que un solo departamento puede dar servicio a todos los negocios del grupo. En este caso, el ahorro puede ser importante ya que, con adaptaciones, la misma actividad, en lugar de repetirse, se realiza una vez para todas las unidades.

Esta visión transversal nos puede permitir hacer mejor esa función. Por ejemplo, en el caso de los recursos humanos, podemos descubrir que hay personas con potencial en un negocio, pero sin futuro en el mismo por carecer la empresa de puestos de responsabilidad disponibles. Estas personas pueden pasar a otro negocio donde haya puestos de futuro vacantes. O también, si se trata del área de finanzas, se puede descubrir que, mientras en un negocio existía una falta de liquidez, en otro había un excedente de caja, pudiendo el negocio con tesorería pasar al necesitado ese dinero cobrando intereses (pero son intereses que quedan dentro del grupo).

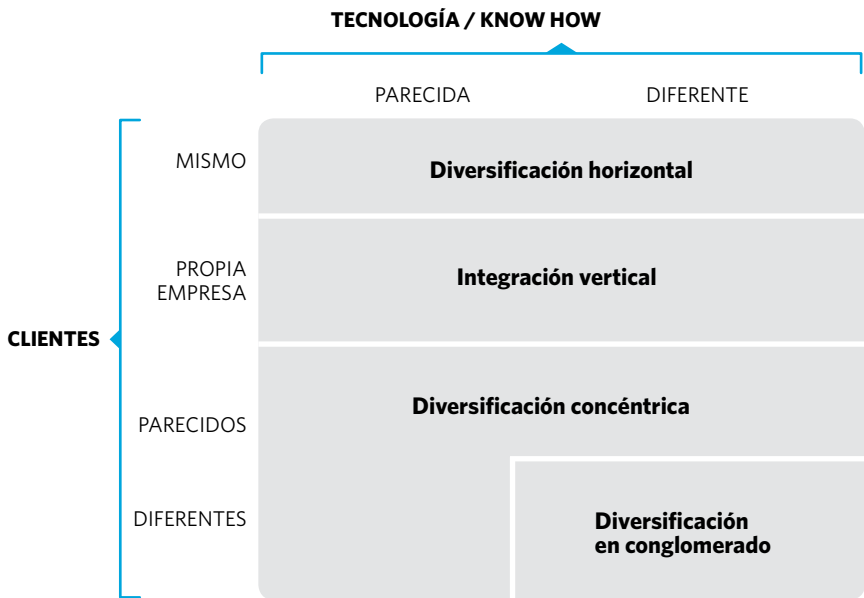
Una segunda forma de obtener sinergias en un grupo es la que se consigue al tener negocios relacionados. Si una corporación está compuesta por negocios que presentan similitudes, bien porque la tecnología o el conocimiento entre algunos de ellos es parecido, o bien porque sus clientes son los mismos o parecidos, entonces ese grupo, al iniciar el nuevo negocio, ya no parte de cero: parte de un conocimiento que ya poseía. Asimismo, siempre existe un trasvase de conocimientos entre los distintos negocios que se refuerza constantemente. Precisamente, las distintas formas de diversificación



Rentabilidad global
El interés del nivel corporativo es mejorar la rentabilidad global del grupo.

surgen de la variedad de tipos de relaciones que puede haber entre negocios y dependen del tipo de sinergias que se pueden lograr. De ese modo, como expone la Figura 2, aparecen los cuatro tipos de diversificaciones.⁴

LAS DIFERENTES FORMAS DE DIVERSIFICACIÓN



Fuente: Igor Ansoff

Diversificación horizontal. Los negocios tienen los mismos clientes (a los que se les satisface distintas necesidades). Este es el caso de una cadena de hipermercados que también ofrece una agencia de viajes a sus clientes. En este tipo de diversificación, las sinergias por el lado de las actividades de marketing y ventas son elevadísimas. Al tratarse de un mismo público, el conocimiento que se tiene de él sirve para todos los negocios y la fidelización realizada en uno puede aprovecharse en otros.

Integración vertical. En este caso, es la propia empresa la que se convierte en el cliente o en el proveedor. Esto ocurriría si esa cadena de hipermercados comprara a uno de sus proveedores de productos lácticos. Si bien las sinergias son evidentes, en la integración vertical se debe tener en cuenta que el riesgo que asume la corporación se incrementa al tener todos los negocios integrados en el mismo consumidor final. Pensemos, por ejemplo, en un fabricante de ropa que también la vende en sus propias tiendas. Si un invierno es suave y se vende poca ropa, serán los dos negocios (fabricación y distribución) los que sufran las penalidades.

Diversificación en conglomerado. Es el único tipo de diversificación que no presenta sinergias. En este caso, no hay semejanza de tecnología, conocimiento, ni similitud de clientes. Por ejemplo, un grupo con una compañía en el sector de la alimentación que adquiere una empresa de venta de edificios.

Diversificación concéntrica. Esta clase de diversificación presenta sinergias ya sea porque los clientes del nuevo negocio son parecidos (no iguales, puesto que entonces sería diversificación horizontal) o porque tiene una cierta similitud de tecnología o conoci-

4 Ansoff, Igor H. (1965). *Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York (USA): McGraw-Hill.

miento. También podrían darse ambas situaciones, como en el caso de un grupo que cuente con una unidad de fabricación de autos y otra de motos.

1.2) Estrategia de negocio

El segundo nivel estratégico (o el primero, si la empresa no está diversificada y sólo tiene una actividad) es el nivel de negocio. En un apartado anterior, hemos mencionado al grupo easy con los ejemplos de easyJet, easyCar o easyHotel. Por más que sean negocios relacionados y que disfruten de sinergias evidentes, cada una de estas tres empresas tiene su propia estrategia. Los sectores de líneas aéreas (easyJet), alquiler de coches (easyCar) y hoteles (easyHotel) son muy diferentes. Cada una de estas compañías del grupo easy se dirige a clientes con necesidades diferentes, se enfrenta a distintos competidores, tiene diversos proveedores, etc. Lo mismo podemos afirmar si regresamos al ejemplo de la cadena de hipermercados que también ofrece una agencia de viajes a sus clientes o es propietaria de su proveedor de productos lácteos. No es lo mismo manejar un hipermercado que una agencia de viajes o una granja.

Si cada uno de esos negocios tiene clientes, competidores y proveedores diferentes, es obvio que sus estrategias seguirán un proceso de análisis y planificación independiente y que el resultado final del mismo será distinto, pudiendo ser diferente la posición competitiva de estas empresas de cada negocio.

La gran responsabilidad de la estrategia de negocio es obtener una ventaja competitiva para la empresa en el sector. Es decir, ser mejor que sus competidores en algún aspecto esencial, al menos para el suficiente número de clientes que permita la supervivencia de la compañía. Eso es precisamente lo que explicaremos en los siguientes apartados de este capítulo, donde nos enfocaremos en el nivel de la estrategia de negocio.

1.3) Estrategia funcional

Así como cada negocio dentro de un grupo de empresas debe pensar y decidir su estrategia, cada área funcional (marketing, operaciones, finanzas, etc.) dentro de un negocio debe reflexionar y decidir las suyas. La perspectiva de un área funcional es totalmente diferente de la perspectiva corporativa o de la de negocio. El nivel corporativo, tal como hemos visto, reflexiona y decide sobre negocios. El nivel de negocio analiza y decide sobre cómo obtener una ventaja competitiva en un sector determinado. El nivel funcional, por su parte, tiene una visión mucho más concreta y focalizada.

Por ejemplo, el Departamento de Marketing se focaliza sobre todo en el mercado, en conocer a los clientes de la empresa, en saber sus necesidades y en comunicar los mensajes que la empresa quiere transmitir. El Departamento de Finanzas, por su parte, se concentra en todos los aspectos financieros, mientras que el de Recursos Humanos lo hace en las personas.

De nuevo, vemos cómo distintos niveles de estrategia nos aportan diferentes visiones y, en consecuencia, distintos tipos de decisiones estratégicas. Son decisiones estratégicas porque de ellas también depende el futuro de la compañía. Por muy buena que sea su estrategia de negocio, ninguna empresa puede subsistir si las estrategias de marketing, recursos humanos o finanzas no consiguen tener un mínimo nivel de efectividad, entre otras cosas, porque a través de estas estrategias funcionales se concreta la estrategia de negocio.

Es claro que las diversas estrategias funcionales deben ir en el mismo sentido que la de negocio y deben ser coherentes entre sí. En caso contrario, nos podríamos encontrar que la suma de muy buenas estrategias a nivel funcional diera como resultado un rotundo fracaso empresarial. Por ejemplo, una estrategia de empresa que apueste por la reducción de costos y la estandarización del producto no es compatible con una estrategia de marketing que persiga una elitista diferenciación.

2) VENTAJA COMPETITIVA Y ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Toda empresa que está en un sector tiene una ventaja competitiva. No se puede sobrevivir sin ella (más que el tiempo necesario para consumir los últimos recursos). En consecuencia, tener y mantener (puesto que debe ser a largo plazo) una ventaja com-

MKT

El departamento de Marketing

Se focaliza en conocer a los clientes de la empresa y saber sus necesidades.

petitiva es una condición *sine qua non*. Esta es una de las grandes responsabilidades de la dirección de la empresa.

La ventaja competitiva tiene la dificultad añadida de no ser un concepto absoluto, sino relativo: no se trata de ser bueno, sino de ser mejor. Esta es una gran diferencia, puesto que si ya es difícil ser bueno o muy bueno, aún más difícil es ser mejor. Mejor se es por comparación y eso entraña la dificultad de estar constantemente compitiendo con otras empresas que buscan esa misma ventaja.

Es cierto que puede darse el caso de varios competidores que coexistan utilizando una misma estrategia. Normalmente esos competidores se dirigirán a un mercado suficientemente amplio como para que todos tengan bastantes clientes para sobrevivir. Pero, aun en ese caso, la competencia pone a prueba día a día esa ventaja. Por lo tanto, la ventaja competitiva tiene fecha de caducidad. Se debe estar constantemente alerta para prever esa posible finalización y estar seguro de que, si es así, se va a tener una nueva ventaja.

Como veremos, existen muchos tipos de ventajas competitivas. Sin embargo, podemos empezar sintetizándolas al máximo para comprimirlas en dos grandes tipos.

LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS



Fuente: Michael Porter

2.1) Estrategia de diferenciación

El primer tipo de ventaja competitiva es el que consigue una empresa cuando tiene una característica mejor que la competencia y eso es percibido y apreciado por el cliente. Esa compañía obtiene exclusividad; esa es la ventaja que lleva a la *estrategia de diferenciación*, una de las tres estrategias genéricas de Porter⁵, tal como explica la Figura 3. En consecuencia, para que una empresa tenga diferenciación debe cumplir ambos requisitos. Debe destacarse sobre su competencia en algún aspecto (o aspectos) clave de su sector (calidad, tecnología, marca, etc.), siendo esto apreciado y percibido por su cliente.

Si una empresa realmente es mejor que las demás, pero eso no es percibido por sus clientes, no tendrá diferenciación y tampoco una ventaja competitiva. De ahí la gran importancia del marketing, pues es vital no sólo saber qué valora, el cliente, sino además saber comunicárselo para que lo perciba. De hecho, también podría ocurrir lo contrario. Podría darse el caso que una compañía sea percibida como la mejor dentro en un ámbito y, sin embargo, realmente no sea la que tiene mejor ese aspecto (servicio, diseño, innovación, etc.). En ese caso, esa empresa sería la que conseguiría a la mayoría de clientes, aunque tendría una gran dificultad en seguir convenciéndolos de que es la

5 Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

mejor cuando eso no es cierto.

La estrategia de diferenciación normalmente implica un riesgo para la empresa, puesto que la forma de conseguir esa ventaja competitiva (calidad, tecnología, marca, servicio, diseño, innovación, etc.), normalmente exige inversiones. Y éstas pueden (o no) tener éxito en conseguir la diferenciación deseada.

Si se realiza la inversión y no se obtiene la ventaja, la empresa simplemente ha incurrido en un costo adicional. Por ejemplo, se puede invertir en I+D para tratar de conseguir una nueva tecnología, en operaciones para mejorar la calidad, o en marketing para mejorar el posicionamiento de la marca. Pero es posible que esas inversiones no consigan que la empresa mejore su tecnología, calidad o marca, tal como se pretendía.

Lógicamente, si esa inversión tiene éxito, la compañía incrementará el precio de su producto o servicio al tener clientes que aprecian esa mejora. Una persona que compra un Audi o un Mercedes-Benz está dispuesta a pagar más sobre el mismo modelo de otros fabricantes, simplemente porque los aros de Audi o la estrella de Mercedes (el posicionamiento de estas marcas) le comunican una mejor tecnología, calidad y diseño. Este incremento en el precio debe cubrir la inversión realizada por la empresa diferenciada, con lo cual su margen aumentará. Sin embargo, la dirección siempre puede jugar con el factor precio versus una mayor rotación (incremento de las ventas) a la hora de escoger de qué forma maximizar el retorno de la inversión realizada para diferenciarse⁶.

2.2) Estrategia de liderazgo en costos

No todas las empresas quieren diferenciarse, entre otras cosas, porque no todos los clientes quieren, valoran o pueden pagar esa diferenciación. Entre este grupo de empresas que no persigue diferenciarse, la estrategia es ser igual que las demás (¡no peor!) pero con menores costos. Dado que la ventaja competitiva es el costo bajo, la estrategia genérica se denomina *líder en costos*.

Es importante aclarar que la ventaja competitiva nunca es el precio bajo. El precio viene después, es una decisión estratégica que se toma una vez alcanzada la ventaja en costos. Cualquier compañía puede decidir unos precios bajos; sin embargo, solamente la que es líder en costo (al tener los costos más bajos del sector) los puede mantener a largo plazo.

Pero esa empresa con los costos más bajos puede decidir unos precios no tan reducidos, pues quizás ese mayor margen le es fundamental para reforzar su ventaja. En definitiva, el tener los costos más bajos de un sector no obliga a decidir unos precios bajos. Esa es una de las ventajas de esa estrategia: ser la única empresa del sector en decidir, a largo plazo, el límite inferior de precios.

Ahora bien, existen diversas fuentes que pueden permitir a una empresa tener costos bajos:

Costos bajos por factores estructurales. Esta es la mejor fuente de costos bajos puesto que proporciona una ventaja a largo plazo que es propiedad de la empresa (como veremos, las demás fuentes de costos no cumplen estas premisas). En esta categoría, podemos encontrar a las *economías de escala*. En ellas, los costos por unidad bajan cuanto mayor es el tamaño de la empresa. Las economías de escala pueden darse en todas las actividades de una compañía (I+D, operaciones, logística, marketing, etc.). Por ejemplo, Coca-Cola es la firma de refrescos que más dinero invierte en publicidad. Sin embargo, es una de las compañías del sector con menor esfuerzo publicitario, al dividir su enorme presupuesto por un número mucho mayor de unidades vendidas.

Cuando el descenso de costo unitario se debe a un volumen acumulado, nos encontramos ante la *curva de experiencia*. En ese caso, la empresa no tiene menores costos por ser muy grande (economías de escala) sino por llevar muchos años en el sector, haber aprendido a través de esos años y ser más eficiente. La curva de aprendizaje es uno de los componentes de la experiencia, cualquier trabajador realiza mejor su trabajo a medida que lo va ejerciendo. Y ese mejor *saber hacer* se va consolidando en la empresa.



Inversión para diferenciarse

La estrategia de diferenciación implica un riesgo para la empresa, puesto que la forma de conseguir esa ventaja competitiva normalmente exige inversiones.

⁶ Para más información, ver el capítulo 6, *Estrategia de producto*, del tomo 4 de esta colección, *Marketing total*.

La especialización o la división del trabajo también incrementan la eficiencia de una operación, como lo hacen la estandarización, el rediseño de los productos o de la maquinaria, la innovación de procesos o los nuevos materiales, todos ellos factores que se van mejorando a medida que la compañía adquiere experiencia. El Boston Consulting Group (BCG) explicó ya hace muchos años que el éxito logrado por las empresas japonesas como Honda en el sector de las motocicletas se debía a la reducción de costos conseguida por la curva de la experiencia. Podemos encontrar ejemplos de esto en todos los rubros.

El tener una tecnología propia y patentada puede ser otra causa de costos estructuralmente bajos. También puede serlo un mejor diseño de plantas. Asimismo, hemos visto al inicio de este capítulo que, en el caso de empresas diversificadas, compartir actividades entre distintas unidades de negocio puede permitir grandes reducciones de costos.

Costos bajos por la ejecución. Un segundo tipo de fuentes de costos se debe a la ejecución. Éste ya no es tan excelente como las fuentes estructurales ya que no es propiedad de la empresa, ni es a largo plazo, ya que depende de personas. Tener al mejor equipo directivo, el que estos directivos negocien muy bien con proveedores o clientes o tengan una muy buena relación con ellos u otros *stakeholders* puede dar una ventaja de costos a una compañía. Sin embargo, cuando esos directivos dejen la empresa, la ventaja desaparecerá. Por ello, en ocasiones, cuando una compañía adquiere a otra, una de las condiciones para la compra es que los directivos clave de la empresa adquirida permanezcan en ella.

Costos bajos por causas externas. Finalmente, no hay peor fuente de costos que la que se basa en causas externas a la empresa. Si una compañía se beneficia de menores costos por un tipo de cambio favorable o por el estado coyuntural del precio de un insumo (petróleo u otras materias primas), no podrá nunca dominar esa ventaja, pues no le pertenece. Si bien hoy la empresa puede beneficiarse por un tipo de cambio favorable, al cabo de un tiempo éste puede volverse totalmente nefasto.

2.3) Estrategia de especialización

Se ha dicho al inicio de este apartado que se puede resumir ventaja competitiva a través de dos vías: diferenciación (exclusividad percibida por el cliente) y líder en costos (posición de costo bajo). No obstante, como también se ha mencionado y puede verse en la Figura 3, existen tres estrategias genéricas o grandes caminos estratégicos que una compañía puede seguir.

Lo más importante de la tercera estrategia genérica no es si consigue su ventaja competitiva por diferenciación o costos, sino que lo más significativo es su objetivo estratégico. La estrategia de especialización no se dirige a todo el sector, sino solamente a un segmento del mercado que puede ser geográfico o por necesidades.

Los periódicos ofrecen un buen ejemplo. Existen diarios de ámbito nacional en los que encontramos todo tipo de información (internacional, nacional, política, opinión, deportes, negocios, etc.). Pero también hay periódicos locales (de un ámbito territorial menor) y publicaciones deportivas o de economía.

La ventaja de estos últimos radica, claramente, en su especialización. Si han renunciado a una parte importante de su sector es para satisfacer las necesidades del nicho al que se dirigen mejor que el resto. Un periódico local tiene como objetivo estratégico el conseguir que las personas que valoran y quieren más y mejor información sobre su ciudad o área se decidan por él en lugar de por un periódico de ámbito nacional. En éste último encontrarán mejor información internacional, de opinión, etc., pero menos información sobre su ciudad y área. Asimismo, un periódico deportivo se dirige a lectores que desean saber mucho sobre deportes. Así, satisface mejor la necesidad de este público que los diarios generales, donde sólo hay unas pocas páginas deportivas.

Por lo tanto, la ventaja del enfoque debe venir por la propia especialización, por concentrarse en una parte del sector, saber mucho más de ella y, en consecuencia, satisfacer las necesidades de los clientes de ese nicho mucho mejor que las empresas que se dirigen a todo el sector.



Tecnología propia

Las empresas que tienen una tecnología propia y patentada pueden tener costos estructuralmente bajos.

De las buenas ideas a la realidad: ¿cómo mejorar el planeamiento estratégico?

www.MATERIABIZ.com

Las buenas ideas no son suficientes. Para que realmente sean útiles, la organización debe ser capaz de transformarlas en estrategias concretas. Así, se vuelve fundamental mejorar los procesos de planeamiento estratégico. ¿Cómo hacerlo?

A lo largo de un duro año de trabajo, además de las actividades del día a día, los responsables de las distintas áreas funcionales y unidades de negocios dedican largas horas a recolectar datos, realizar proyecciones y diseñar proliferas presentaciones en PowerPoint.

El objetivo: prepararse para las reuniones de planeamiento donde se decidirá el rumbo de la compañía.

No obstante, en muchos casos, todo este trabajo acaba siendo inefectivo. Según el artículo **How to Improve Strategic Planning**, del **McKinsey Quarterly**, apenas un 45 por ciento de los ejecutivos están satisfechos con las prácticas de planeamiento estratégico en sus organizaciones. En otras palabras, las ideas que ellos llevan a las reuniones finalmente no quedan plasmadas en mejores estrategias corporativas. En este marco, se vuelve fundamental tener en cuenta ciertos consejos para mejorar los resultados.

Definir los temas importantes

Cualquier planeamiento exitoso debe comenzar por una definición correcta de los temas a discutir. En un primer momento, los altos ejecutivos deben consensuar los principales asuntos (llámense oportunidades o amenazas) que afectarán el futuro del negocio.

Es muy frustrante para cualquier manager haber dedicado largas horas en recolectar datos y preparar proyecciones para que después, en las reuniones de planeamiento, le digan: "Lo siento mucho. Pero el tema que usted propone no figura en nuestra agenda".

Por lo tanto, advierten los investigadores, el proceso debería funcionar al revés. Primero se define la agenda y después se realiza el análisis. Así, pueden ahorrarse muchas horas de trabajo improductivo.

Reunir a las personas correctas

Otra condición fundamental para el éxito del proceso de planeamiento radica en asegurarse que participen las personas correctas. En principio, en la mesa deberían estar sentados los líderes de las distintas unidades de negocios y los directores de las áreas funcionales. Sin embargo, esta lista no es excluyente. También deberían participar todas las personas que tendrán un papel destacado en la ejecución de la estrategia, por ejemplo, los

gerentes de menor rango.

Adaptar los ciclos de planeamiento a las necesidades de cada negocio

En ningún lugar está escrito que un ciclo estratégico debería durar un año. De hecho, este período puede parecer una eternidad para empresas de alta tecnología en ambientes de negocios ultravolátiles. En este rubro, una estrategia formulada apenas seis meses atrás puede quedar obsoleta si en el interín se produjo algún cambio significativo en las fuerzas competitivas.

Por el contrario, un ciclo de un año puede resultar excesivamente corto para empresas que se desempeñan en ambientes relativamente estables donde no es necesario replantearse con tanta frecuencia el rumbo.

En efecto, hay que tener en cuenta que la preparación para las reuniones de planificación absorbe muchas energías de los top managers. En este marco, cuando no existen presiones competitivas que exijan una reorientación constante del negocio, puede ser más productivo alargar el ciclo de formulación y concentrar los esfuerzos en la correcta implementación de la estrategia.

Formular las preguntas correctas

Un buen proceso de planeamiento consiste, en gran medida, en el planteo de las preguntas correctas para determinar el estado actual de la organización y la forma de encarar los desafíos futuros.

Así, los participantes de las reuniones de formulación estratégica no deberían perder la oportunidad de plantear ciertas preguntas fundamentales a los líderes de las distintas unidades de negocios:

- ¿Cuáles son las principales tendencias de mercado que están afectando el rendimiento de su unidad de negocios?
- ¿De qué manera el plan que usted propone es diferente del plan del año pasado? ¿Por qué es diferente?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de su unidad de negocios y de qué manera el plan sirve para reforzarlas?
- ¿Qué debería ocurrir para que su unidad de negocios duplique sus beneficios?
- ¿Su estrategia es parecida o diferente de aquella de sus competidores?

En definitiva, estas son algunas pautas para mejorar la efectividad del proceso de planeamiento estratégico y lograr que las buenas ideas se conviertan en felices realidades.

Baja credibilidad y malas estrategias: la respuesta de los ejecutivos globales ante la crisis

Shumeet Banerji, Neil McArthur, Cesare Mainardi, Carlos Ammann

Académicos, periodistas y gobernantes han debatido mucho en los medios de comunicación sobre las estrategias ante la crisis. Pero, ¿qué piensan y qué están haciendo los ejecutivos para enfrentarla?

Desde que, en octubre de 2008, la quiebra de Lehman Brothers hiciera saltar las alarmas sobre la gravedad de la crisis, mucho se ha discutido acerca de la forma de enfrentarla. La mayor parte del debate ha sido realizada por académicos, periodistas, gobernantes y reguladores.

Pero, ¿qué piensan los líderes empresariales acerca de la crisis económica? ¿Qué revelan sus respuestas acerca de la capacidad de sus compañías para sobrevivir y tener éxito a largo plazo?

Para responder a estos interrogantes, en diciembre de 2008, Booz & Company realizó una encuesta a 828 ejecutivos de 65 países de todos los sectores de actividad. Sus respuestas ofrecen un interesante panorama sobre la forma en que los altos directivos perciben la crisis, cómo creen que deberían responder y cómo lo están haciendo realmente.

Un panorama inquietante en términos de confianza

La confianza en los líderes empresariales parece haberse esfumado. El 40 por ciento manifestó dudas sobre la credibilidad de los planes planteados por los equipos directivos para enfrentar la crisis. Un 46 por ciento se mostró escéptico acerca de la capacidad de los ejecutivos para llevar a

cabo el plan, ya sea creíble o no.

Y el escepticismo aumenta a medida que se baja a escalafones inferiores de la cadena de mando. Entre los directivos que no reportan directamente al CEO, el 51 por ciento expresa algún nivel de duda acerca de la capacidad de los líderes de implementar sus planes. Si bien esto puede deberse, en parte, a la incapacidad de los altos directivos para comunicar la estrategia, está claro que estos planes no parecen razonables para muchos de los que deben ejecutarlos.

Respuestas inadecuadas frente a la crisis

Otro dato alarmante de la investigación es que un notable número de empresas están tomando medidas que limitan sus posibilidades de capear con éxito el temporal.

Entre las compañías que experimentan dificultades financieras, dos tercios de los entrevistados considera que todavía no están impulsando medidas para garantizar su supervivencia a corto plazo (como la venta de activos o asegurar la financiación externa).

Por otro lado, las empresas que afrontan la crisis desde una posición de fortaleza tampoco parecen estar aprovechando plenamente las oportunidades de crecimiento que se les presentan, al no impulsar decididamente estrategias de expansión en mercados emergentes, la adquisición de empresas, o la inversión en talento.

Hay varias explicaciones posibles para esta falta de reacción.

Algunas compañías se han paralizado por el impacto repentino de la recesión y no tienen claro cómo seguir avanzando. Otros ejecutivos están esperando para obtener datos e información adicional, con la esperanza de que la crisis sea menos profunda de lo que los indicadores apuntan. Los directivos de las empresas menos afectadas, que afrontan este período desde una posición de fortaleza, se resisten a ser los primeros en impulsar estrategias menos conservadoras para evitar la sensación de que están actuando precipitadamente.

¿Un exceso de optimismo?

Sorprendentemente, a pesar de las inapropiadas medidas que se están tomando y las dudas respecto al liderazgo, el 54 por ciento de los ejecutivos encuestados cree que la crisis tendrá, en última instancia, un impacto positivo sobre la competitividad de su empresa a medio y largo plazo. Si bien esta expectativa se registra en todas las regiones y sectores de actividad, los ejecutivos de mercados emergentes son aún más optimistas (59 por ciento).

En este sentido, las empresas no deben olvidar que la recesión cambiará la estructura de muchas industrias y que exigirá respuestas concretas, más allá de controlar los costos y esperar una pronta recuperación de la economía. El 52 por ciento de los encuestados están convencidos de que la actual estructura de su sector se verá dramáticamente alterada por esta crisis, lo que supone una oportunidad única para redefinir su posición competitiva.

Los siguientes pasos

Ante esta situación, muchos directivos deberían plantearse la necesidad de ajustar su modo de pensar y actuar para enfrentarse a la crisis en tres grandes direcciones:

Realizar un análisis profundo del impacto de la recesión en su sector y la posición de sus empresas. Un diagnóstico preciso es fundamental para poner fin al ciclo de acciones estratégicas inapropiadas.

Diseñar un plan de acción acorde a la situación de la empresa. En el plan, debería tenerse en cuenta la necesidad de actuar rápidamente, pues los recursos disponibles pueden verse reducidos a causa de la crisis. En este contexto, es recomendable identificar un conjunto limitado de iniciativas sencillas que tengan el potencial de marcar la diferencia a corto plazo.

Comunicar y ejecutar. Es vital que los directivos recuperen la confianza tanto de colegas y colaboradores escépticos como de accionistas reticentes a asumir riesgos inteligentes que permitan a las empresas aprovechar la oportunidad de actuar estratégicamente a largo plazo y mejorar el posicionamiento de cara a los próximos años.

Shumeet Banerji, Neil McArthur, Cesare Mainardi, Carlos Ammann Directivos de Booz & Company.

Viaje a las entrañas de una megafusión

Dora Rizzuto

Los CEOs se estrecharon sonrientes las manos ante los flashes de las cámaras y declararon: "Esta fusión inaugura una nueva etapa". Un año después, ambos renunciaban en medio de una tremenda crisis, víctimas de la anergia del proceso de integración...

En los años 60 del siglo pasado, fusiones y adquisiciones estaban de moda. En los 80, se impuso un cierto escepticismo con respecto a la habilidad empresarial para gerenciar y agregar valor a grandes estructuras.

En los últimos años, hemos observado una nueva ola de fusiones. En un artículo de The Economist, con ironía y acierto, estas operaciones se agrupaban en dos categorías: el caso de dos firmas desesperadas que esperan resolver todos sus problemas al volverse más grandes (unión por el espanto) y el caso de dos empresas en buena situación que quieren crecer (unión por el amor).

En la primera variante parecen inscribirse la compra de Serono de Suiza por Merck de Alemania y la venta de la rama farmacéutica de Altana de Alemania a Nycomed de Dinamarca. Un ejemplo del segundo caso (según declaran los ejecutivos) sería la compra de la alemana Schwarz Pharma por UCB de Bélgica. Todo es, sin duda, materia de opinión.

En Sudamérica, también existen algunos casos de grandes operaciones. La compra de PECOM por Petrobras, la de Acindar por BelgoMineira, la de Swift por un consorcio brasileño, la de Quilmes por AMBEV (que significó el

alejamiento definitivo de los descendientes de Otto Bemberg) y la operación de Cablevisión con Multicanal.

*Los especialistas discuten si los **megadeals** son adquisiciones o si en realidad se trata de fusiones. Estas operaciones, que superan los 1.000 millones de dólares, rara vez se realizan mediante pagos monetarios. En general, se ejecutan a través de intercambio accionario entre las dos firmas. En mercados emergentes, suelen considerarse como megadeals a operaciones que tal vez no alcancen los 1.000 millones de dólares pero que representan un importante impacto para el mercado.*

*Una vez concluido el proceso de consolidación de una negociación (que se traduce en la adquisición de uno por otro o cruzada), las estructuras operativas tienden a fusionarse. Esa es la principal razón que ha justificado la compra. En este punto, se esgrime el concepto, fuera de toda discusión, de **sinergia**.*

Suele decirse que, gracias a su mayor tamaño, la nueva empresa será más efectiva, más rápida, utilizará mejor los recursos, brindará mejores productos y servicios, reducirá costos, competirá mejor y, en última instancia, será más rentable que cada compañía por separado. ¿Es esto siempre así?

*La cruda realidad parece indicar lo contrario. Muchas veces, la sinergia no se alcanza. En su lugar, sobreviene la **anergy** (**anergia**, en español), un interesante término acuñado por Guy Jillins, Jefe del área de Planeamiento Estratégico de*

Shell International Petroleum.

Según Jillins, "más importante que lograr sinergia es evitar la anergia". Es decir, impedir la destrucción de aquello que no sólo se intenta preservar sino que se quiere optimizar. La anergia produce rechazo, desintegración y, finalmente, la ruptura de lo que se intentó alguna vez y no pudo ser.

Por eso, no sólo hay que concentrar la atención en la trama financiera de la megaoperación. Al final de la negociación del megadeal, tras la retirada de operadores, agentes financieros, abogados, escribanos y demás intermediarios, comienza la verdadera vida de la nueva estructura. ¿Qué ocurre cuando quedan "al fin solos" los protagonistas de la gestión?

En este período generalmente oscuro se debate, de modo más o menos abierto, el control del poder y de la agenda de gestión futura. Es aquí donde debe aparecer un esfuerzo ordenado y consciente para encauzar el proceso, al cual se debe dedicar tanta o más energía que la que se puso en lograr el acuerdo financiero.

En esta etapa, acecha constantemente la "trampa de la sinergia", un concepto acuñado por Mark Sirower, autor de un famoso libro sobre el tema y responsable del área respectiva en la consultora PricewaterhouseCoopers en los Estados Unidos. ¿Cuáles son los aspectos de la trampa?

Primero, la dificultad en lograr que la gestión de la nueva empresa "repague" el costo de la adquisición (muchas veces con sobreprecio) y además obtenga una rentabilidad

razonable. Si además la nueva empresa cotiza en Bolsa, las expectativas de mercado serán muy altas respecto a las posibilidades concretas de presentar un informe trimestral "atractivo". Esto puede afectar fuertemente el valor de la acción. Por consiguiente, y como reacción, se genera una tendencia natural a reducir estructuras y desprenderse de personal idóneo. El resultado: una pérdida de eficacia, calidad de producto y servicio a los clientes.

Este punto nos lleva a otro aspecto importante: la dificultad de alcanzar un posicionamiento estratégico afín con la mega estructura recientemente creada. Es difícil armonizar los rasgos culturales de las organizaciones anteriores y la nueva megaorganización es más compleja de operar que las anteriores empresas por separado.

En síntesis, las grandes operaciones son todo un desafío. El anuncio triunfal ante las cámaras de un mega deal es apenas el comienzo de la aventura. Lo importante es lo que está por venir. Y esto no puede quedar librado al libre juego de las fuerzas intervinientes. Se requiere entonces de una actitud proactiva y de una capacidad de liderazgo muy fuerte que sepa ver y actuar en una dimensión hasta el momento desconocida. No hay espacio para la improvisación.

Dora Rizzuto. DBA (Doctor of Business Administration) Research Associate (Henley Management College, Reino Unido). Profesora de Dirección Estratégica (UADE).

Algunas pautas para encarar un proceso de cambio estratégico

Ariel Yukelson

Los modelos de negocio no son eternos. Lo que funcionó ayer no necesariamente funciona hoy. ¿Cómo encarar un proceso de cambio organizacional?

La aparición de una nueva economía basada en el conocimiento ha modificado la dinámica de interacción entre clientes, competidores y socios. La desregulación de los mercados y la globalización de la competencia incrementan más que nunca el imperativo de cambio en las organizaciones.

En este escenario, debemos pensar en el **turn-around** no como una serie de acciones puntuales, sino como un proceso de cambio amplio y holístico. No se trata sólo de realizar una reestructuración financiera ni de un mero proceso de reducción de personal. Los procesos de turn-around requieren de un importante trabajo de planificación estratégica y capacidad de management para llevar adelante los cambios.

Si bien cada compañía e industria tienen su dinámica y problemática particulares, existen algunos factores clave de éxito a lo largo de este proceso:

Establecer una clara visión acerca de la compañía y una estrategia de negocio apropiada

Debe responderse rápidamente a preguntas como: ¿en qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?, ¿quiénes son nuestros clientes actuales y potenciales, y qué necesidades quieren satisfacer?, ¿qué grupo de activos diferenciales tenemos y cuál es nuestra ventaja competitiva (o sea, por qué los clientes nos van a elegir a nosotros)?

Muchas compañías en dificultades financieras presentan una problemática de fondo asociada a la falta de una ventaja competitiva sostenible y a una pobre definición de los mercados y necesidades a los que atacan.

En estos casos, los problemas financieros son meros síntomas. Es clave elaborar un plan de negocios que establezca dirección, objetivos y métricas claras, soportados por proyectos y programas de transformación bien estructurados, y asociados a un plan financiero acorde.

Evaluar y enfocar negocios y activos

Este punto, asociado al anterior, plantea una revisión del portafolio de negocios de la compañía, con el objetivo de concentrarse en aquellos que sean más atractivos u ofrecen un alto potencial, y donde se tengan competencias diferenciales que permitan lograr una ventaja competitiva sostenible.

Muchos procesos de venta de activos ("asset disposal")

están asociados con el abandono de los negocios que no son centrales para la organización, permitiendo obtener liquidez y mejorar su hoja de resultados, o bien a concentrarse sobre un grupo de oportunidades gestionables con los recursos de la organización.

Mejorar procesos de negocio

Los procesos de la compañía deben hacerse más efectivos y eficientes. La introducción de tecnología e innovación es una herramienta clave en este sentido, pero debe hacerse a una velocidad tal que pueda ser asimilada por la organización y sus recursos.

El benchmarking es una herramienta importante porque ofrece una comparación con el mercado y los procesos de las mejores compañías.

Las mejoras en procesos productivos, logísticos, y asociados a la gestión de los clientes son usualmente importantes.

La reducción de personal es usual en estos procesos, más aun si la compañía está en dificultades financieras. Sin embargo, no debe ponerse "el carro delante del caballo". Los despidos sólo deben ser una consecuencia de la implementación de los cambios operativos dentro de la compañía.

Evaluar oportunidades de outsourcing

El outsourcing permite a las compañías concentrarse en su negocio central, a través de la tercerización de procesos o áreas de negocio no esenciales. Así, estos procesos empiezan a ser provistos por un tercero, que posee las economías de escala, aprendizaje y acceso a tecnologías e innovaciones que permiten proveer un servicio de alta calidad a un costo eficiente.

En algunos casos, el outsourcing también permite mejorar el balance de la compañía, mediante la transferencia de activos no centrales asociados a los procesos que se están tercerizando.

Sin embargo, para lograr buenos resultados, es fundamental la correcta elaboración de acuerdos de nivel de servicio y contratos flexibles, como así también contar con el socio adecuado.

Control sobre el gasto y la inversión

El control sobre el proceso asociado a la inversión de capital (CAPEX) es importante para asegurar que la compañía se esté embarcando en proyectos que agregan valor para el accionista. Esto es, proyectos que generen un retorno por encima del costo de capital de la compañía. Los gastos deben asimismo estar controlados, y alineados a los pro-

cesos eficientes y efectivos que mencionamos más arriba. Es importante la coordinación entre las áreas financieras y operativas, ya que no estamos hablando acá de "sentarse sobre la caja de la compañía", sino más bien de asegurar que la creación de valor es la guía de estos procesos.

Realizar una reestructuración financiera

La reestructuración financiera es, en muchos casos, un paso clave en estos procesos. Por un lado, es fundamental lograr eliminar las dificultades financieras de la compañía que estén condicionando la implementación de estrategias de valor y su habilidad para operar eficientemente en el mercado.

Asimismo, y con un enfoque más estratégico de las finanzas corporativas, se debe establecer una estructura de capital acorde con el ciclo de vida de los negocios y su riesgo asociado.

De todos modos, una vez más cabe aclarar que este proceso debe estar supeditado al plan estratégico de la compañía, y en tal sentido, es fundamental desarrollar previamente una estrategia de valor, para poder estar en condiciones de acceder al financiamiento a un costo de capital razonable.

Ahora bien, las medidas estratégicas que se han explicado hasta aquí probablemente fracasarán en su implementación si no se tiene en cuenta el **factor humano** del cambio organizacional.

Management y liderazgo

El compromiso y liderazgo del senior management (y en particular de su CEO) son claves para guiar todo el programa, que suele ser difícil y traumático, dado que el ser humano (y también las organizaciones) tienen una resistencia natural al cambio.

Así, es clave la capacidad de motivar a la organización e inspirar confianza a través de la comunicación de estrategias y planes de acción claros. Dada la naturaleza de estos proyectos, no es inusual que la compañía requiera de un cambio en su conducción, en caso de no contar con las competencias requeridas.

Al frente de la iniciativa debería estar un gerente con "empuje", ganas de crecer y dotes de liderazgo. Debe ser alguien respetado en la organización y capaz de gestionar grupos de personas que no dependen directamente de él.

Implementar y gestionar el cambio: la Oficina de Proyectos

La implementación de las medidas definidas es clave para todo el éxito del programa. Esto puede parecer una obviedad, pero gran cantidad de los fracasos suceden cuando la organización intenta moverse "desde el PowerPoint y el Excel a la acción".

El establecimiento de una Oficina de Proyectos (PMO) usualmente facilita la implementación y seguimiento de las iniciativas, el monitoreo sobre el cumplimiento de hitos clave, el manejo de la comunicación, y la gestión proactiva de los riesgos, permitiendo la elaboración de planes de contingencia.

Ahora bien, ¿cómo debe funcionar la Oficina de Proyectos? Existen algunas mejores prácticas imprescindibles para el éxito:

Reuniones de avance. Para una efectiva implementación del proyecto, es importante tener reuniones de avance sistematizadas. Éstas deben servir como foro de seguimiento del proyecto, asegurando un lenguaje común entre todos, priorización de actividades y anticipación de problemas.

Tableros de control. La utilización de Balanced Scorecards y sistemas de métricas asociados a las iniciativas definidas es fundamental para asegurar un alineamiento entre los objetivos a conseguir y la forma de medir al equipo de gestión.

Los tableros de control son herramientas críticas para controlar la obtención de resultados. Deben construirse tableros simples que muestren claramente los avances a través de indicadores como ratios de costos, de ventas, de calidad de servicio, financieros, de productividad, sinergias logradas, etc.

Grupo de tareas especializado. Usualmente, se plantea la conveniencia de crear un pequeño grupo (task force) que analice un tema específico que, dada su criticidad, complejidad, o impacto sobre el éxito del proyecto, debe ser abordado en forma particular.

En definitiva, los procesos de turn-around no sólo reposan sobre las variables duras estratégicas. Sin un adecuado manejo del factor humano, seguramente hasta la mejor estrategia de cambio quedará como letra muerta en el Excel y en las bien cuidadas presentaciones de PowerPoint.

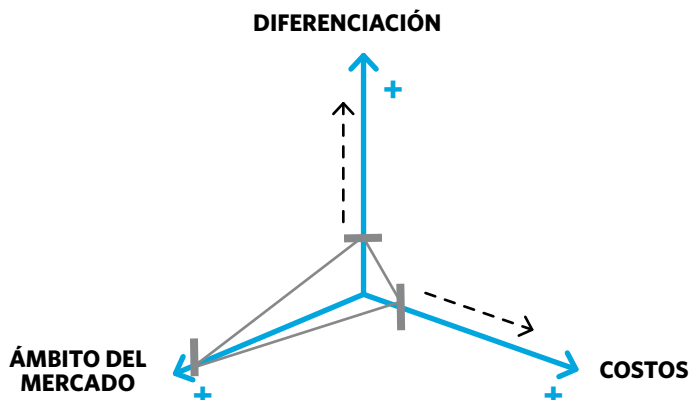
Ariel Yukelson. Profesor de Estrategia de Negocios y Management. Director de Educación Ejecutiva de la Universidad Torcuato Di Tella.

2.4) Atrapados en la mitad

Conseguir las tres estrategias genéricas a la vez no es imposible, pero es muy difícil. De hecho, querer lograrlo es muy humano. Todos queremos ser el mejor, que eso nos cueste poco y dejar satisfecho a todo el mundo. Pero eso entraña un peligro evidente. El riesgo viene de que las tres estrategias están relacionadas entre sí, tal como muestra la Figura 4. En dicha figura, se presenta el caso de una empresa que posee bajos costos y que desea, además, conseguir diferenciación. El peligro estriba en que, al tratar de conseguir esta diferenciación, sus costos se incrementen (precisamente por el costo que le representará el tratar de conseguir la diferenciación). Por ello, su riesgo es no conseguir la diferenciación deseada y, en cambio, perder la posición de bajo costo que sí poseía.

LA INTERRELACIÓN ENTRE LAS TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS

FIG. 4



Michael Porter denominó *atrapadas en la mitad* a las empresas que, queriendo tener todas las estrategias genéricas, no conseguían ninguna de ellas. Las compañías que decidieron diferenciarse les ganan en ese camino estratégico, las que quisieron conseguir costos, en el suyo y las especializadas, en los nichos del mercado a los que se dirigieron. El quererlo todo, hacerlo mejor, con bajo costo y sirviendo satisfactoriamente a todo tipo de clientes, es un deseo tan humano como difícil de conseguir. Sin embargo, no es imposible. Hace muchos años, IBM dominaba plenamente su mercado y tenía tanto diferenciación como costos. Pero después del cambio de reglas del sector sus ventajas decrecieron rápidamente.

De hecho, una de las formas de conseguir todas las estrategias genéricas es que la Figura 4 no sea cierta, que se pueda conseguir una diferenciación sin que los costos suban (o no lo hagan muy significativamente). Esto puede ocurrir cuando la diferenciación es una buena idea de negocio, pues su costo es cercano a cero. Un ejemplo podría ser Priceline.com, negocio que se basa en una idea patentada de su inventor, Jay Walker. Esta idea, en un principio, no parecía muy extraordinaria pues se trataba simplemente de una subasta inversa (el cliente pone el precio). Sin embargo, hizo que Priceline.com llegara a ser valorada en 20.000 millones de dólares tanto cuando salió a bolsa en el año 1999 como a inicios de 2008 (en 2009 sufrió el rigor de la crisis perdiendo la mitad de ese valor). Esa idea (protegida por una patente) permitió a Walker diferenciarse muy significativamente a un costo muy reducido.

En síntesis, las estrategias genéricas nos revelan los tres grandes caminos estratégicos. En algunos casos, es evidente cuál es el que sigue una empresa. Audi, Mercedes o BMW siguen la estrategia de diferenciación. La compañía india Tata sigue la de costos, produciendo automóviles extremadamente baratos. Ferrari, por su parte, está especializada en vehículos deportivos de lujo. Estos ejemplos son claros. Sin embargo, en el caso de algunas compañías, no podemos decir cuál de los tres cami-

nos siguen. Esto ocurre cuando pensamos en la indumentaria de Benetton o en los relojes de Swatch. Tienen aspectos de diferenciación, pero también tienen componentes de costos y no son precisamente firmas *atrapadas en la mitad*.

Eso demuestra que las estrategias genéricas son una muy buena puerta de entrada a la estrategia, clarifican muy bien los grandes caminos estratégicos, pero son demasiado genéricas como su propio nombre indica. De ahí, la necesidad de introducir el concepto de *dimensiones estratégicas*.

3) LAS DIMENSIONES ESTRATÉGICAS

Cuanto más instrumentos o conceptos estratégicos utilice una empresa, más profundidad en su reflexión obtendrá, poseerá una mayor perspectiva e incrementará la claridad de su análisis. Eso se evidencia al pasar de las estrategias genéricas a las dimensiones estratégicas y, en consecuencia, el análisis de grupos estratégicos. Es un paso que añade profundidad, detalle y claridad. De hecho, este paso consiste en seguir diseccionando la estrategia para progresar en el análisis. La idea inicial sería pensar que con las tres estrategias genéricas dividimos un sector en tres grandes grupos de empresas, las que siguen cada una de esas estrategias genéricas. Luego, observaremos las diferencias entre ellas para identificar cómo compiten.

3.1) Dimensiones estratégicas de diferenciación

No todas las empresas que siguen la estrategia de diferenciación son iguales, compiten de la misma forma, ni tienen los mismos resultados. Lo mismo podríamos afirmar sobre las compañías que persiguen la estrategia de costos o las que quieren especializarse.

Si no todas las compañías que eligen la diferenciación lo hacen de la misma forma, eso debe ser porque compiten de maneras diversas, porque usan estrategias distintas. En consecuencia, la forma de entender esa divergencia será pensar en su estrategia competitiva, en cómo compiten.

Entonces, observaremos que, en cualquier sector, existen variadas formas de seguir la estrategia de diferenciación. Puede haber empresas que tengan mejor calidad; otras, un muy buen servicio; unas terceras, un gran diseño y otras, una gran capacidad para innovar. Todas estas vías llevan a la diferenciación, pero son totalmente distintas.

El paso que acabamos de hacer es pasar de pensar en estrategias genéricas a pensar en dimensiones estratégicas. Calidad, servicio, diseño o innovación son dimensiones estratégicas (en este caso, derivadas de la estrategia genérica de diferenciación). Obviamente, una compañía puede no solamente usar una dimensión estratégica sino un conjunto de ellas. Apple, por ejemplo, compete en innovación, basada en diseño y tecnología, todo ello soportado por una marca. Ese conjunto de dimensiones conectadas entre sí nos explican su estrategia.

3.2) Dimensiones estratégicas de bajos costos

La misma reflexión que acabamos de realizar con las empresas que siguen la estrategia genérica de diferenciación la podemos hacer con las que siguen la de costo. Si no todas las compañías que siguen la estrategia de costos lo hacen de la misma forma, eso debe ser porque compiten de forma diversa, porque usan estrategias distintas. Por lo tanto, también la forma de entender esa divergencia será pensar en su estrategia competitiva, en cómo compiten.

En un sector, pueden existir empresas que tienen unos costos bajos por conseguir economías de escala (compañías de gran dimensión), mientras que otras los consiguen por tener curva de experiencia (estar en el sector desde hace mucho tiempo) y unas terceras por tener una tecnología propia y patentada.

De nuevo, esos tres caminos llevan a la estrategia de costos, pero en forma muy diferente. Economías de escala, curva de experiencia y tecnología son dimensiones estratégicas (en este caso, derivadas de la estrategia genérica de costos), como lo son también otras fuentes de costos mencionadas más arriba (compartir actividades, diseño de plantas, mejor ejecución o cualquiera de las fuentes externas a la empresa). Lógicamente, también en este caso, una empresa puede competir con varias dimensiones



Análisis en profundidad

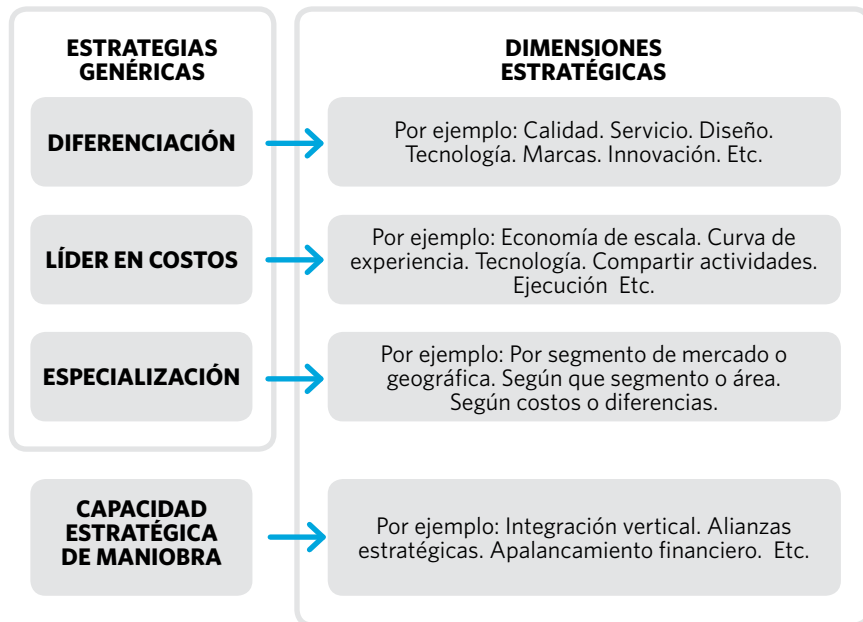
Cuanto más instrumentos estratégicos utilice una empresa, más profundidad en su reflexión obtendrá, poseerá una mayor perspectiva e incrementará la claridad de su análisis.

de costos. Por ejemplo, ser de una gran dimensión (economías de escala) no excluye haber acumulado años en un sector (curva de experiencia) o poseer una tecnología mejor que las demás.

La Figura 5 nos muestra este paso desde la estrategia genérica hacia las dimensiones estratégicas.

DESDE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS HACIA LAS DIMENSIONES ESTRATÉGICAS

FIG. 5



3.3) Dimensiones estratégicas de especialización

En la tercera estrategia genérica aplica la misma reflexión. Tampoco todas las compañías que se especializan lo hacen del mismo modo. Como ya se comentó, unas se especializan por segmentos de mercado (necesidades), mientras otras lo hacen en áreas geográficas. Dentro de cada una de esas dos grandes formas de especialización, la forma de competir será distinta según cuál sea el segmento (no es lo mismo un periódico deportivo que uno económico) o el área geográfica. Y dentro de cada una de esas dimensiones unas empresas seguirán más bien una estrategia de costos, mientras otras perseguirán una de diferenciación.

Así, hemos pasado de una estrategia genérica (especialización) a la forma como se consigue, a dimensiones estratégicas. Un diario deportivo de bajos costos no se parece en nada a uno de un área geográfica que busque diferenciación. Pero sólo al pensar en dimensiones estratégicas (y no en estrategias genéricas) podemos observar esa diferencia.

3.4) Capacidad estratégica de maniobra

Hasta aquí, hemos observado las dimensiones estratégicas que intervienen en las estrategias genéricas. En este marco, obtendrá ventaja competitiva la empresa que posea estas dimensiones mejor que su competencia. Si una empresa tiene mayor calidad, economías de escala o está mejor especializada en un segmento de mercado, esa empresa posee una ventaja competitiva (obviamente, si esa dimensión es importante en su sector).

No obstante, en la Figura 5, podemos observar un cuarto grupo de dimensiones estratégicas, que no se derivan de las tres estrategias genéricas y, por lo tanto, no confieren una ventaja competitiva directamente. Pero estas dimensiones son importantes porque pueden favorecer el conseguir una de las anteriores.

Por ello, son dimensiones que otorgan *capacidad estratégica de maniobra* (y así se las

denomina). Si una compañía decide realizar una alianza estratégica, no por ello consigue una ventaja competitiva. La realización de esa alianza le permitirá conseguir una ventaja (tecnología si la alianza es para investigar o una mejor distribución si es en el área de logística). Pero no es una ventaja en sí. Lo mismo ocurre si pensamos en otras dimensiones que otorgan esta capacidad estratégica de maniobra, como pueden ser la integración vertical o un apalancamiento financiero favorable; nos ayudan a conseguir una ventaja competitiva, no son la ventaja.

Tras realizar este paso desde las estrategias genéricas hasta las dimensiones estratégicas, ya podemos entender la estrategia de todas las compañías. En este momento, poseemos un mayor grado de refinamiento, de concreción estratégica. Esto nos permite entender que existen empresas que pueden tener muy clara su estrategia, pero que en la misma se mezclan dimensiones estratégicas procedentes de varias estrategias genéricas, sin que esas compañías estén *atrapadas en la mitad*.

Por ejemplo, si al introducir las dimensiones de diferenciación hemos definido como una posible estrategia de Apple a la innovación, basada en diseño y tecnología y soportada por una marca, podemos observar que, además, se trata de una compañía de un gran tamaño y, por lo tanto, también tiene economías de escala. Asimismo, hace muchos años que está en su sector y eso le hace disfrutar de la curva de experiencia. En resumen, ahora podríamos decir que Apple sigue una estrategia compuesta por las siguientes dimensiones: innovación, diseño, tecnología, marca, economías de escala y curva de experiencia.

Se trata de una mezcla de dimensiones de diferenciación y de costos. Por ello, difícilmente la podríamos ubicar entre las tres estrategias genéricas. Aunque Apple tiene muy claro que, sobre todo, busca diferenciación, las dimensiones de costo son un refuerzo para la búsqueda de esa ventaja, puesto que ese mayor margen que le confieren es muy útil para invertir más en la consecución de su innovación, diseño, tecnología y marca.

4) GRUPOS ESTRATÉGICOS

Las dimensiones estratégicas expuestas en el apartado anterior nos permiten ver claramente la competencia en un sector. Si nos fijamos en la estrategia de cada uno de los competidores, si determinamos cuáles son las dimensiones estratégicas claves, las que confieren ventaja competitiva, podremos agrupar a aquellos que siguen la misma estrategia. A esta agrupación se la denomina *grupo estratégico*, como se observa en la Figura 6.

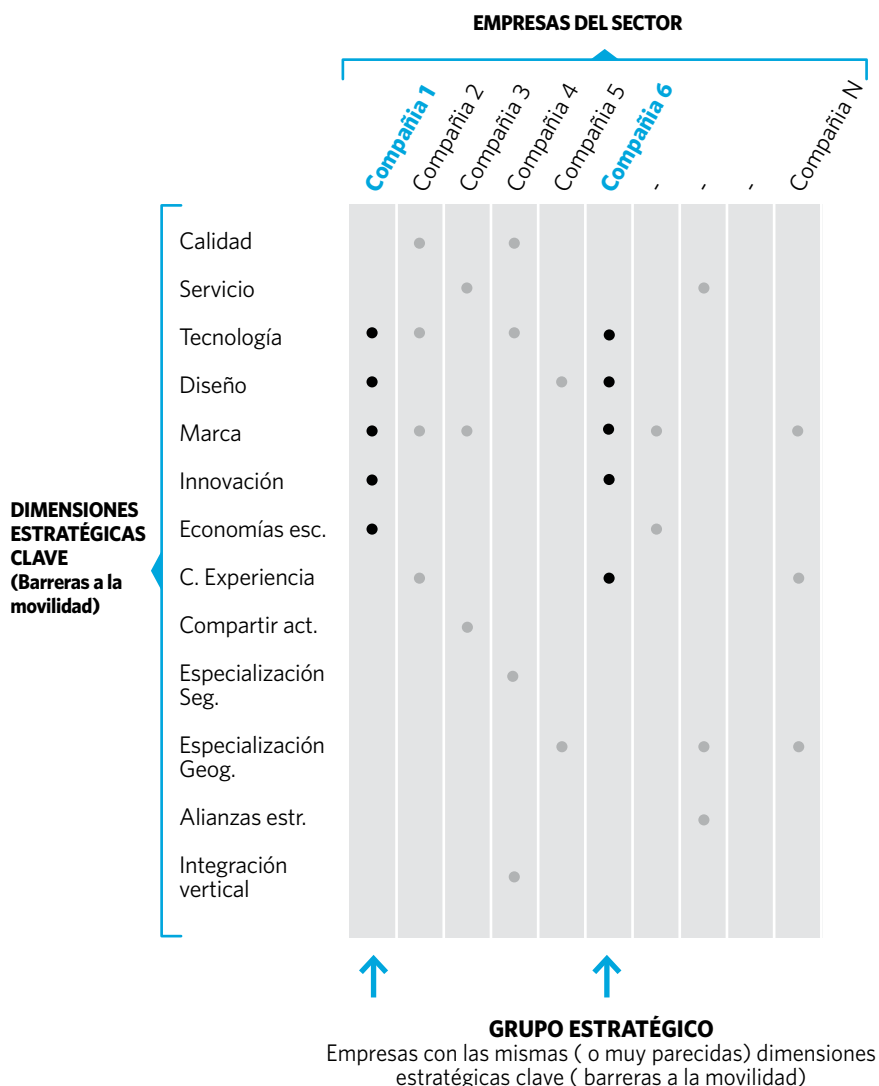
En un sector, las compañías más competidoras entre sí son las del mismo grupo estratégico. Por definición, son las que siguen la misma estrategia, las que utilizan y tienen las mismas dimensiones estratégicas clave y que se dirigen al mismo tipo de clientes para satisfacer el mismo tipo de necesidades. Asimismo, en algunos sectores existen grupos estratégicos afines, con estrategias cercanas que también sean competidores en un grado elevado (pero nunca lo serán del mismo modo que las empresas del grupo estratégico). En definitiva, a través de las dimensiones estratégicas se forman los grupos estratégicos, herramienta esencial para que la empresa conozca quiénes son sus verdaderos competidores.

En el otro extremo, también pueden existir grupos estratégicos cuyas empresas, aunque forman parte del mismo sector, no compiten realmente entre sí. ¿Compieten verdaderamente entre sí los periódicos deportivos y los de información general? ¿Compieten realmente entre sí Audi o Mercedes con Tata? Estos grupos de empresas buscan conseguir su ventaja competitiva en forma muy desigual; se dirigen a captar clientes muy diferentes, ya que valoran aspectos muy distintos. Si bien están en el mismo sector, no son competidoras.

Los grupos estratégicos con mayor éxito y rentabilidad son los que poseen las dimensiones estratégicas más valoradas por el mercado. Estas empresas serán las que captarán más clientes (y/o clientes que estarán dispuestos a pagar más). Y son precisamente sus dimensiones estratégicas las que los protegen a largo plazo de la imitación de las demás compañías del sector.

EJEMPLO DE FORMACIÓN DE GRUPOS ESTRATÉGICOS EN UN SECTOR

FIG. 6



Tomemos como ejemplo de grupo rentable al de las empresas *tipo Apple*, que poseen innovación, diseño, tecnología, marca, economías de escala y experiencia. Estas dimensiones no son fáciles de obtener.⁷ Si una empresa no está en ese grupo estratégico es que no las posee. Y tratar de conseguir innovación, diseño, tecnología, marca, economías de escala y experiencia es sumamente difícil.⁸

Cada grupo estratégico tiene sus propias barreras de entrada, barreras que son sus propias dimensiones estratégicas (sin embargo, al proteger de empresas que ya están dentro del sector, no se las denomina barreras de entrada). Michael Porter⁹ las denominó *barreras a la movilidad*, pues son dimensiones que no dejan a una compañía moverse de un grupo a otro.

7 Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review. Boston.

8 Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.

9 Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Las dimensiones estratégicas que son barrera a la movilidad en un sector son las claves en el mismo, son las que se deben tener en cuenta a la hora de formar los grupos estratégicos. Si formamos grupos estratégicos con dimensiones que no son barreras a la movilidad, estaremos agrupando empresas por una forma de competir que no es relevante, al no conferir ventaja competitiva.

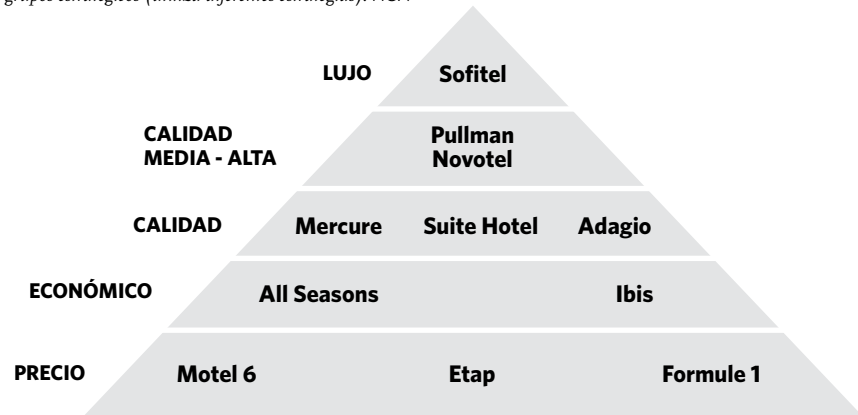
En definitiva, las dimensiones estratégicas (y los grupos estratégicos que a partir de ellas se forman) nos muestran de un modo transparente la competencia en un sector. Nos dicen claramente quién es la competencia de cada empresa. Nos agrupa a las compañías que realmente tienen la máxima competencia entre sí, además de indicarnos las diversas formas de competir.

Por lo tanto, si una empresa quiere satisfacer a diversos segmentos del mercado (desiguales clientes, diferentes necesidades), realizará varias estrategias, varias agrupaciones de dimensiones estratégicas. Entonces, estará en diferentes grupos estratégicos, compitiendo con compañías diferentes (o con las mismas que también utilizan estrategias distintas).

Un ejemplo de esto es el grupo Accor en el sector de hoteles. Al estar presente en diversos grupos estratégicos y dirigirse a distintos segmentos del mercado, realiza diferentes estrategias, como indica la Figura 7. Desde el lujo con Sofitel; diversas estrategias de hoteles de calidad media-alta (Pullman para negocios o Novotel más familiar); estrategias de calidad (Mercure, Suitehotel o Adagio [tipo apartamento]); otras que buscan a un segmento más económico (All Seasons e Ibis); para acabar con estrategias claramente de costos para segmentos de precio bajo (Motel 6 [en los Estados Unidos y Canadá], Etap o Formule 1).

EL GRUPO ACCOR

Como muestra de compañía que está en diversos grupos estratégicos (utiliza diferentes estrategias). FIG. 7



Fuente: Grupo Accor

Lógicamente, una empresa puede realizar bien una estrategia, tener éxito en un grupo estratégico, satisfacer perfectamente las necesidades de un segmento de mercado y, en cambio, no hacerlo tan bien con otra. Hace ya algunos años British Airways, viendo las cuotas de mercado y las rentabilidades que estaban alcanzando las compañías aéreas de bajo costo, se decidió a entrar en ese grupo estratégico creando para ello la empresa Go. Pero ésta fue vendida unos años más tarde a easyJet al no obtener el éxito presumido en ese nuevo grupo estratégico.

Y es que, como se ha tratado de mostrar, la estrategia es una combinación de muchas y diversas perspectivas, que deben ser combinadas de forma pertinente para tener éxito, para alcanzar una ventaja competitiva. Triunfo que, además, tiene fecha de caducidad al estar relacionado con una gran variedad de factores externos (entorno económico, social, político-legal, tecnológico, mercado y competencia) que cambian tan rápida como impredeciblemente. Esa es la dificultad y la grandeza de la estrategia y de la gestión de las empresas.

5) ESTRATEGIA PLANIFICADA VERSUS EMERGENTE

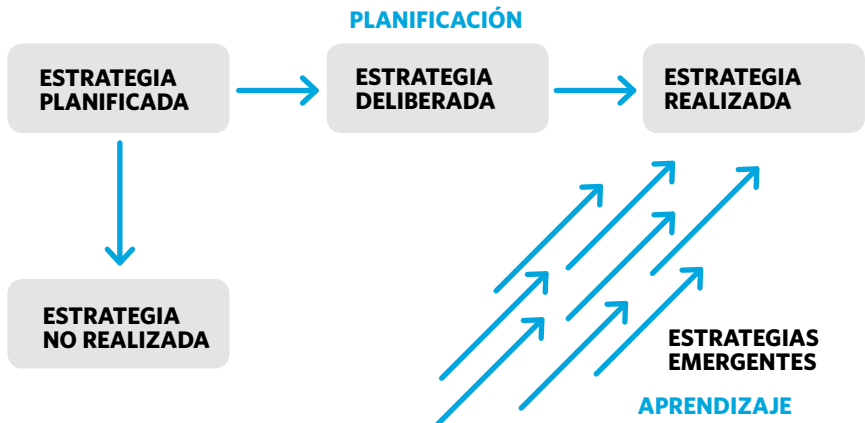
Hasta aquí hemos descrito y profundizado en la estrategia de la empresa desde distintos ángulos. Este último apartado se dedica a la forma en que se puede decidir la estrategia. Ya hemos definido la *planificación* como el proceso por el cual se decide la estrategia, a través del análisis (del entorno y del interior de la empresa) y de la evaluación de las alternativas que del mismo aparecen. Pero existen muchas otras formas de realizar el proceso de decisión estratégica, además de este modo racional, formalizado y sistemático.

Los autores críticos¹⁰ sostienen que este proceso planificado no se adapta a una realidad tan cambiante e imprevisible como la actual. Este modo tan racional y formalizado quita capacidad de reacción a la compañía, al no disponerse en ocasiones del tiempo necesario para esta manera de tomar decisiones. Así, esta visión crítica lleva a otra forma de decidir la estrategia.

Es lo que se denomina *estrategia emergente*, una manera más incremental, acumulativa e intuitiva de pensar y decidir. En este enfoque se utilizan procesos informales y no planificados, donde las elecciones aparecen en respuesta a los cambios (imprevistos) del entorno. Podemos resumir ambos extremos con palabras de Henry Mintzberg: una vía nos lleva a la estrategia a través de la planificación, la otra la elabora a través del aprendizaje.¹¹

ESTRATEGIA PLANIFICADA Y ESTRATEGIA EMERGENTE

FIG. 8



La Figura 8 representa las dos formas de decidir la estrategia. En el método planificado, se puede observar que de la estrategia decidida (deliberada), siempre hay una parte que finalmente no se realiza.¹² Las estrategias emergentes, por su parte, son un constante fluir de decisiones en respuesta a cambios del entorno.

Ambas vías llevan a la estrategia. Y ambas son necesarias según el momento y la situación competitiva de una compañía. De hecho, como muchos autores han destacado¹³, la estrategia es una mezcla de ambas visiones. En realidad, las compañías deciden su estrategia utilizando ambas formas. En ocasiones, planificando el futuro con tiempo y profundos análisis, reflexiones y debates. En ocasiones, reaccionando a bruscos cam-

10 Mintzberg, H. (1978). *Patterns of Strategy Formulation*. Management Science 24, 934-948.

11 Mintzberg, H. and Waters, J.A. (1985). *Of strategies, deliberate and emergent*. Strategic Management Journal 6 257-272.

12 Para más información, ver el capítulo 5, *Ejecutando la estrategia*, de este tomo.

13 Grant, Robert M. (2003). *Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors*. Strategic Management Journal 24, 491-517.

bios producidos por sus competidores, sus clientes o el entorno económico. Lo interesante es que, sea cual fuere el camino que siga la empresa para decidir su estrategia, siempre es necesario el conocimiento y la comprensión de los conceptos estratégicos que se han descrito. Todo modelo de reflexión estratégica se puede utilizar para la estrategia planificada, como una guía en ese proceso formal y racional. Sin embargo, es asimismo útil su conocimiento en el caso de la estrategia emergente, pues el conocimiento de los conceptos estratégicos clave y sus interrelaciones ayuda a entender y responder mejor y más rápido a las cambiantes condiciones del entorno.

6) CONCLUSIÓN

Los días en que la gestión estratégica era un ejercicio relativamente fácil, con entornos bastante estables de cambios predecibles no volverán. Hoy, enfrentamos tiempos de turbulencias, en los que las empresas se ven afectadas por muchas y muy cambiantes variables. Tiempos en que la situación económica y financiera da vuelcos imprevisibles, en que los clientes incrementan día a día sus exigencias y en que los competidores son cada día mejores (pues solamente sobreviven los mejores). En esta situación, el conocimiento de los conceptos estratégicos aquí descritos es una condición *sine qua non* para decidir eficazmente.

Toda decisión estratégica tiene implícito un riesgo, entre otras razones, porque depende de aspectos del entorno, externos a la empresa y absolutamente imprevisibles. Si bien jamás se puede anular el riesgo, sí podemos mitigarlo reflexionando estratégicamente. Este es el espíritu que ha guiado la elaboración de este capítulo: ayudar a entender algunas de las piezas del complicado "rompecabezas" estratégico que hoy en día se ha de elaborar en toda organización.

Pero la historia no termina aquí. En efecto, una vez que se ha formulado la estrategia, es necesario implementarla¹⁴. De nada servirá tener la mejor estrategia si luego queda archivada en un cajón y no se convierte en una realidad que oriente las acciones de la compañía. Para estos fines, se han desarrollado herramientas de ejecución como el Balanced Scorecard, que será tratado en el próximo capítulo.



BIBLIOGRAFÍA

Abell, Derek F. (1980). *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Mintzberg, Henry (1978). *Patterns of Strategy Formulation*. *Management Science* 24, págs. 934-948.

Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985). *Of strategies, deliberate and emergent*. *Strategic Management Journal*, 6, págs. 257-272.

Grant, Robert M. (2003). *Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors*. *Strategic Management Journal*, 24, págs. 491-517.

Andrews, Kenneth (1971). *The concept of corporate strategy*. Irwin, Homewood, IL.

Kaplan, R. & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review, Boston, 70, págs. 71-79.

Chandler, Alfred D. (1962). *Strategy and structure - Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press

Kaplan, R. & Norton, D. (2006). *Alignment; Using the Balanced Scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.

Johnson, G.; Scholes K. & Whittington R. (2006). *Exploring corporate strategy*. Pearson Educación.

Grant, Robert M. (2007). *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishers.



Más información

¹⁴ Andrews, Kenneth (1971). *The concept of corporate strategy*. Irwin, Homewood, IL.

Ansoff, Igor H. (1965). *Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion.* McGraw-Hill, Nueva York.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* Free Press, Nueva York.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1990). *The Core Competence of the Corporation.* Harvard Business Review, Boston

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future.* Harvard Business School Press.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.* Free Press, Nueva York.

GLOSARIO

ATRAPADAS EN LA MITAD

Empresas que, queriendo tener todas las estrategias genéricas, no consiguen ninguna de ellas.

BARRERAS A LA MOVILIDAD

Dimensiones estratégicas clave que describen la forma de competir de un grupo estratégico, que le confieren su ventaja competitiva y lo protegen de la imitación de otras empresas de otros grupos.

CAPACIDAD ESTRATÉGICA DE MANIOBRA

Dimensiones estratégicas que no confieren una ventaja competitiva directamente, pero que permiten conseguir otras dimensiones estratégicas que sí otorgan ventaja competitiva.

CURVA DE EXPERIENCIA

Efecto por el cual los costos por unidad bajan cuantos más años hace que la empresa está en el sector. Pueden darse en distintas áreas (operaciones, I+D, etc.)

DIFERENCIACIÓN

Estrategia genérica por la cual una empresa es mejor que las demás de su sector en algún aspecto clave (exclusividad), siendo además esta ventaja apreciada y percibida por sus clientes.

DIMENSIONES ESTRATÉGICAS

Formas de conseguir ventaja competitiva. Descripción exhaustiva de la forma de competir de una empresa (por ejemplo, calidad, marca, economías de escala).

DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA

Cuando dos negocios de una corporación tienen alguna sinergia. Bien sea porque los clientes son parecidos (pero no iguales), bien sea porque existe cierta similitud de tecnología o conocimiento entre negocios.

DIVERSIFICACIÓN EN CONGLOMERADO

Cuando los diversos negocios de un grupo no presentan sinergias entre ellos (los clientes son diferentes, así como la tecnología y el conocimiento de los negocios).

DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL

Cuando los diversos negocios del grupo tienen los mismos clientes (a los que satisfacen distintas necesidades).

ECONOMÍAS DE ESCALA

Efecto por el cual los costos por unidad bajan cuanto mayor es el tamaño de la empresa. Pueden darse en distintas áreas (operaciones, marketing, etc.).

ESPECIALIZACIÓN O ENFOQUE

Estrategia genérica por la cual una empresa se dirige solamente a una parte (segmento) del mercado; sea éste considerado geográficamente o por necesidades.

ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Las tres grandes formas de competir en un sector. Sintetizadas al máximo: diferenciación, líder en costos y especialización

GRUPO ESTRATÉGICO

Empresas de un sector que siguen una misma estrategia y utilizan las mismas dimensiones estratégicas clave.

NIVELES ESTRATÉGICOS

Distintas perspectivas estratégicas (corporativo, negocio y funcional), con diferentes tipos de decisiones y modelos de análisis.

PLANIFICACIÓN

Proceso por el cual se decide la estrategia a través del análisis (del entorno y del interior de la empresa) y la evaluación de alternativas que del mismo aparecen.



Ejecutando la estrategia

Patricio Guitart

Peter Drucker escribió: “Por una buena idea te pagaría cinco centavos. Por una buena implementación, te pagaría una fortuna”. En efecto, la estrategia más brillante será vana si queda guardada en un cajón y nunca llegar a implementarse. Por eso, para que los planes se concreten y las cosas realmente sucedan, las organizaciones deben desarrollar una nueva competencia: la ejecución.

Patricio Guitart es Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Nacional de Tucumán y MBA por CESMA Business School (Madrid). Se desempeñó en el Grupo Telefónica en la Argentina y España. Es Profesor de la Universidad Torcuato Di Tella y ESADE Business School y conferencista en temas de gestión estratégica e innovación. Es Director General de Symnetics Argentina & Tantum Group.

Pablo estaba preocupado. Eran las ocho de la noche de un frío viernes de junio en Buenos Aires. Acababa de salir de la reunión de gestión trimestral. Los resultados del período anterior no habían sido malos, pero el directorio había establecido unos ambiciosos objetivos de crecimiento: duplicar las ventas y lograr una rentabilidad de 20 por ciento. Mientras caminaba hacia su vehículo, recordaba las palabras del Director Ejecutivo de Tiendas Belbert para Latinoamérica: "Nuestro objetivo es cautivar continuamente a nuestros clientes ofreciendo la última moda a precios atractivos. Queremos afianzarnos en América Latina. Es un mercado con algo de incertidumbre, con riesgos, pero también con altos beneficios. Actualmente representa el 15 por ciento de los ingresos totales del grupo. Nuestras inversiones tendrán especial énfasis en Brasil, Chile, Uruguay y Argentina. Queremos ser un referente de primer nivel en ropas para mujer. Es un desafío para los directores, ya que cada país presenta características de mercado distintas. Confío en que cada uno sabrá interpretarlas e implementará una estrategia efectiva para alcanzar los resultados definidos. Desde ya, les deseo muchos éxitos. Nos vemos en septiembre..."

Un año después, Pablo estaba frustrado. La estrategia no estaba funcionando. ¿Cómo era posible? Había seguido, paso a paso, las mejores prácticas de la formulación estratégica. La misión y visión estaban claramente definidas. Había contratado a los mejores consultores para analizar el entorno y diseñar una estrategia ganadora. Entonces, ¿por qué los resultados no llegaban?

El problema era que los miembros del equipo no sabían bien lo que debían hacer para lograr cada objetivo. Los directivos, con sana iniciativa, habían interpretado a su manera cómo fijar las metas de su área, creando un desalineamiento en toda la organización. El Gerente de Producción, con el objetivo de incrementar los volúmenes para tener precios bajos, rebajó la calidad del producto. Al poco tiempo, su decisión se reflejó en un gran aumento de las quejas de los clientes, lo que generó una extrema preocupación en el Gerente de Marketing. Las ventas y rentabilidad se derrumbaron. La raíz del problema: el descuido de la ejecución de la estrategia.

1) ¿QUÉ ES LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA?

En los capítulos anteriores, hemos observado que las organizaciones realizan un gran esfuerzo en definir su negocio, analizar el entorno y planificar una estrategia. Las reuniones de planeamiento, la contratación de consultores y demás actividades necesarias para transmitir una propuesta de valor única al mercado insumen tiempo y dinero. Sin embargo, unos años atrás, un estudio de la revista *Fortune* reveló que nueve de cada diez empresas fallaban a la hora de implementar su estrategia. Es decir, todos los esfuerzos realizados en el análisis y la planificación caían en saco roto pues nada cambiaba realmente en la gestión del negocio. Literalmente, la estrategia había quedado sepultada en los cajones de la alta dirección. Así, ¿cuántos brillantes planes de negocios han sido frustrados por las dificultades de ejecución? ¿Cuántas estrategias revolucionarias nunca avanzaron más allá del PowerPoint?

El estudio de la revista *Fortune* sugiere que una buena estrategia no es suficiente. Para que los planes se concreten y las cosas realmente sucedan, las organizaciones deben desarrollar una nueva competencia: la ejecución.

1.1) Las barreras de la ejecución estratégica

Según un estudio realizado por Robert Kaplan y David Norton en los Estados Unidos y Europa y por Symnetics en Latinoamérica¹, las principales barreras para implementar la estrategia son las que se reflejan en la Figura 1.

La barrera de la gestión. La estrategia es un proyecto de largo plazo donde deben involucrarse todos los directivos de la organización. Y, sin embargo, el 85 por ciento de los ejecutivos, absorbidos por las urgencias del día a día, dedican menos de una hora al mes a las discusiones sobre la estrategia.



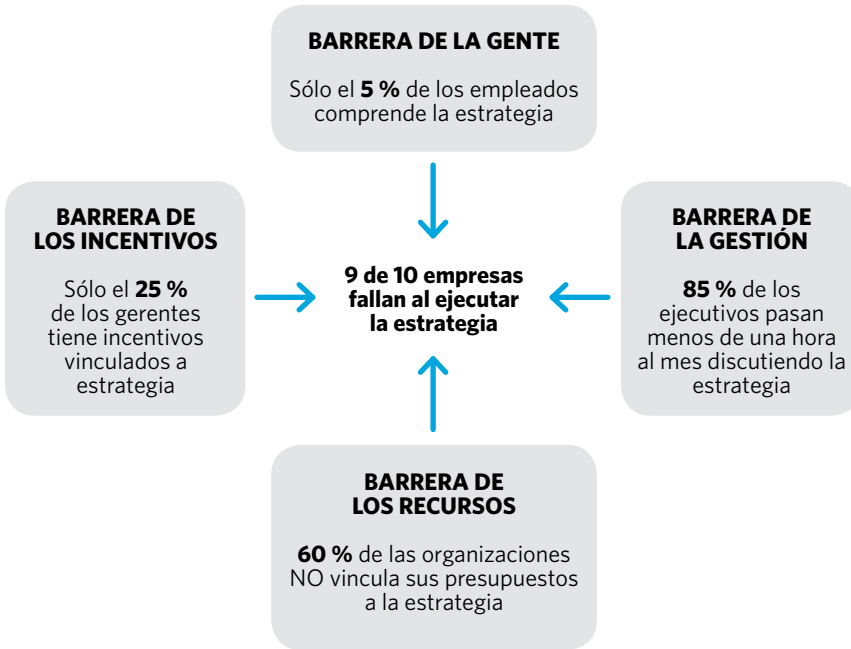
Tiempo para la estrategia

El 85 por ciento de los ejecutivos, absorbidos por las urgencias del día a día, dedican menos de una hora al mes a las discusiones sobre la estrategia.

¹ Encuesta realizada por Symnetics & Balanced Scorecard Collaborative Inc.

LAS BARRERAS A LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

FIG. 1



La barrera de los recursos. El presupuesto de una organización es un documento que, entre otras cosas, refleja hacia dónde se dirige en un mediano y largo plazo. En efecto, allí se detallan las inversiones que se están realizando en diversos factores que afectarán la competitividad futura (como las inversiones en activos físicos, en formación de capital humano o investigación y desarrollo).

La estrategia define la dirección que los ejecutivos pretenden que tome la compañía. Así, es razonable suponer que la elaboración del presupuesto debe ser posterior a la formulación de la estrategia. Primero, se define la dirección y luego se asignan los recursos. Y, sin embargo, el 60 por ciento de las organizaciones no relacionan la estrategia con el presupuesto. En otras palabras, sus presupuestos no asignan los recursos de acuerdo con las decisiones estratégicas. Pero si no se asignan los recursos, ¿cómo puede funcionar la estrategia?

La barrera de los incentivos. La política de incentivos es una herramienta clave para lograr los comportamientos deseados en los trabajadores. Y, sin embargo, siete de cada diez organizaciones no vinculan la estrategia con el esquema de incentivos. El 30 por ciento que sí lo hace, sólo lo aplica en áreas donde resulta sencillo establecer metas de ventas y productividad, relegando funciones críticas como recursos humanos, administración, finanzas y tecnología. Pero si pretendemos ejecutar una estrategia, ¿cómo lo lograremos si no incentivamos a las personas a actuar de la forma deseada?²

La barrera de la gente. El hallazgo más alarmante del estudio es, sin duda, que el 95 por ciento de los miembros de la organización no comprende la estrategia. Es decir, la enorme mayoría de los colaboradores no sabe cómo sus tareas del día a día contribuyen a alcanzar las metas globales del negocio. Las causas: escasa (o nula) comunicación de la estrategia en todos los niveles, ambigüedad en la fijación de objetivos y en la asignación de responsabilidades concretas y coherentes con la estrategia definida. Así, ¿cómo puede una organización ejecutar su estrategia si las personas encargadas la desconocen?

2 Para más información, ver el capítulo 4, *Gestión de compensaciones*, del tomo 1, *Capital humano*.

1.2) Traduciendo la estrategia en operación: el Balanced Scorecard

La estrategia de una organización suele expresarse en extensos documentos que contienen grandes lineamientos sobre el rumbo de la compañía. Sin embargo, los resultados se construyen a través de las tareas operativas que los empleados ejecutan en el día a día. Precisamente, los problemas de ejecución surgen cuando estos grandes lineamientos no se traducen en pautas operativas que orienten las tareas de todos los miembros. Cuando esto ocurre, la estrategia dirá una cosa. Pero los empleados harán otra.

El Balanced Scorecard (BSC) es un modelo de gestión que pretende cubrir la brecha entre la planificación y la operación para superar las barreras a la ejecución que se han expuesto en el apartado anterior.³ Esta herramienta pretende “bajar” los grandes lineamientos estratégicos a objetivos y pautas de trabajo concretos que todos los miembros de la organización puedan aplicar en sus labores cotidianas. Asimismo, gracias a una serie de elementos gráficos y cuadros, permite que tanto ejecutivos como colaboradores comprendan el rumbo del negocio. De esta forma, considerando los distintos elementos del proceso estratégico presentados en los capítulos anteriores, el BSC ocupa el lugar que se observa en la Figura 2.

DE LA MISIÓN A LA OPERACIÓN

FIG. 2



2) EL MAPA ESTRATÉGICO

El primer paso para la implementación del Balanced Scorecard es la construcción de un *mapa estratégico*, una representación gráfica de la estrategia de una organización que sirve para explicar de qué forma la compañía pretende agregar valor en el mercado y alcanzar resultados financieros. El mapa estratégico define claramente qué es lo que la

3 El Balanced Scorecard fue creado por los profesores de Harvard, Robert Kaplan y David Norton.

¿Cuál es el perfil ideal de un Chief Strategy Officer?

www.MATERIABIZ.com

En los últimos años, diversas organizaciones han incorporado la figura del Chief Strategy Officer para mejorar la ejecución estratégica. ¿Cuál es el candidato ideal para el puesto?

Ambientes de negocios ultradinámicos, ciclos estratégicos cortos, globalización de las operaciones y necesidad de tomar rápidas decisiones. Ante la complejización del panorama, el CEO no puede ocuparse de todas las cuestiones estratégicas.

Así, en los últimos años, muchas organizaciones han creado la figura del Chief Strategy Officer (CSO) para lidiar principalmente con las dificultades de la ejecución. Pero, ¿cuál es el mejor candidato para esta posición?

La investigación **Rise of the Chief Strategy Officer**, de la consultora Accenture, ofrece algunas pautas sobre las características del puesto y las habilidades necesarias para ocuparlo:

Química con el CEO

En sus actividades cotidianas, el CSO necesita la más amplia libertad para intervenir en distintas áreas de la organización. Por lo tanto, sólo podrá hacer su trabajo si goza de la entera confianza del número uno.

Según una encuesta de Accenture, muchos responsables de ejecución estratégica habían trabajado con el CEO durante unos cinco años antes de llegar al puesto. La familiaridad es un buena forma (aunque no la única) de construir esta confianza.

Capacidad todo terreno

Las responsabilidades del CSO cubren diversas áreas de la organización. En un mismo día, puede reunirse con el Director de Finanzas, el Gerente de Recursos Humanos, ejecutivos de planeamiento de largo plazo y hasta con un grupo de empleados de línea. Por lo tanto, el puesto requiere

re experiencia previa en distintas áreas. Incluso, es particularmente valorado el conocimiento de las operaciones de los mandos medios y empleados de línea, responsables del día a día de la empresa.

Las habilidades interpersonales son clave. El CSO interactúa diariamente con personas de diversas características y necesita buenas dotes de comunicación para sumar apoyo a la ejecución de la estrategia.

Habilidad táctica

Implementar una estrategia exige tanto la capacidad analítica de comprenderla como la habilidad táctica para resolver los imprevistos que vayan surgiendo en la ejecución.

Visión de mediano plazo

La alta dirección cuenta (o debería contar) con la visión de largo plazo sobre el futuro de la organización. Los mandos medios, por su parte, poseen el **know how** para que las cosas funcionen en el corto plazo.

Pero en el medio queda un período de uno a cuatro años ambiguamente definido como el **mediano plazo**. Y, precisamente, este es el tiempo crucial en que se juega el éxito de la ejecución.

El CSO llega para llenar este hueco. Su responsabilidad consiste, precisamente, en vincular la estrategia de largo plazo con los procesos del **día a día**.

En definitiva, un buen CSO es una combinación de distintas dosis de habilidades no demasiado frecuentes en las organizaciones. Por lo tanto, los procesos de búsqueda suelen ser particularmente largos y tediosos. Sin embargo, el premio es elevado. Encontrar un buen CSO aumenta notablemente las oportunidades de construir una organización que realmente logre implementar las estrategias que formula.

Los secretos de una ejecución exitosa de la estrategia

Gregorio Bekes

Una estrategia brillante puede colocar a una compañía en un lugar destacado del mapa competitivo, pero sólo mediante una ejecución sólida le será posible mantenerse en esa posición. Y los dos factores clave para lograrlo son la definición de los derechos de decisión y la instrumentación de medidas para que la información fluya por la organización.

Al enfrentarse a la cuestión de la ejecución estratégica, muchas empresas se enfocan directamente, y como primera medida, hacia una reorganización de su estructura. Si bien estas transformaciones pueden lograr resultados inmediatos, sus beneficios se verán, en general, limitados al corto plazo si no se atacan simultáneamente otras palancas organizacionales.

Por ejemplo, si la reorganización implicaba reducir capas de decisión, con el tiempo esas capas se regeneran, retornándose a la situación inicial. En otras palabras, las modificaciones de estructura suelen atacar el síntoma, pero no la raíz del problema. En gran parte, esto se debe a que no abordan el proceso por el cual las personas toman las decisiones y cómo son responsabilizadas por ellas.

Entonces, ¿cuáles son los secretos de la ejecución estratégica?

En un reciente estudio de Gary Neilson, Karla Marin y Elizabeth Powes, consultores de Booz & Company, se iden-

tifican los cuatro elementos constitutivos de la ejecución: los derechos de decisión, los flujos de información, la alineación motivacional y los cambios estructurales.

De ellos, los dos impulsores más poderosos de la efectividad son: contar con derechos de decisión claros y bien definidos y lograr que la información fluya apropiadamente a través de la organización.

Derechos de decisión. Los derechos de decisión deben lograr que todos los funcionarios de la organización conozcan claramente cuáles son las decisiones y las acciones bajo su responsabilidad. En pequeñas empresas, todos saben qué tareas realiza cada uno. En las grandes organizaciones, por el contrario, es más difícil saber dónde termina la responsabilidad de uno y empieza la del otro.

Entonces se torna crucial que, en la asignación de los derechos de decisión, las responsabilidades estén bien claras, eliminando todo tipo de ambigüedades, espacios vacíos o zonas grises. Además, los gerentes deben ser capaces de delegar las tareas operativas, evitando concentrar más decisiones que las que puedan tomar.

Neilson, Marin y Powes ilustran esto con el caso de una empresa global de bienes de consumo, donde las decisiones de los gerentes regionales o divisionales eran desplazadas por los gerentes funcionales corporativos (que controlaban la asignación de recursos). La respuesta de las gerencias divisionales fue contratar más recursos para desafiar las

decisiones corporativas. La solución del CEO, al apoyar una nueva estrategia enfocada en el consumidor, fue asignar sin ambigüedades la responsabilidad por los resultados a las divisiones. Ahora ya no habría ambigüedades en las que se pudieran refugiar unos u otros gerentes para cuestionar y desafiar las decisiones del otro y, por lo tanto tampoco espacio para una competencia interna entre ellos.

Flujos de información. Es crucial que la información, por ejemplo sobre el ambiente competitivo, fluya de manera armónica dentro la organización para que la gerencia pueda reaccionar en consecuencia. Para esto, debe fluir no sólo desde los niveles gerenciales como directiva hacia los niveles operativos, sino también desde abajo hacia arriba (eliminando las barreras de los formalismos) y entre las distintas unidades de negocio o soporte, o entre empresas de un mismo grupo. La línea de negocios y el personal de campo deben comprender el efecto de sus decisiones sobre los resultados de la corporación.

El estudio cita el ejemplo de una compañía de seguros en la que la información sobre la viabilidad de los proyectos era censurada a medida que se acercaba a los niveles más altos. La solución fue tan simple como efectiva: crear un ambiente más abierto y “relajar” la cultura organizacional, con ejecutivos de alto rango compartiendo almuerzos periódicos e informales con la línea comercial para discutir abiertamente los elementos más acuciantes para el negocio.

En síntesis, la revisión de la estructura organizacional puede ser una reacción correcta a modificaciones en las necesidades del negocio. Sin embargo, como primera (y única) respuesta al desafío de la ejecución estratégica, puede resultar insuficiente.

El alineamiento motivacional de la organización también es un aspecto importante, pero puede ser difícil de abordar cuando los directivos no tienen claro cuáles son sus responsabilidades y cómo debería funcionar el proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, los derechos de decisión y los flujos de información son los dos pilares sobre lo que se construye una ejecución exitosa de la estrategia.

En ocasiones, la solución a un problema complejo reside en los elementos más básicos. Esto es especialmente relevante en contextos de crisis, cuando los recursos son escasos y la gestión eficiente se torna un imperativo aún mayor que lo habitual. Así, definir los derechos de decisión e instrumentar los medios necesarios para que la información relevante fluya sin obstáculos son dos medidas de bajo costo que pueden impulsar enormemente la efectividad organizacional.

Gregorio Bekes es Licenciado y Candidato a Magíster en Economía por la Universidad Torcuato Di Tella. Es Consultor Senior de la firma de consultoría estratégica Booz & Company.

organización debe hacer para lograr el éxito.

2.1) La visión de la organización

El propósito de una estrategia consiste en concretar una visión que poseen los directivos. Por lo tanto, el primer paso para construir un mapa estratégico consiste en definir una visión para un futuro de largo plazo: ¿cómo queremos ver a la organización en cinco (o más) años?

Como se ha explicado en un capítulo anterior, una declaración de visión efectiva debe inspirar y movilizar a las personas, ser cuantificable, marcar un horizonte de tiempo en que debería cumplirse (¿tres, cinco, diez años?) y focalizar en un segmento o actividad donde pretende competir la compañía.⁴

La Universidad de Leeds, de Gran Bretaña, ofrece un buen ejemplo de declaración de visión que cumple con estos requisitos: “Para el 2015, nuestra distintiva habilidad para integrar investigación de clase mundial, becas y educación nos asegurará un lugar entre las 50 universidades más importantes del mundo”.

Inspiración y movilización: El desafío de estar entre las 50 mejores universidades del mundo.

Horizonte de tiempo: Año 2015.

Indicador: Ranking mundial de universidades.

Segmento: Investigación, becas y educación.

2.2) Descripción del negocio, desde una lógica de causa y efecto

En este punto, la organización ya posee una visión que describe su rumbo estratégico para los próximos años. Así, llega el momento de diseñar una hoja de ruta que especifique claramente todas las relaciones de causa y efecto que permitirán alcanzarla. La metodología del Balanced Scorecard se basa en cuatro perspectivas que vinculan causalmente las acciones y comportamientos concretos de los miembros de la compañía con el cumplimiento de la visión. Estas perspectivas pueden observarse en la Figura 3.

2.2.1) Perspectiva financiera

La perspectiva financiera, representada por los frutos del árbol, describe los resultados financieros de la estrategia. ¿Cuánto valor estamos creando para nuestros accionistas? ¿Cuáles son nuestras principales fuentes de ingresos? ¿Cuáles son nuestros principales costos? Los indicadores fundamentales de esta perspectiva son la rentabilidad de la inversión (ROI), el valor para los accionistas, el crecimiento de los ingresos y el costo por unidad. A la hora de planificar la estrategia, los directivos deben tener claro cuáles son los objetivos financieros que pretenden alcanzar.

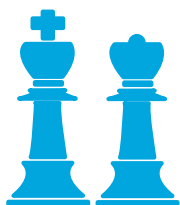
2.2.2) Perspectiva del cliente

Para alcanzar sus objetivos financieros, una empresa debe ofrecer bienes y servicios valorados por los clientes. Entonces, en este punto, la organización debe definir su propuesta de valor a los consumidores, de la que dependerán la satisfacción de los compradores, su fidelidad y, en última instancia, las ventas.

Así, en esta perspectiva, los directivos deben responder interrogantes como los siguientes: ¿En cuál segmento de clientes vamos a focalizarnos? ¿Qué grupo de clientes quedan fuera de este segmento? ¿Qué propuesta de valor original brindaremos al cliente seleccionado? ¿Cómo nos diferenciaremos de la competencia? ¿Por precio? ¿Por servicio? ¿Por calidad?⁵

2.2.3) Perspectiva de procesos internos

Hasta este punto, la empresa ha definido su propuesta de valor al mercado. Ahora, es necesario identificar unos pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la satisfacción del cliente para ganar su lealtad. En base a la propuesta de



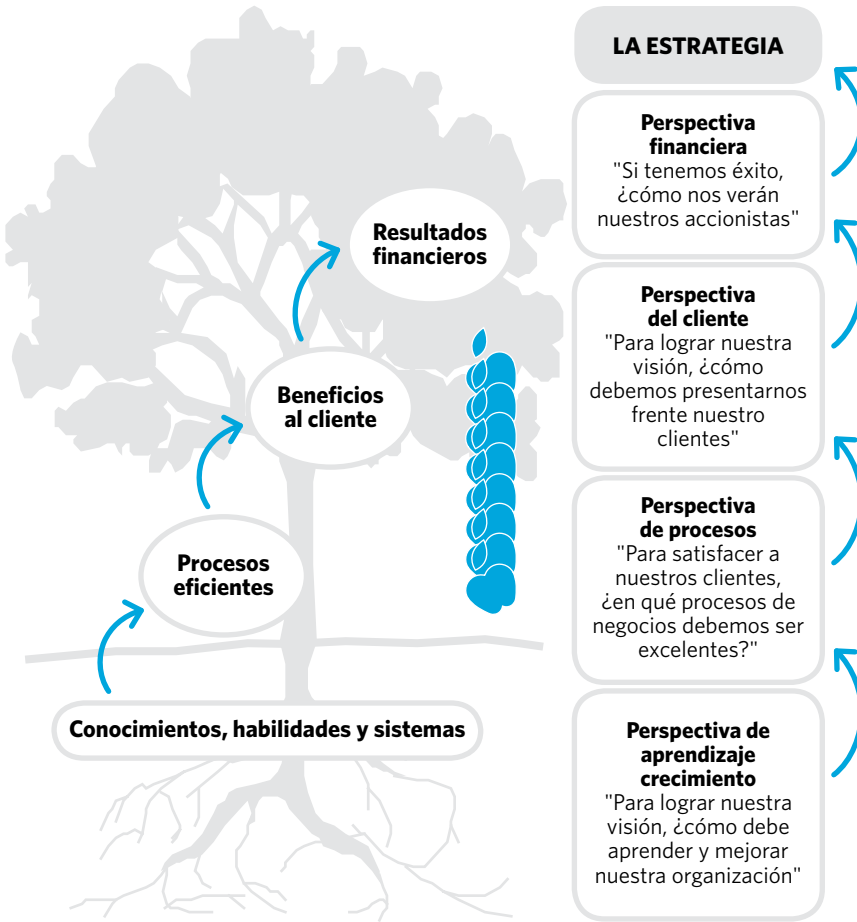
Visión

El propósito de una estrategia consiste en concretar una visión que poseen los directivos.

4 Para más información, ver el capítulo 2, *Definiendo el negocio*, del presente tomo de la colección.

5 Para más información, ver el capítulo 9, *Formulando el plan de marketing*, del tomo 4, *Marketing total*.

FIG. 3



valor definida, la gestión de cada proceso será diferente.

Por ejemplo, si una empresa define que su propuesta de valor se basa en los bajos precios, seguramente la gestión de los procesos productivos será mucho más importante que los procesos relacionados con la gestión de la innovación. Por el contrario, si el cliente valora la innovación, entonces la organización debe desarrollar las capacidades de creatividad y desarrollo de nuevos productos.

Una organización puede clasificar sus procesos de la siguiente forma: gestión de la productividad, gestión de clientes, gestión de la innovación y gestión de la responsabilidad social.

Gestión de la productividad. ¿En qué procesos productivos tenemos que ser eficientes para garantizar un crecimiento con un bajo costo? ¿Somos eficientes en la compra de la materia prima? ¿Somos eficientes en la producción? ¿Somos eficientes en la distribución?

El exitoso modelo *low cost* de Southwest Airlines es un buen ejemplo de gestión de productividad. Para mantener los precios bajos, la empresa se planteó el objetivo de reducir de 60 a 30 minutos el tiempo en tierra que demora cada avión antes de partir hacia otro destino.

Gestión de clientes. ¿Cómo estamos seleccionando, capturando y reteniendo al cliente? ¿Logramos establecer relaciones de largo plazo? ¿Le brindamos experiencias únicas? Starbucks, American Express e IBM son algunos casos de empresas que típica-

mente han erigido a la gestión de clientes como uno de los pilares de su estrategia.

Gestión de la innovación. ¿Cómo estamos creando nuevos productos y servicios? ¿Aprovechamos lo que dice el cliente para innovar? ¿Somos ágiles y rápidos para llevar una buena idea al mercado? Apple, Nokia y P&G son empresas que, en lugar de focalizarse en la eficiencia, han construido sólidos procesos internos para innovar continuamente. Los clientes las eligen, no por sus bajos precios, sino por su capacidad de ofrecer continuamente productos novedosos y de alta calidad.⁶

Gestión de la responsabilidad social. ¿Se compromete la organización en temas sociales? ¿Qué acciones se llevan a cabo para colaborar con la comunidad? La RSE es un proceso capaz de generar diferenciación en una compañía. Muchos clientes eligen comprar a empresas socialmente responsables mientras evitan a aquellas que no manifiestan sensibilidad social.

2.2.4) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La *perspectiva de aprendizaje y crecimiento*, representada por las raíces del árbol, es la base de la creación de valor. Para alcanzar su visión, una organización necesita personas entrenadas y motivadas (capital humano), herramientas para que cada una pueda hacer su tarea de forma efectiva (capital de sistemas e información) y una cultura que favorezca el trabajo en equipo (capital organizacional). Estos activos intangibles representan mucho valor en la organización pero son difíciles de cuantificar.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles críticos para la estrategia. Aquí, los directivos deben responder a los siguientes interrogantes:

Gestión del capital humano: ¿Qué competencias debemos desarrollar para ejecutar los procesos con éxito? ¿Cómo motivar y movilizar a las personas para que se comprometan con la estrategia?

Gestión del capital organizacional: La cultura organizacional actual, ¿impide o facilita la implementación de la estrategia?

Gestión del capital de la información: ¿Qué sistemas es necesario implementar en la organización para ejecutar los procesos con éxito?

Los objetivos de esta perspectiva se centran en las tareas, los sistemas y el tipo de ambiente requeridos para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos. Si la empresa posee una buena base en la *perspectiva de aprendizaje y crecimiento*, logrará que cada persona (entrenada, motivada y con las herramientas necesarias) pueda hacer su trabajo de forma eficiente. Disponer de un gran capital humano pero procesos mediocres llevará al derroche de potencial. Justamente, los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Al mismo tiempo, sin el respaldo de los activos intangibles, es imposible que los procesos funcionen eficazmente.

Las cuatro perspectivas ilustran claramente la forma en que los resultados financieros dependen causalmente de la propuesta del valor al cliente, de los procesos y, en última instancia, de los activos intangibles. Esta forma de concebir al negocio se encuentra en la base de la metodología del Balanced Scorecard. Según esta lógica de causa y efecto, para lograr los resultados financieros esperados es necesario atender a todos los eslabones de la cadena, con especial énfasis en los activos intangibles. Para seguir con la metáfora, ningún árbol dará frutos si sus raíces no son sólidas y si no se lo cuida regularmente.

De esta forma, el mapa estratégico proporciona un marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa. Todas las variables críticas son plasmadas en el mapa. Gracias



Motivación

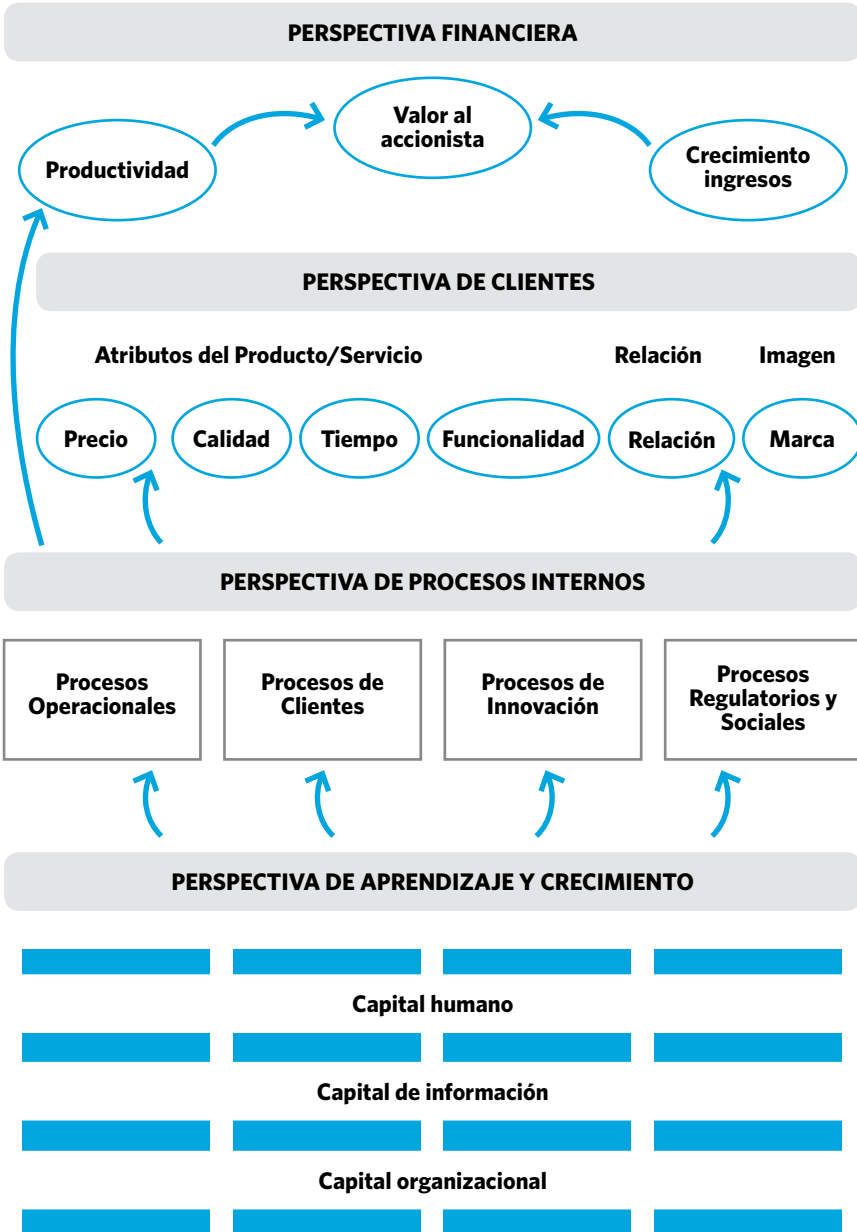
Para alcanzar su visión, una organización necesita personas entrenadas y motivadas.

6 Para más información, ver el tomo 3, *Creatividad e Innovación*.

a esta herramienta, los gerentes podrán tomar decisiones con información estratégica en forma balanceada.

LOS MAPAS ESTRATÉGICOS DESCRIBEN CÓMO CREA VALOR UNA ORGANIZACIÓN

FIG. 4



1. El desempeño **financiero** es un indicador de resultados y refleja la definición tangible de valor.

2. La propuesta de valor al **cliente** define la fuente de valor.

3. Los **procesos de negocio** crean valor al cliente y al accionista.

4. Los activos **intangibles** deben estar alineados a la estrategia.

5. las relaciones de **causa y efecto** definen la forma lógica en que los activos intangibles se convierten en resultados tangibles,

3) EL DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD



Objetivos estratégicos

El mapa estratégico es un conjunto de objetivos estratégicos que la organización define para alcanzar su visión.

Hasta este punto, la organización ha dibujado su mapa estratégico. Los altos directivos han identificado la cadena de relaciones causales que, a lo largo de las cuatro perspectivas, conectan los resultados financieros con los distintos aspectos de la organización. El diseño del Balanced Scorecard permitirá expresar estas relaciones en metas concretas e iniciativas que la organización implementará para alcanzarlas. Precisamente, el éxito de la ejecución dependerá de la capacidad de la compañía de cumplir con estas metas.

3.1) Los componentes del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) tiene 4 componentes:

Objetivos estratégicos. El mapa estratégico contiene un conjunto de objetivos estratégicos que la organización define para alcanzar su visión. Los objetivos están clasificados en base a la perspectiva a la cual corresponden y están conectados por flechas de causa y efecto. Por ejemplo, un objetivo puede ser desarrollar nuevos clientes.

Indicadores estratégicos. Cada objetivo del mapa estratégico tiene uno o dos indicadores para medir su cumplimiento. Siguiendo con el ejemplo, si para mejorar los resultados financieros el objetivo estratégico es desarrollar nuevos clientes, el indicador estratégico asociado puede ser la cantidad de nuevos clientes incorporados en el año.

Metas estratégicas. Cada indicador tiene asociada una meta de largo plazo, que define el desempeño esperado. A diferencia del objetivo estratégico que es de índole cualitativa, la meta debe incorporar el indicador y cuantificar el resultado esperado. En este caso, un ejemplo de meta podría ser lograr un 30 por ciento de nuevos clientes en el año. Es decir, que de diez clientes de la empresa, tres tienen que ser nuevos.

Iniciativas. Las iniciativas son proyectos que la organización implementa para alcanzar las metas. Cada objetivo debería tener, al menos, una iniciativa o proyecto asociado. Entonces, para alcanzar el objetivo estratégico de desarrollar nuevos clientes, podemos poner en marcha una iniciativa vinculada con la implementación de un sistema de CRM.

En síntesis, el Balanced Scorecard ayuda a definir los cuatro componentes críticos de la ejecución: *qué quiero lograr* (objetivo), *cómo voy a medirlo*, (indicador), *qué resultado quiero alcanzar* (meta) y *cómo lo voy a lograr* (iniciativa). Todo esto puede observarse en la Figura 5.

3.2) ¿Cómo crea valor el Balanced Scorecard?

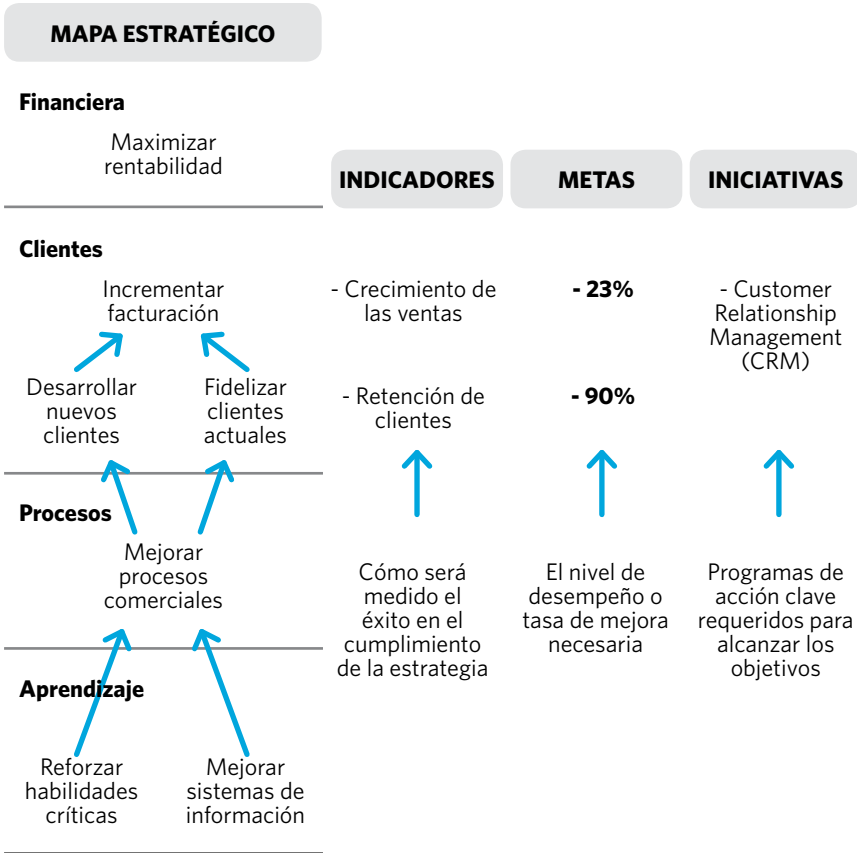
En el apartado anterior, hemos presentado los pasos principales del diseño de un Balanced Scorecard. Así, hemos observado que la ejecución de la estrategia exige la elaboración de un mapa estratégico que luego se plasme en una serie de objetivos, indicadores y metas concretas que orienten el trabajo dentro de la organización. De esta forma, el BSC ofrece una serie de beneficios:

Mayor comprensión de la estrategia. Al diseñar un mapa estratégico, todos los directivos pueden comprender, con mayor detalle, cuáles son las variables críticas del negocio y cómo cada pieza crea valor. El mapa estratégico resume gráficamente gran cantidad de información del proceso de planeamiento. La lógica de causa y efecto permite comprender el impacto que tendrá cada decisión estratégica. Así, es posible prever, por ejemplo, el efecto que tendrá una iniciativa del Departamento de Producción sobre las demás variables del negocio.

Priorización de iniciativas. Dado que los recursos son limitados, una empresa no puede implementar todas las iniciativas que quiera. Precisamente, el mapa estratégico permite priorizar aquellas con mayor impacto en la estrategia. De esta forma, el BSC ayuda a que el equipo directivo invierta los recursos donde mayores resultados pueden generar.

COMPONENTES DEL BALANCED SCORECARD

FIG. 5



Mayor consenso y compromiso. El método del BSC, al traducir todos los temas en un mismo lenguaje e incorporarlos dentro de un único mapa estratégico, genera mayor consenso y compromiso en el equipo directivo. El BSC es la estrategia de la empresa. Por lo tanto, todos los gerentes (sea cual fuere su especialidad) hablan el mismo idioma, el de la estrategia. Este foco en la estrategia permite romper con los clásicos silos funcionales que introducen desconexiones entre las áreas de la organización. En última instancia, lo importante no es tener las mejores prácticas de marketing o recursos humanos, sino contar con las prácticas mejor alineadas con la estrategia que se decida ejecutar.

Alineamiento y motivación. Como se ha visto, el BSC conecta los objetivos estratégicos de la compañía con los objetivos de cada área y, finalmente, con los objetivos personales de cada colaborador. De esta forma, todos saben qué deben hacer para lograr los objetivos y de qué forma su trabajo cotidiano contribuye al éxito de la estrategia. Gracias al BSC, todos los miembros de la organización conocen las responsabilidades y roles de cada área.

En Unilever de Argentina, por ejemplo, la tarjeta magnética de los reposidores tiene impreso, de un lado, los cinco objetivos de su BSC personal y, del otro, los valores de la organización. Cada BSC personal está alineado con el BSC del área y este, a su vez, con el de la compañía. De esta forma, el mapa estratégico es una gran herramienta para comunicar la estrategia y movilizar a las personas. Sin un sentido de pertenencia que vincule a los empleados con el proyecto, probablemente la estrategia quedará sólo en una buena idea.

4) EL CASO PRONTO!, UN EJEMPLO DE IMPLEMENTACIÓN DE BSC

Pronto! es una empresa uruguaya de la industria de créditos y cobranzas, focalizada en un público objetivo poco o no bancarizado, con ingresos medios a bajos. En 2002, Uruguay sufrió una de las crisis más severas de su historia. El desempleo se disparó y el salario real se derrumbó un 50 por ciento. Al poco tiempo, se volvió evidente que la estrategia de la compañía era inviable en el contexto de la crisis. Los costos de transacción eran demasiado elevados para ser soportados con un bajo número de operaciones. Además, Pronto! encontraba crecientes dificultades en acceder al financiamiento externo. El futuro de la empresa dependía de una reorientación estratégica y una veloz ejecución.

En agosto de 2003, Pronto! realizó el primer taller de implementación del BSC. Allí, los directivos definieron la misión de la compañía de la siguiente manera: “Brindamos soluciones financieras innovadoras que promueven mejorar e igualar las condiciones de consumo entre los uruguayos. Aportamos valor como forma de lograr el bienestar de todas las personas que interactúan con la empresa”. La visión era simple y contundente: “Liderar el mercado de crédito al consumo en Uruguay”. Los valores fundamentales: integridad y afán de superación. Las competencias cardinales para desarrollar la estrategia: integridad, compromiso, orientación al cliente y orientación a resultados.⁷

En base a estas definiciones, los directivos desarrollaron una estrategia basada en cinco “A”:

Aumentar, diversificar y optimizar las fuentes de fondeo.

Aumentar los canales de distribución apostando a la innovación y al crecimiento sostenido y sustentable.

Apoyar nuestro crecimiento en información y procesos administrativos sólidos, con un soporte operativo y tecnológico excelente y el mejor nivel de productividad del mercado.

Administrar el riesgo de cobranza y originación de acuerdo a los mejores estándares mundiales.

Alcanzar el desarrollo buscado con un total apego a las normas y a los derechos de los consumidores.

Todo esto se incorporó en el mapa estratégico de la empresa, que puede observarse en en la Figura 6:

Las cuatro perspectivas. En el mapa, se observan los distintos puntos que hemos desarrollado a lo largo del capítulo. La estrategia de Pronto! se describe como un encadenamiento de causas y efectos a lo largo de cuatro perspectivas. La maximización del valor de la empresa depende de la propuesta de valor al cliente, de la calidad de los procesos internos y del capital humano y organizacional. En cada una de estas perspectivas, se establecieron indicadores para medir el desempeño y se propusieron iniciativas para alcanzar las metas. Dada la experiencia de la empresa en la medición de las variables financieras y del cliente, la elaboración de indicadores asociados con estas perspectivas resultó sencilla. Los indicadores asociados a los procesos internos, innovación y de aprendizaje y crecimiento fueron construidos y relevados para esa instancia de medición.

Comunicación, alineamiento y movilización. Como se ha visto en apartados anteriores, la comunicación de la estrategia a todos los miembros de la organización es un aspecto clave de la ejecución. En las paredes de Pronto! hay cuadros que recuerdan a los empleados la misión, visión, valores y la estrategia de la compañía.

Los objetivos estratégicos de la organización se tradujeron en objetivos individuales para cada empleado. De esta forma, cada trabajador podía tener claro cuál era su contribución concreta al éxito de la estrategia. Luego, estos objetivos anuales se publicaron en una pared de las oficinas. De esta forma, cualquiera puede conocer los objetivos estratégicos de sus compañeros (e incluso, los del gerente general). Con este nivel de transparencia en la comunicación, Pronto! logró una gran adherencia a la nueva estrategia, generando entusiasmo y motivación en todos los niveles.

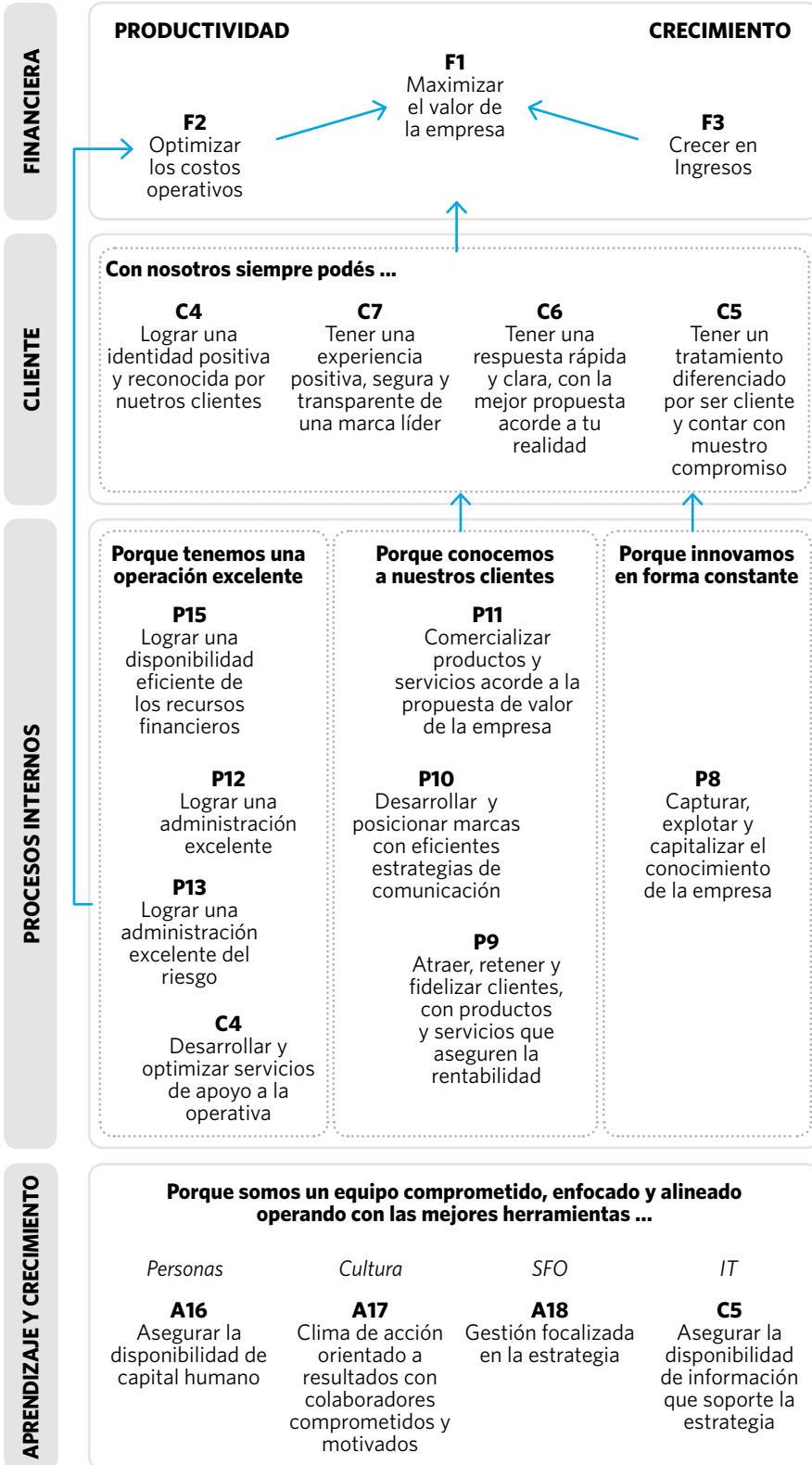


Comunicar la estrategia

La comunicación de la estrategia a todos los miembros de la organización es un aspecto clave de la ejecución.

⁷ Para más información, ver el capítulo 2, *Definiendo el negocio*, del presente tomo de la colección.

FIG.6



Seguimiento. El Balanced Scorecard no es un proyecto que se ejecuta de una vez y para siempre. Por el contrario, es un modelo de gestión que debe revisarse continuamente. En Pronto!, todos los gerentes se reúnen una vez por mes para discutir asuntos del día a día. Y también se organiza una reunión trimestral con el solo propósito de revisar la estrategia y la calidad con que está siendo ejecutada.

En las paredes de las oficinas, la empresa fijó un cartel que informa acerca de la evolución de las distintas iniciativas estratégicas en curso. De esta forma, todos los colaboradores tienen información actualizada acerca de los avances en la estrategia y su ejecución. Cada iniciativa tiene un responsable asignado para liderar su implementación. Estas personas son las encargadas de mantener actualizado el panel de control de las iniciativas.

En síntesis, el caso Pronto! provee un buen ejemplo de implementación exitosa del BSC. Y, aquí podemos identificar los factores críticos que hemos expuesto en un apartado anterior. La estrategia es clara. El mapa estratégico asegura que todos los miembros la conozcan y comprendan. Asimismo, los objetivos individuales se encuentran alineados con la estrategia del negocio. Al saber de qué forma su esfuerzo contribuye al negocio, los trabajadores están más motivados y comprometidos. El resultado es una compañía orientada a la ejecución de la estrategia, capaz de gestionar los cambios de forma rápida y controlada. Y esto se ha manifestado en el crecimiento que Pronto! ha experimentado en los últimos años. Estos son los beneficios que puede obtener una empresa con una cultura de la medición, alineamiento organizacional y donde todos los empleados conocen el aporte de sus tareas al negocio.

5) CONCLUSIÓN

Una organización puede tener muy en claro cuál es su negocio y contratar a los mejores consultores para analizar el entorno y construir una estrategia ganadora. No obstante, todo esto será inútil si finalmente es incapaz de llevarla a la práctica. Desde su nacimiento, casi veinte años atrás, el método del Balanced Scorecard ha demostrado gran efectividad para posibilitar la ejecución estratégica en numerosas empresas, organizaciones sin fines de lucro y hasta organismos públicos. Actualmente, es utilizado en la mitad de las compañías del ranking de *Fortune 1000*.

A través de un ciclo ordenado de reflexión acerca de los distintos factores que contribuyen al éxito de una organización y sus relaciones de causa y efecto, el Balanced Scorecard ofrece un modelo para que los esfuerzos de todos los miembros se encuentren alineados con la estrategia del negocio, aumentando las probabilidades de que la empresa alcance los objetivos que se propone. Y, en un mundo donde nueve de cada diez empresas fallan en implementar su estrategia, las competencias vinculadas con la ejecución pueden ser una gran fuente de ventaja competitiva.



BIBLIOGRAFÍA

Kaplan, Robert & Norton, David (1998). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Ediciones Gestión 2000, España.

Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *Principios de una Organización Focalizada en su Estrategia*. Ediciones Gestión 2000, España.

Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Ediciones Gestión 2000, España.

Kaplan, R. & Norton, D. (2006). *Alignment*. Ediciones Gestión 2000, España.

Kaplan, R. & Norton, D. (2008). *The Execution Premium*. Ediciones Gestión 2000, España.

Malek, W., Morgan, M. & Levitt, R. (2007). *Executing Your Strategy: How to Break It Down and Get It Done*. Harvard Business Press.

Hrebiniak, L. (2005). *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. Wharton School Publishing.

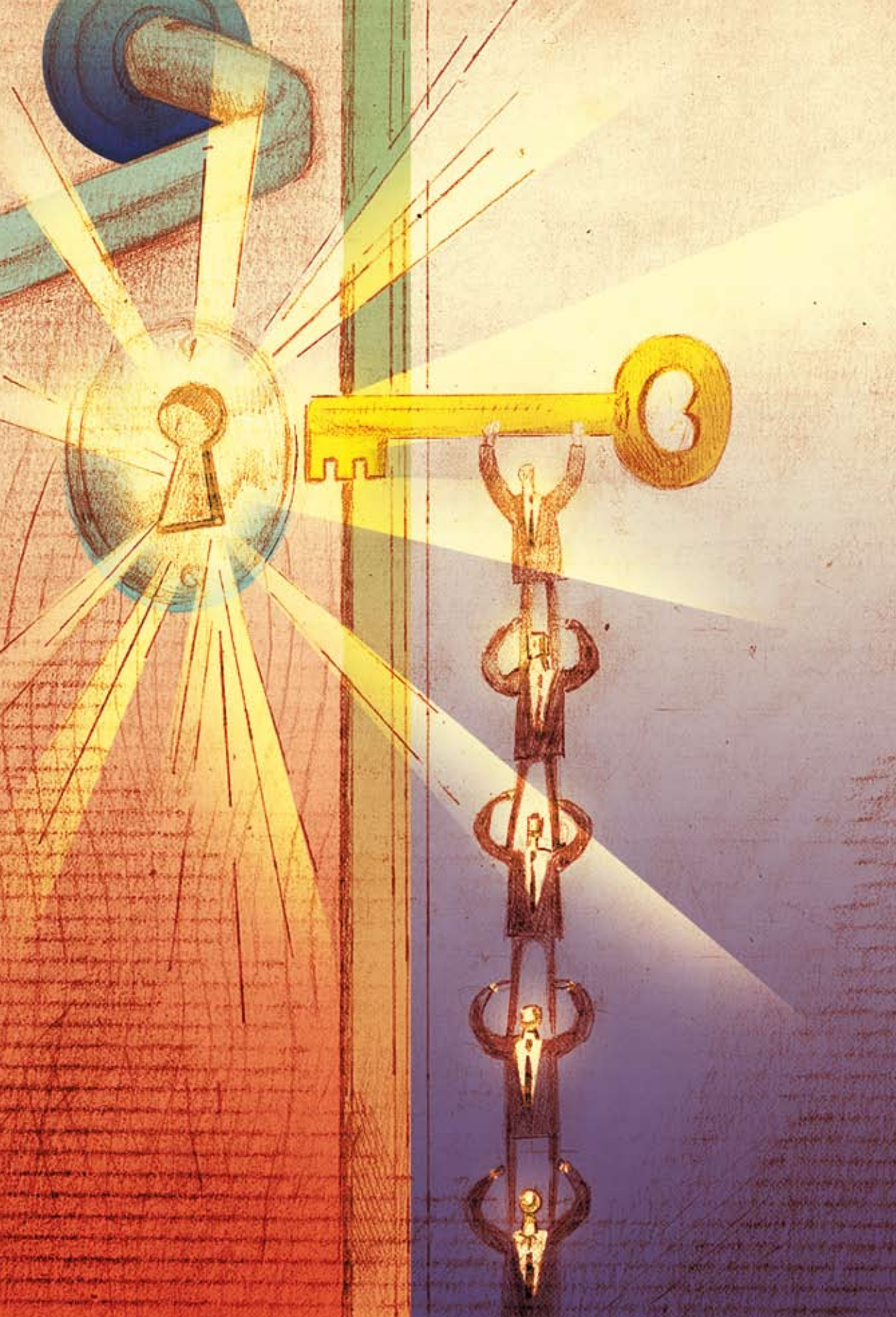
Bossidy, L., Charan, R. & Burck, C. (2002). *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. Random House.

Khadem, R. (2002). *Alineacion Total*. Editorial Norma.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2003). *Safari a la Estrategia*. Ediciones Gráfica.



Más información



Estrategia, estructura y cultura

José Alejandro Bernhardt

En anteriores capítulos, se presentaron las diversas etapas del ciclo estratégico, desde el establecimiento de la misión de la empresa hasta la ejecución de los planes. Sin embargo, la estrategia no se formula e implementa "en el vacío", sino dentro de organizaciones con determinadas culturas y estructuras de poder. Y estos factores introducen elementos políticos que afectan la capacidad de una empresa a la hora de elegir una estrategia y llevarla a la práctica.

José Alejandro Bernhardt es Contador Público y Licenciado en Economía. Cursó un Máster en Dirección y Administración de Empresas (ESADE Business School Barcelona) y obtuvo un Doctorado en Administración de Empresas. Ejerció funciones directivas en empresas privadas, en el sector público y en organizaciones civiles sin fines de lucro. Fue Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración y Director General del ICDA (Escuela de Negocios) de la Universidad Católica de Córdoba. Es profesor

Administrar es hacer que las cosas sucedan, mientras que *estrategia* es la manera de conseguirlo. Por lo tanto, el logro de objetivos por parte de cualquier organización (es decir, su efectividad¹) dependerá tanto de la calidad del diseño de la estrategia que se elija como de la calidad de su ejecución.²

Planteado de este modo, el tema del éxito parece reducirse a una cuestión técnica: analizar las *oportunidades* y las *amenazas* del mercado en el que actúa la organización y diagnosticar las *fortalezas* y las *debilidades* de su propia realidad interior, para elegir la mejor estrategia y luego ponerla en práctica de modo eficiente. Las oportunidades y las amenazas del mercado permiten evaluar qué es lo que la organización *debería hacer*, mientras que sus fortalezas y debilidades informan acerca de lo que *podría hacer*.

Así, el trabajo del estratega consiste en armonizar los condicionamientos externos y los condicionamientos internos, acoplando la organización con su entorno. No obstante, la tarea puede ser ardua: el *debería* y el *podría* suelen aconsejar cosas diferentes porque las oportunidades y las fortalezas no siempre son tan compatibles como uno quisiera.

La estrategia será *proactiva* si se basa fundamentalmente en los condicionamientos internos para presionar y modificar los externos a su conveniencia (algo así como "pongamos manos a la obra, cambiemos el entorno"). Por el contrario, será *reactiva* si acepta la supremacía de los condicionamientos externos (en este caso, se diría "pongamos manos a la obra, algo ha cambiado en el entorno"). Todos estos temas han sido tratados en los anteriores capítulos de este fascículo.

Ahora bien, ¿alcanza esto para tener éxito en la elección y en la ejecución de la estrategia? Lamentablemente no. Estos aspectos son *necesarios*, pero no son *suficientes*. Hasta aquí, hemos planteado dos interrogantes: *¿qué es lo que la organización debería hacer?* y *¿qué es lo que la organización podría hacer?* Pero hay otros dos interrogantes que el estratega debe responder: *¿qué es lo que la organización quiere hacer?* y *¿qué es lo que la sociedad quiere que haga la organización?*

Estos cuatro interrogantes marcan el territorio dentro del cual se elegirá y ejecutará la estrategia. Pero no alcanza con "poner de acuerdo" entre sí las respuestas a estas preguntas desde la perspectiva técnica. La cultura y el poder interfieren en la manera de enfocarlos y afectan al proceso de elección e implementación de las opciones estratégicas. Precisamente, esta interferencia y su impacto sobre los resultados y sobre la problemática del cambio en la organización, impulsan las reflexiones de este capítulo.

1) EL IMPACTO DE LA CULTURA Y LA ESTRUCTURA SOBRE LA ESTRATEGIA

La estrategia, según una de sus acepciones, es la manera de lograr que las cosas sucedan. En otros términos, es el conjunto de instrumentos y acciones mediante el que se procura alcanzar determinadas metas en relación con los objetivos de la organización. Así, como se ha expuesto a lo largo de este tomo de la colección, la *estrategia óptima*³ surgiría como producto de un proceso que supone:

- *Desarrollar un proceso de planeamiento estratégico*⁴, para elaborar la estrategia a seguir.
- *Analizar el entorno y sus tendencias*, para detectar allí las amenazas y las oportunidades y determinar, en consecuencia, qué es lo que la organización debería hacer.
- *Analizar la propia organización*, para detectar en ella las debilidades y fortalezas y determinar, como consecuencia, qué es lo que la organización podría hacer⁵.

1 Ciertamente, este planteo podría profundizarse abarcando las especificidades de la eficiencia.

2 Un desarrollo más exhaustivo del tema puede verse en Bernhardt, tesis doctoral. Ver bibliografía.

3 Podríamos decir *aséptica, ideal, no contaminada por paradigmas*.

4 Utilizamos esta denominación, pero teniendo en cuenta que puede tratarse también de herramientas más específicas, como la planificación de escenarios, el empleo de procesos de descentralización en las organizaciones o la confianza en la *experiencia y el aprendizaje*, de acuerdo con los escenarios en los que se actúe.

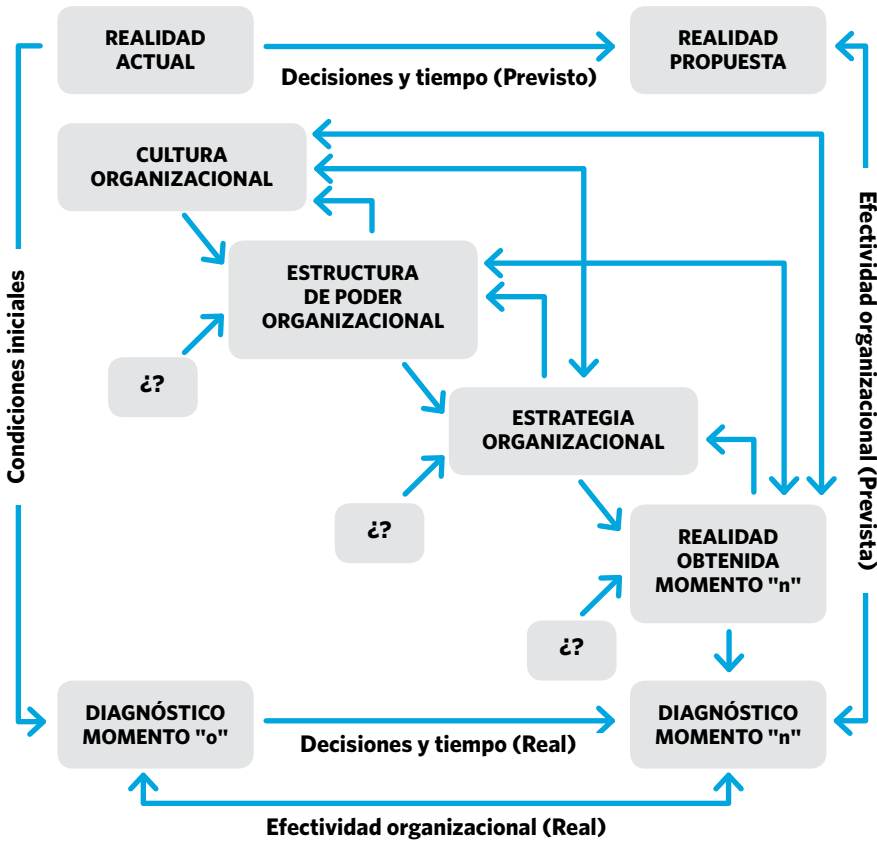
5 Para más información, ver el capítulo 3, *Analizando el negocio y el entorno*, del presente tomo de la colección.

- Incorporar, como restricción externa, aquello que la *sociedad espera* que haga la empresa.
- Preparar el *menú óptimo de propuestas resultantes*, para maximizar los objetivos que haya establecido la organización.
- Someter dicho menú a la consideración de los órganos correspondientes, el que será analizado y aprobado mediante un *proceso racional*⁶ de toma de decisiones.
- Proceder a la *ejecución del plan resultante*, llevando a la práctica todas las medidas necesarias para alcanzar los objetivos.

Hasta aquí, todo parece muy simple. Bastaría con la puesta en marcha de un proceso estructurado para analizar el negocio, formular una estrategia y ejecutarla. Pero, ¿lo es en realidad? Veamos, en el siguiente gráfico, el camino que conduce a la efectividad de la organización:

EL CAMINO HACIA LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

FIG. 1



Fuente: Elaboración propia.

La dirección de causalidad sugiere que la cultura impacta sobre las características de la estructura de la organización⁷ y sobre las estrategias permitidas, mientras que la estructura lo hace sobre la elección y la ejecución de las mismas, de las que dependerá la obtención de los resultados⁸. Si el recorrido hacia el logro de los resultados planteados

6 Ver apartado *Estructura organizacional*, más adelante en este mismo capítulo.
 7 En este texto, se utilizan *estructura, poder, estructura de poder y factor político*, todos referidos a la misma dimensión, que tiene dos facetas: la del poder en sí mismo y la de la estructura que lo expresa.
 8 El gráfico también sugiere "impactos hacia atrás", desde la estrategia hacia la estructura y la cultura y desde la estructura hacia la cultura, así como la existencia de otros condicionantes adicionales.

comenzara en la estrategia, entonces podríamos aceptar la relativa "simplicidad" de todo el proceso. Pero en el núcleo del esquema se ubica la cultura y el poder, y con ellos crece la complejidad. Por lo tanto, debemos considerar los siguientes factores:

La efectividad de una organización. Será el resultado de la calidad del diseño y de la ejecución de la estrategia que se haya seleccionado.

La estrategia de una organización. Reflejará, explícita o implícitamente, las restricciones impuestas por la existencia de una determinada *estructura de poder*. Estas restricciones impactan 1) sobre el *tipo de estrategias admisibles*; 2) sobre las *direcciones, formas y soportes del desarrollo*; 3) sobre la *naturaleza* y el grado de *formalización* del proceso por el cual se realizan las opciones estratégicas.

En relación con el *tipo de estrategias admisibles*, la estructura de poder vigente puede ser, por ejemplo, muy conservadora. En este caso, seguramente habrá preferencia por acciones reactivas, basadas en los cambios producidos en el contexto. Por el contrario, si fuera muy innovadora, habrá predilección por iniciativas proactivas, basadas en los cambios previsible en el contexto o incluso en los que la propia organización se proponga imponer a su medio ambiente.

Con respecto a las *direcciones, formas y soportes del desarrollo* "permitidas" por el tipo de estructura de poder imperante, ocurre algo similar. Las *direcciones del desarrollo* constituyen respuestas a la pregunta *hacia dónde* orientar la diversificación: nuevos productos, nuevos mercados y/o nuevas tecnologías. Estas decisiones, que implican un "viaje a lo desconocido", estarán fuertemente condicionadas por la perspectiva vigente en la organización acerca de la tolerancia cultural para convivir con los riesgos. En segundo lugar, las *formas del desarrollo* tienen que ver con la pregunta "de qué manera" la organización procurará la expansión de sus actividades: desarrollando su capacidad individual o integrándose (sea horizontal o verticalmente), opciones que reciben una fuerte influencia de las preferencias implantadas en la organización desde la estructura de poder. En tercer lugar, los *soportes del desarrollo* también vienen "preseleccionados" por la estructura de poder instalada en la organización. En algunos casos, la predilección implicará apelar a los recursos internos (autofinanciamiento, sea por no distribución de utilidades o por realización de aportes adicionales de capital por parte de los socios existentes). En otros, la alternativa será acudir a los recursos externos, sean coyunturales (endeudamiento de corto plazo) o estructurales (endeudamiento de largo plazo o incorporación de nuevos socios).

Por último, acerca de la *naturaleza* y el grado de *formalización* de los procesos decisivos, la estructura de poder puede predisponer a una organización hacia la adopción de modelos muy elaborados ("de manual") o, por el contrario, instalar modos muy informales para elegir los cursos de acción.⁹

La estructura de poder de una organización. Es el resultado de la actuación de una determinada cultura que la modela y la impregna de ciertas preferencias estratégicas (y también "rutinarias"). La estructura de poder se expresa en *quién* y *cómo* resuelve. Por ello, la cultura de la organización condiciona la configuración de esa estructura, tratando incluso de "asegurarse" de que quienes lleguen a ocupar posiciones de alta responsabilidad tengan un perfil profesional e ideológico (y también emocional) que permita presumir que las decisiones que adoptarán serán compatibles con dicha cultura y respetarán "el modo de hacer las cosas por aquí".¹⁰

Por ejemplo, una organización con una cultura muy conservadora difícilmente tolere la configuración de una estructura de poder en la que los puestos decisivos claves estén ocupados por personas propensas a adoptar estrategias proactivas, a innovar simultáneamente en tecnologías, productos y mercados, a favorecer integraciones verticales y horizontales, a utilizar mecanismos de financiamiento externos y a instalar procesos de planeamiento muy elaborados y formales en los que se permita el debate y la participación de todos los niveles de la organización.

9 Para más información, ver el capítulo 4, *Tipos de estrategia* del presente tomo de la colección.

10 Ver apartado *Estructura organizacional*, más adelante en este mismo capítulo.



Calidad por dos

La efectividad de una organización será el resultado de la calidad del diseño y de la ejecución de la estrategia que se haya seleccionado.

Jorge Luis Borges y los eternos desafíos del cambio en las organizaciones

Pablo Martín de Holan

Borges pensaba que aquellos incapaces de olvidar son también incapaces de pensar. Las organizaciones padecen el mismo problema: el cambio estratégico depende tanto de su capacidad para crear nuevos conocimientos como de su habilidad para olvidar conocimientos anteriores.

El aprendizaje organizacional es una gran fuente de innovación y de ventajas competitivas. Una organización que aprende continuamente se encuentra en mejor posición para aprovechar nuevas oportunidades y eludir amenazas.

No obstante, con frecuencia, dejamos de lado una dimensión importante del proceso de aprendizaje: la **dinámica del olvido**. Este es un punto importante porque, en realidad, la ventaja competitiva no sólo surge del aprendizaje, sino del adecuado manejo gerencial de los procesos de aprendizaje y olvido.

Una organización ha aprendido cuando puede hacer algo nuevo, algo que no había hecho antes. Aprender es difícil. Pero tal vez más difícil sea implementar lo que se ha aprendido. Las explicaciones habituales para estas dificultades suelen ser deficientes. En general, se habla de **resistencia al cambio** pero no se especifica por qué surge esa resistencia ni qué puede hacerse para evitarla.

Sin embargo, el problema reside no tanto en una mítica resistencia al cambio, sino en el conflicto entre conocimientos viejos y nuevos.

Buena parte de las dificultades encontradas ante el cambio pueden explicarse por la falta de atención de los gerentes a los procesos de modificación de los conocimientos existentes en la organización, conocimientos que el tiempo ha materializado en rutinas, procedimientos, estructuras operativas y culturas. Estos viejos conocimientos, que estruc-

turan las maneras de actuar de cada organización, son poderosos mecanismos contra el cambio (principalmente cuando el cambio implica crear y aplicar conocimiento que está fuera de los límites de sus actividades actuales).

En otras palabras, las novedades siempre deben implantarse en una organización acostumbrada a lo viejo. Sin una gestión activa del cambio se corre el riesgo de no obtener los resultados esperados, aun cuando la organización haya encontrado una solución satisfactoria a un problema que la aquejaba.

El olvido es una manera simple y poderosa de facilitar el cambio estratégico. ¿Cómo implementarlo?

Primero, es importante comprender cuáles son los viejos conocimientos que entrarán en conflicto con los nuevos. Una vez detectados, es hora de desmontarlos.

Concretamente, la gestión exitosa del olvido estratégico exige la habilidad de formar y modificar coaliciones, negociar recursos y asignarlos a ciertas actividades prioritarias, cambiar las estructuras de la empresa y modificar los procedimientos.

En definitiva, manejar la dinámica del conocimiento es un imperativo estratégico. Si no se hace, se perderá tiempo, dinero y esfuerzos en un aprendizaje inútil.

La mejor manera de incrementar las probabilidades de éxito de cualquier esfuerzo de cambio estratégico consiste en la instauración de procesos de "olvido" que eliminen las barreras al cambio antes de que aparezcan. Contrariamente a lo que pasa con las personas, las organizaciones que son incapaces de olvidar su pasado se encuentran condenadas a repetirlo.

Pablo Martín de Holan. Profesor de IE Business School.

La casa matriz, ¿un concepto obsoleto?

www.MATERIABIZ.com

En las corporaciones multinacionales, las unidades regionales reportan a una casa matriz ubicada, generalmente, en Europa, Japón o los Estados Unidos. Pero algunos sugieren que esta estructura organizacional estaría quedando obsoleta...

Los mercados emergentes representan una parte cada vez mayor de los ingresos totales de las multinacionales radicadas en los países desarrollados. Así, advierte el artículo *Twenty Hubs and No HQ* publicado en *Strategy + Business*, para enfrentar la globalización de las operaciones, las corporaciones han optado entre dos modelos de estructura organizacional global:

Estructuras centralizadas. Algunas compañías centralizan las actividades en la casa matriz. Los altos ejecutivos del cuartel central toman prácticamente todas las decisiones estratégicas, de desarrollo de productos, marketing y demás que luego se aplicarán a todos los mercados donde opera la empresa.

Si bien este modelo permite capitalizar economías de escala e impulsar la eficiencia, su principal desventaja radica en su extrema rigidez para capturar oportunidades específicas en mercados emergentes. En efecto, lo que funciona en Holanda no necesariamente funciona en Indonesia o Mozambique.

Estructuras descentralizadas. Para evitar los males de la centralización, otras empresas han optado por un esquema dividido entre una casa matriz y diversas oficinas regionales (típicamente, Norteamérica, Europa, Asia, América Latina y África/Medio Oriente). Cada país cuenta con un *country manager* (responsable ante el director de su región) que toma la mayoría de las decisiones para adaptar la estrategia de la casa matriz a su propia zona.

La ventaja de esta estructura radica en una mayor flexibilidad para ajustar la oferta a las necesidades específicas de cada mercado. Sin embargo, las estructuras de este tipo suelen ser extremadamente burocráticas y derivar en la creación de un portafolio de marcas demasiado complejo (de hecho, una multinacional de consumo masivo llegó a tener 50 variedades distintas de sopa de tomate sólo en Europa).

Plataformas regionales, ¿un nuevo tipo de organización?

Ahora bien, las respuestas típicas de estructura organizacional ante los desafíos de la globalización resultan ineficientes ya sea por su excesiva rigidez o complejidad. Así, la investigación de *Strategy + Business* propone una nueva

forma de estructurar una compañía para gozar de las ventajas de ambos enfoques sin ninguna de sus limitaciones. La propuesta radica en la creación de unas 20 oficinas regionales en países estratégicos desde donde una empresa pueda gestionar sus actividades en mercados cercanos y culturalmente afines.

En efecto, imaginemos que la empresa instalara plataformas de negocios en Estados Unidos, Japón, Alemania, Reino Unido, Francia, Italia, España, Canadá, Australia y Holanda. Estas naciones representan el 90 por ciento de la riqueza del mundo desarrollado. Y las oficinas establecidas en ellas servirían como puerta de ingreso a los otros países.

Por ejemplo, la plataforma de Alemania gestionaría las actividades en Austria y República Checa, dadas sus similitudes en rasgos culturales y patrones de consumo. Lo mismo vale para los mercados emergentes. Instalando plataformas en China, India, Brasil, Rusia, México, Corea del Sur, Indonesia, Turquía, Sudáfrica y Tailandia, una empresa puede llegar a la mayor parte del mundo en vías de desarrollo.

Ahora bien, una vez definidas las áreas geográficas, llega la parte más innovadora de la propuesta. Cada oficina funcionaría como una "pequeña casa matriz" en sí misma y tendría sus propias capacidades de desarrollo de productos, manufactura, logística, marketing, fusiones y adquisiciones, reclutamiento, etc.

Así, esta estructura no se limitaría a ejecutar la estrategia global en los mercados locales, sino que tendría sus propias responsabilidades de planeamiento para tomar decisiones perfectamente adaptadas a los mercados en los que opera. Los directores de cada oficina reportarían directamente ante el CEO global. Pero las políticas no serían dirigidas desde arriba hacia abajo sino en forma ascendente.

Y, lo mejor, serían elaboradas por los altos directivos que están directamente en contacto con la realidad local de sus respectivas zonas geográficas. De esta forma, a diferencia de lo que ocurre en la mayoría de las multinacionales, la organización no se gestionaría de acuerdo a las prioridades de los ejecutivos de la casa matriz, sino de acuerdo a la experiencia de los managers en contacto con el mercado. En definitiva, como señala el sociólogo alemán Ulrich Beck, la globalización no necesariamente significa uniformización (o mcdonaldización) absoluta de las costumbres de trabajo y consumo. La globalización es, en realidad, un fenómeno de glocalización, que articula mercados globales con una revalorización de las costumbres locales. En este marco, la idea de casa matriz podría quedar obsoleta y fragmentarse en 20 casas matrices con responsabilidades casi absolutas sobre las distintas unidades geográficas.

2) ESTRATEGIAS ÓPTIMAS VERSUS ESTRATEGIAS ELEGIBLES

En base a lo expuesto en el apartado anterior, observamos que las estrategias óptimas no serán siempre las elegibles. Así, es frecuente que una compañía elija estrategias subóptimas. Algunos de los motivos por los que esto puede suceder se exponen en los puntos siguientes.

2.1) Inconvenientes en el empleo de técnicas de planeamiento estratégico

Los condicionamientos para la adopción y desarrollo de las técnicas de planeamiento estratégico pueden bloquear la posibilidad de su empleo o distorsionar su aplicación. Si bien dichos condicionamientos pueden incluir elementos técnicos, aquí interesa hacer énfasis en los relacionados con la estructura y con la cultura de la organización, desde los cuales puede emerger una resistencia explícita o implícita. Como lo muestra el siguiente gráfico, además de los objetivos deseados, inciden la estructura, la cultura y la "predisposición" de la organización para utilizar estas herramientas.

FACTORES QUE AFECTAN AL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

FIG. 2



Fuente: Basado en Mendoza.

2.2) Inconvenientes en el análisis del entorno, de la empresa y de las expectativas de la sociedad

Pueden surgir inconvenientes vinculados con el análisis del entorno (*lo que se debería hacer*) y de la propia organización (*lo que se podría hacer*), así como acerca de la consideración de las expectativas de la sociedad (*lo que la sociedad espera que haga la organización*).

La cultura y la estructura del poder organizacional pueden imponer "filtros" que impidan interpretar correctamente estos factores o, por lo menos, distorsionar el modo de aproximarse a ellos. Si esto sucede, la información que se obtiene (y con la cual se toman decisiones) será defectuosa. En otros términos, la interpretación de la realidad está condicionada por los paradigmas¹¹ instalados en la organización. Estos filtros llevan a que la acción no esté adecuadamente conectada con el ambiente en el que se desarrolla, tal como lo muestra la Figura 3.

La presencia del filtro técnico (o de *vigilancia*) implica que la organización *no intenta ver*, la del filtro cultural que *no puede ver* (aunque lo intente) y la del filtro de poder que *no quiere ver* (aunque intente y pueda).

2.3) Inconvenientes en la preparación del menú de propuestas

Las dificultades señaladas conducen a que el menú de opciones estratégicas seleccionadas esté compuesto por las que resultan elegibles en función de las restricciones que imponen los condicionantes culturales y estructurales de la organización. Pero dicho



Fenómeno

La cultura y la estructura del poder organizacional pueden imponer "filtros" que condicionan la interpretación que se hace de la realidad.

¹¹ Véase Goodstein, Nolan y Pfeiffer, págs. 57 a 79.

Decisiones irracionales y errores estratégicos desde una perspectiva conductual

Federico Ast

La teoría de la decisión racional es la base de los modelos de análisis estratégico. Sin embargo, muchas decisiones cruciales se toman en un contexto plagado de sesgos cognitivos, orgullos, pujas de poder y miedo a lo desconocido...

La mayoría de los ejecutivos de corporaciones son personas inteligentes que se han formado en prestigiosas escuelas de negocios y han estudiado los modelos estratégicos de Michael Porter, Gary Hamel y CK Prahalad.

Y, sin embargo, muchos cometen groseros errores, basados en decisiones que no resisten el menor análisis racional. ¿Será que quizá no seamos tan racionales como lo supone la teoría neoclásica?

El artículo *Hidden Flaws in Strategy*, publicado en el *McKinsey Quarterly*, ofrece una serie de causas comunes de errores estratégicos desde una perspectiva conductual:

Exceso de confianza

¿Cuál es el largo del río Nilo? (no es necesario que ofrezca una cifra precisa, alcanza con un rango de valores en que usted se sienta razonablemente seguro de acertar). Ahora bien, la extensión exacta es de 6.650 kilómetros. Así, una respuesta relativamente segura consistía en ofrecer un amplio rango, por ejemplo, entre 2.000 y 10.000 kilómetros. Sin embargo, en este experimento típico de la economía conductual, los encuestados tienden a escoger un rango demasiado estrecho (por ejemplo, entre 2.000 y 4.000). En otras palabras, solemos confiar excesivamente en nues-

tra capacidad de predicción. Y esto explica muchos errores frecuentes de planificación estratégica.

El sesgo a sobreestimar las pérdidas

En un experimento, se planteó un escenario donde dos grupos de estudiantes recibían una herencia. Un grupo recibía los activos bajo la forma de bonos de bajo riesgo y rendimiento. El segundo grupo recibía la misma suma en acciones de alto riesgo.

Ahora bien, la teoría de la elección racional supone que, tras obtener los activos, los miembros de ambos grupos diversificarán su portafolio hasta alcanzar una situación equilibrada entre riesgo y retorno.

No obstante, los participantes del experimento mantuvieron prácticamente la misma composición que habían recibido. La preferencia por el statu quo se explica, desde la perspectiva conductual, por la aversión a sufrir pérdidas. Típicamente, preferimos evitar cambios que puedan implicar una pérdida respecto de nuestra situación inicial (aunque esto nos haga perder oportunidades de realizar cambios que, previsiblemente, podrían mejorar nuestra situación).

El síndrome de los costos hundidos

La teoría de la decisión racional sostiene que sólo tiene sentido invertir en un proyecto si su retorno esperado es positivo (considerando, desde luego, el costo de oportunidad). Y, sin embargo, pensemos en una empresa que ha invertido muchos millones en un negocio que no está dando los resultados esperados (sin que haya indicios consistentes

de que la situación vaya a mejorar).

La decisión racional consiste en detener el proyecto, dejar de quemar recursos, asumir las pérdidas y avanzar en otros frentes. No obstante, es muy frecuente que los directivos sigan invirtiendo en el negocio esperando que, algún día, llegue a dar resultados que justifiquen los costos hundidos (del mismo modo en que un jugador pone más dinero para recuperar sus pérdidas).

El instinto de manada

Una explicación tradicional de las burbujas financieras típicas de los nuevos mercados reposa en el instinto de seguir a la manada. Y, en última instancia, las raíces de este comportamiento pueden rastrearse en una tendencia humana a buscar el reconocimiento del prójimo.

Imaginemos a un banquero de inversión en tiempos de la burbuja puntocom. Todos sus colegas y competidores invertirían millones en las nuevas tecnológicas. Él, por su parte, no estaba demasiado convencido de que aquellas compañías fueran tan buen negocio.

Y, sin embargo, tenía muchos incentivos a seguir la manada. Si la burbuja explotaba (como finalmente ocurrió), compartiría el error con todos los jugadores de la industria.

Pero si se mantenía al margen de la especulación, el costo psicológico de un potencial éxito de las puntocom sería inmenso. Todos habrían ganado fortunas menos él. Y sus colegas no tardarían en señalarlo socarronamente como "el único banquero de inversión que no se enriqueció con las puntocom".

Falsos consensos

El marqués de La Grange alguna vez dijo: "Cuando pedimos un consejo, normalmente estamos buscando un cómplice". Esta máxima suele ser muy cierta en las decisiones de negocios.

En general, buscamos opiniones que respalden nuestras creencias e hipótesis. También tendemos a aceptar inmediatamente cualquier evidencia que afirme nuestra posición mientras sometemos a un estricto análisis a los datos que sugieran lo contrario.

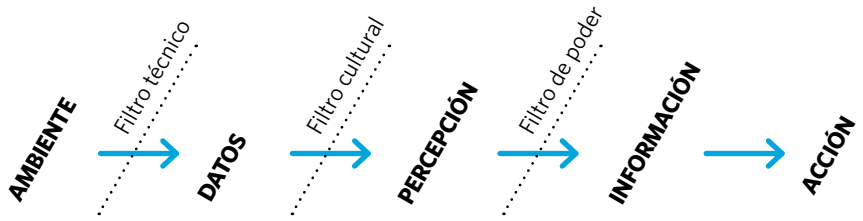
Así, es mejor guardar prudencia ante una declaración como la siguiente en boca de un CEO: "todo el equipo directivo apoya 100 por ciento la iniciativa". Este apoyo "unánime" puede ser, en realidad, un falso consenso. Y los riesgos se agravan en compañías con un CEO muy dominante, donde los directivos temen manifestar lo que realmente piensan.

En definitiva, este artículo de McKinsey lleva a replantear la utilidad real de muchos de los supuestos racionales de la formulación estratégica. En muchos casos, la estrategia de una compañía, más que el fruto de un proceso racional orientado por los datos, es realmente un disfraz de las intuiciones de su CEO.

Federico Ast. Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Editor de MATERIABIZ.

FILTROS QUE AFECTAN AL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

FIG. 3

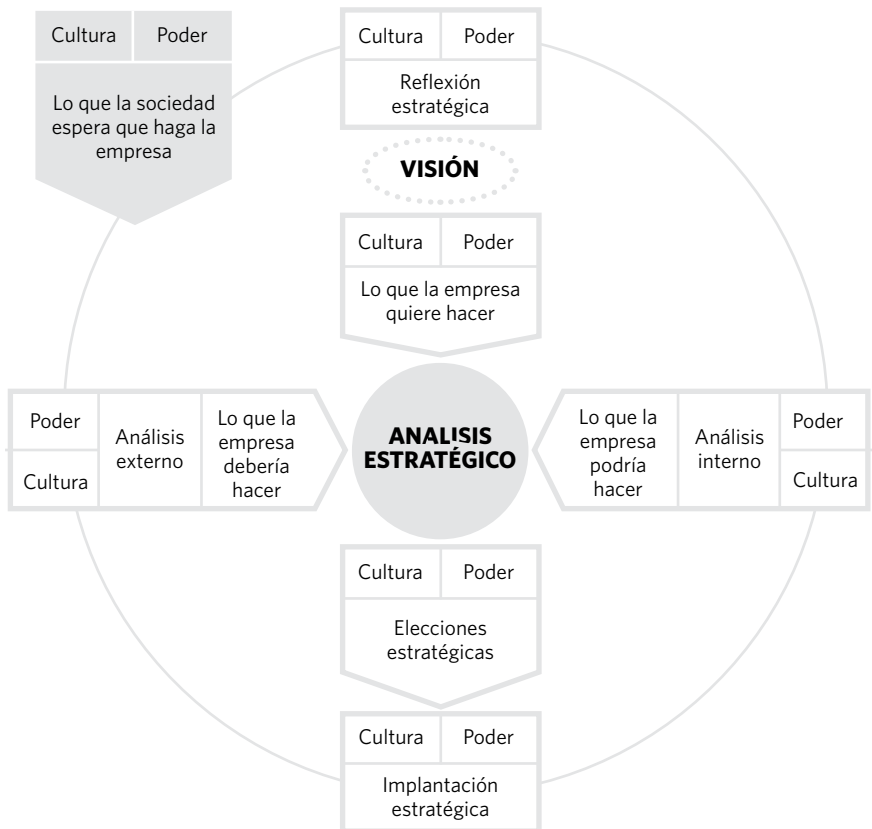


Fuente: Basado en Ansoff, I. y Mc Donell, E., pág. 71.

menú no necesariamente incluirá las que serían óptimas desde el punto de vista estrictamente *técnico*. Esto es así porque detrás de cada uno de los interrogantes planteados en la introducción de este capítulo están latentes el factor cultural y el factor estructural de la organización, tal como lo muestra la Figura 4.

IMPACTO SOBRE LA ESTRATEGIA

Incidencia de los factores culturales y políticos de la organización. FIG. 4



Fuente: Adaptado de Lamolla.

Por lo tanto, las elecciones estratégicas y su implantación surgen de un análisis estratégico que puede estar impregnado de componentes relacionados con el modo **acostumbrado** de hacer las cosas por aquí. Este análisis impuesto por los mandatos culturales y estructurales no necesariamente estará alineado con el modo **necesario** de hacer las cosas por aquí. Por ejemplo, este conflicto puede presentarse en empresas familiares en crecimiento, carentes de una estructura formal, habituadas a procesos decisorios muy centraliza-

dos, donde sus miembros han aprendido a asumir como natural que todo se resuelve según la opinión del fundador (“el modo acostumbrado...”). De pronto, las exigencias de ese proceso de crecimiento y la complejidad de los problemas que ello plantea pueden demandar la adopción de un organigrama, lo que implica la aparición de otros niveles dentro de la organización, los que deben resolver cuestiones que antes eran competencia exclusiva del fundador (“el modo necesario...”).¹²

2.4) Inconvenientes en los procesos decisivos en cuyo marco se aprueban los lineamientos estratégicos

Los paradigmas vigentes en la organización, producto del filtrado cultural y político que la misma ha ido realizando a lo largo del tiempo (respecto de los existentes en su ambiente exterior), son retroalimentados por su propia experiencia en cuanto a los éxitos derivados de la *sabiduría* prevaleciente en la organización. Dichos paradigmas harán que los procesos decisivos se aparten en mayor o menor grado de los que “correspondería” desarrollar, de acuerdo con los postulados estrictamente teóricos¹³.

La forma en que se toman las decisiones en el mundo real suele no ajustarse a una *secuencia teórica* tal como *formulación del problema, exhaustiva búsqueda de acciones posibles, evaluación de acciones y elección de la solución óptima*¹⁴.

Por el contrario, la *secuencia real* incluye frecuentemente conflictos más o menos explícitos, durante cuyo desarrollo la astucia y el poder relativo de las diversas coaliciones en acción constituyen los verdaderos mecanismos mediante los cuales se efectúa una supuesta evaluación relativa de las estrategias alternativas bajo análisis. En consecuencia, resultan elecciones estratégicas que pueden tener poca relación con soluciones óptimas o (por lo menos) satisfactorias para la organización.

2.5) Inconvenientes vinculados con la ejecución del plan estratégico

Suponiendo que la incorporación y uso de la herramienta de planeamiento superen sus respectivos exámenes de admisión, una cosa es la *realización* del proceso de planeamiento estratégico y otra, muy distinta, su *ejecución*. Es decir, la resistencia cultural y política quizás haya podido ser neutralizada en la fase de introducción, pero seguramente volverá a manifestarse cuando la intención de ejecutar el plan haga más tangibles sus impactos.

También es posible que los núcleos iniciales de oposición sólo hayan realizado un *repliegue táctico*, con el fin de diferir el enfrentamiento para cuando las circunstancias resulten más favorables a sus propósitos. En este sentido, es necesario recordar que los cursos de acción emergentes del planeamiento estratégico pueden requerir la puesta en marcha de procesos de cambio, con los cuales se corre el riesgo de desencadenar resistencias. Es evidente que la naturaleza e intensidad de estas resistencias reconocerán sus orígenes principales en los *ámbitos cultural y político* de la organización. Pero, por otro lado, es necesario recordar que las propias modalidades bajo las cuales se desarrolla el proceso de planeamiento estratégico constituyen un fuerte condicionante para su ejecución posterior.

Esto significa que la forma de acuerdo a través del cual se elabora el plan puede llevar implícita, como un caballo de troya virtual, la inviabilidad de su ejecución. Esto puede ocurrir simplemente porque los paradigmas vigentes llevan a escoger cierta manera de prepararlo o porque deliberadamente se lo diseña de un modo tal que esté asegurado su naufragio posterior en manos de quienes debieran ponerlo en práctica.

Por ejemplo, un diseño muy centralizado de un plan estratégico, en cuya preparación no intervienen quienes luego estarán encargados de su ejecución, prácticamente garantiza que quedará archivado como una simple construcción teórica que nunca llegará a materializarse.¹⁵

¹² Para más información, ver el capítulo 7, *Los dilemas de las empresas familiares*, del tomo 5 de esta colección, *Emprendedores*.

¹³ Véase Pfeffer, pág. 95 y el apartado *Estructura organizacional*, más adelante en este capítulo.

¹⁴ Véase Strategor, capítulo 17.

¹⁵ Para más información, ver el capítulo 5, *Ejecutando la estrategia* del presente tomo de la colección.

En síntesis, los factores culturales y políticos de la organización estarán entre los determinantes centrales de la posibilidad de ejecución del plan estratégico que pudiera concebirse, así como de las modalidades reales de su concreción, las que evidenciarán distorsiones más o menos significativas respecto de las orientaciones y características bajo las cuales el mismo había sido elaborado. Teniendo en cuenta los inconvenientes descritos a lo largo de este apartado, podemos concluir que la elegibilidad de las estrategias óptimas debe superar varias pruebas (y ninguna de ellas es sencilla).



Evitar el archivo

Un diseño muy centralizado de un plan estratégico, donde no intervienen quienes luego estarán encargados de su ejecución, quedará archivado.

3) LA CULTURA ORGANIZACIONAL

De entre las múltiples definiciones de cultura organizacional, en este trabajo adoptaremos la que señala que "es un conjunto de hipótesis fundamentales que un grupo ha inventado, descubierto o constituido, para resolver sus problemas de adaptación al entorno y de integración interna"¹⁶.

La cultura puede asumirse como un espacio continuo, con componentes más o menos manifiestos, tal como lo muestra la Figura 5.

En un extremo de este espacio continuo (parte superior del gráfico) se interpreta que *la organización tiene cultura* (algo "separable"), mientras que en el opuesto (parte inferior del gráfico) se acepta que *la organización es cultura* (algo "inseparable"), diferencia crucial cuando el cambio cultural se asume como necesario. En efecto, los procesos de cambio que involucran a la cultura de una organización son de alta complejidad. Y ésta se agudiza si entendemos que *la organización es cultura*. En este caso, *cambiar la cultura implica cambiar la organización misma*, y no solamente uno de sus elementos o atributos.

Más allá de las discusiones académicas tendientes a dilucidar cuál de estas posiciones es correcta (desde lo teórico), en términos prácticos resulta muy útil asumir que, según los casos y de acuerdo con las circunstancias concretas de cada una, las organizaciones pueden encontrarse más cerca de uno u otro de estos extremos. La respuesta precisa requiere de un diagnóstico cultural que excede los límites de este capítulo¹⁷. No obstante, puede apuntarse, a modo de ejemplos, situaciones en las que cabe presumir dónde se encuentra una organización en el espacio continuo planteado.

Una empresa familiar cuya evolución va por la tercera o cuarta generación, seguramente está más cerca de *ser una cultura* que de *tener una cultura*. Al contrario, una empresa no familiar, cuyo paquete accionario ha cambiado frecuentemente de propietarios y cuyo elenco directivo se modificó reiteradamente, es más probable que se encuentre en las cercanías de la afirmación *tiene una cultura*. Por otro lado, es posible que una organización en la que se detecte la presencia de una cultura fuerte tenga más probabilidades de estar cerca de *ser una cultura* que otra en la que se diagnostique la presencia de una cultura débil. Finalmente, la existencia de una cultura cerrada aumenta las probabilidades de que la organización se acerque al extremo de *ser una cultura*.¹⁸

3.1) Las influencias de la cultura organizacional

De las múltiples influencias que ejerce la cultura organizacional, las más relevantes para los fines de este trabajo son las siguientes:¹⁹

Modela los valores supraculturales: Se refiere a la estructura de relaciones, valores profesionales, criterios de eficacia profesional, formalidad de la estructura organizacional, valor del individuo, etc.

Instala formas de pensamiento y aprendizaje: Apunta a la mentalidad de los miembros de la organización, a las formas de solucionar los problemas, a las maneras de "reciclar" a sus miembros, etc.

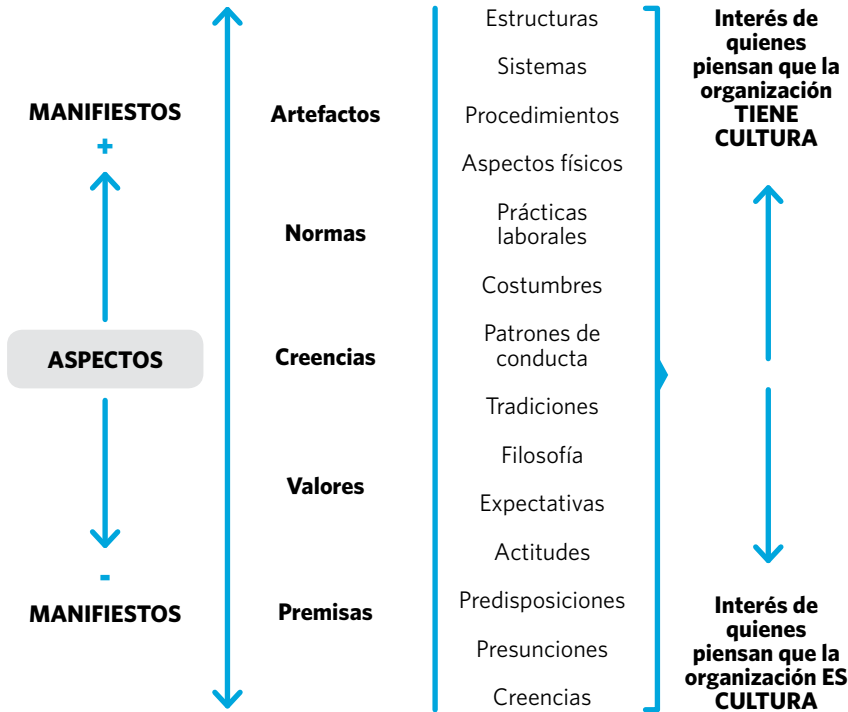
¹⁶ Strategor, págs. 465 y 466, citando a Schein.

¹⁷ Véase Bernardt, capítulo 3.

¹⁸ Para más información sobre la distinción entre culturas fuertes, débiles, abiertas y cerradas, ver el apartado *Tipos de cultura*, más adelante.

¹⁹ Basado en Villafañe, págs. 133 a 149.

FIG. 5



Fuente: Basado en Fernández - Ríos y Sánchez, pág. 248.

Define relaciones de influencia y poder: Abarca el modo en que se gestiona el poder, los mecanismos a través de los cuales se adquiere influencia, factores de los que se considera que depende el éxito, causas que determinan cambios internos, etc.

Condiciona instrumentos de motivación y recompensa: Incluye las formas en que se remunera al personal, los criterios que se sostienen frente a la libertad de los miembros de la organización, los estímulos previstos para incentivar la creatividad, etc.

En base a estos factores, la cultura define *orientaciones estratégicas* de la organización hacia diferentes factores: el cliente, las personas, los resultados, la innovación, los costos, la tecnología, etc. Todo esto resultará clave al momento de considerar la *elegibilidad de las estrategias*²⁰.

3.2) Tipos de cultura

De las diversas clasificaciones de la *cultura organizacional*, las más importantes, en relación a los objetivos de este capítulo, son las siguientes:

Culturas fuertes o débiles: Se refiere a la "densidad" de la cultura, según la influencia que ejerce dentro de la organización y su flexibilidad al cambio. En las *culturas fuertes*, habrá creencias muy arraigadas, originadas en el pensamiento del fundador, de la dirección actual, de los empleados y de los consultores; en las normas legales; en el propio mercado; en los valores sociales; en los resultados de la organización, etc. El tipo de cultura vigente condiciona fuertemente la capacidad de los líderes para transmitir y gestionar valores.

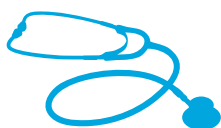
²⁰ Ver Bernhardt, págs. 29 a 32.

Culturas concentradas o fragmentadas: Esta clasificación tiene que ver con la "cohesión cultural", es decir, con la aceptación generalizada de una determinada cultura versus la existencia de islas culturales. Una *cultura concentrada* se ve favorecida por la presencia de una voluntad cohesionante en la organización, la que se expresa en el predominio de valores corporativos por sobre los jerárquicos o funcionales, en la armonía entre las prioridades corporativas y aquellas de las áreas funcionales, en las actitudes solidarias y de apoyo mutuo entre los equipos de trabajo, y en la existencia natural de la transversalidad de los vínculos internos de la organización.

Culturas abiertas o cerradas: En este caso el elemento que permite distinguir ambos tipos de cultura se vincula con la naturaleza de la relación de la organización con el entorno, según que la cultura influya favorablemente o no hacia el análisis del mismo y hacia el cambio organizacional. Las *culturas abiertas* predisponen la organización para la apertura hacia el entorno y hacia la innovación y el cambio. Las *culturas cerradas*, por el contrario, la predisponen al aislamiento y la preferencia por el orden establecido y la disciplina.

Culturas autónomas o reflejas: Las *culturas autónomas* tienen contenidos originales y un gran poder prescriptivo para influir sobre su entorno, sea sobre los competidores, los clientes, los proveedores o los stakeholders en general, y para imponer allí sus propios valores, basados en símbolos tangibles de un estilo corporativo sólido. Por el contrario, las *culturas reflejas* carecen de poder prescriptivo, se mimetizan con su entorno y se dejan modelar por el mismo.²¹

En base a lo expuesto en este apartado, la pregunta correcta es "¿cómo es la cultura de la organización?", para entender cómo ella jugará en cada circunstancia en relación con lo estratégico. Esto implica eludir la tentación que representa la pregunta "¿cuál es la 'mejor' cultura?", porque la respuesta no es única, sino que es situacional, es decir que depende de una serie de factores vinculados con la realidad concreta, y dinámica, de la organización y de su entorno. Lo relevante entonces es diagnosticar el tipo de cultura vigente, para saber cómo la misma puede interferir o apoyar la estrategia que se escoja y para evaluar el grado de dificultad a enfrentar en caso de que, para implantar la estrategia elegida, se entienda como necesario embarcarse en un proceso de cambio cultural.



Diagnóstico

de cultura vigente

Es relevante para saber cómo la misma puede interferir o apoyar la estrategia que se escoja.

4) LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de una organización es la expresión de la distribución del poder imperante en la misma. Toda estructura requiere división y coordinación del trabajo, y las configuraciones organizativas son el resultado de la acción de tres conjuntos de elementos²²:

Parámetros de diseño: a) *diseño de posiciones*, que abarca la especialización del trabajo, la formalización y regulación del comportamiento de las personas que lo realizan y la internalización de conocimientos, habilidades, normas y valores, b) *diseño del organigrama*, el agrupamiento por unidades; c) *diseño de encadenamientos laterales*, que abarca los sistemas de planeamiento y control y los dispositivos de enlace (gerentes integradores, comisiones, estructuras matriciales, etc.); d) *diseño del sistema de toma de decisiones*, esto es, la descentralización (horizontal y vertical).

Mecanismos de coordinación: Incluyen el ajuste mutuo (auto gestionado), la supervisión directa y la estandarización (de procesos, de productos y de insumos o destrezas), adecuados a la evolución de la organización.

Factores de situación: Se refieren a cuestiones tales como tamaño de la organización, tipo de problemas que enfrentará la estrategia, importancia de la innovación, edad de

21 Ver Bernhardt, págs. 32 a 35.

22 Ver Mintzberg para un desarrollo completo de este tópico.

la organización, características del entorno, complejidad de la tecnología utilizada, responsabilidades frente a la sociedad, estilo que impone la cultura de la organización y las relaciones de poder existentes dentro de ella.

Una estructura equilibrada requiere:

Consistencia interna de los parámetros de diseño: La ubicación de las unidades en el organigrama, por ejemplo, debe ser coherente con la especialización del trabajo asumida, la vinculación horizontal entre las unidades debe ser armoniosa y la descentralización adoptada, coherente con el conjunto.

Adecuada elección de los mecanismos de coordinación: Estos se encuentran, en buena medida, asociados a la evolución de la organización. El *ajuste mutuo* ("acuerdos recíprocos" mientras se hace el trabajo) puede ser válido en organizaciones muy simples y volver a serlo en aquéllas que alcanzan una gran complejidad. La *supervisión directa* (alguien se ocupa de la coordinación sobre la marcha) se asocia con el crecimiento de una organización. Las *estandarizaciones* implican una coordinación a priori, sea especificando cómo hacer el trabajo, cómo debe ser su resultado o cuáles deben ser las habilidades de quienes van a ejecutarlo.

Sintonía con los factores de situación: Por ejemplo, un entorno muy turbulento puede requerir una mayor descentralización para llevar los procesos decisivos hacia los niveles más cercanos a la acción.

Congruencia entre los parámetros de diseño, los mecanismos de coordinación y los factores de situación: Por ejemplo, una empresa que trabaja por proyectos, que opera con un organigrama típico por funciones y que se despreocupa por la coordinación horizontal no tiene buen pronóstico en cuanto a su efectividad.

Armonización con la estrategia: Si la estrategia se refiere al lanzamiento de un nuevo producto, probablemente no sería una buena decisión confiar en que su implantación se realice dentro de un organigrama funcional, sin asignación de responsabilidades específicas.

4.1) Estructura y cultura

En el apartado anterior, se han planteado algunos lineamientos para lograr una estructura equilibrada, es decir, una estructura que sea coherente en sí misma y con la estrategia a desarrollar. Pero, como ya se dijo, la estructura es modelada por el estilo de la matriz cultural vigente y también es afectada por las relaciones de poder existentes dentro de la organización.

En organizaciones con un predominio cultural *cooperativo*, la estructura es percibida por sus miembros como un instrumento de protección y se verifica una preferencia hacia estructuras funcionales, donde cada responsable de área coopera con los procesos vinculados a todos los productos.

Las organizaciones con predominio cultural *individualista* son percibidas por sus miembros como un instrumento de lucha y llevan implícita una predisposición hacia estructuras por producto o por proyecto, donde cada responsable de producto o de proyecto compite con los demás para atraer la atención privilegiada por parte de los diversos procesos.²³

Ahora bien, nada garantiza que estos condicionamientos desde lo cultural den como resultado lo que se ha denominado una *estructura equilibrada*. Cuando esto no suceda, la propia estructura puede sumar presiones adicionales a las originadas en lo cultural, en el sentido de restringir el conjunto de estrategias elegibles y/o de poner en riesgo la ejecución de las elegidas.



Entornos turbulentos

Pueden requerir una mayor descentralización para llevar los procesos decisivos hacia los niveles más cercanos a la acción.

23 Strategor, págs. 273 a 276.

4.2) La matriz social, distintas recomendaciones para un mismo problema

La *matriz cultural organizacional* debe interpretarse en el contexto de la *matriz cultural social*. Un autor²⁴ ilustra esto con una situación hipotética en la que organizaciones con matrices culturales diferentes realizarían diagnósticos distintos, propondrían soluciones diversas y realizarían recomendaciones no coincidentes ante un mismo problema. Dicha situación hipotética se refiere a una disputa entre dos responsables de área acerca de una cuestión de interés común:

Una *organización pirámide*, asociada a la cultura francesa, diagnosticaría negligencia de parte del director general y propondría como solución trasladar el tema al nivel jerárquico superior. Entonces, la recomendación sería concentrar autoridad y estructurar actividades.

Una *organización máquina*, asociada a la cultura alemana, diagnosticaría falta de estructura y propondría como solución la creación de procedimientos. Así, la recomendación sería estructurar actividades sin concentrar autoridad.

Una *organización situacional*, asociada a la cultura inglesa, diagnosticaría un problema de relaciones humanas y propondría, como solución, la realización de seminarios de dirección. Entonces, la recomendación sería no estructurar actividades ni concentrar autoridad.

Una *organización familia*, asociada en el ejemplo a la cultura hindú, diagnosticaría falta de consulta al nivel jerárquico superior y propondría como solución acudir al mismo ante tal tipo de diferendos. Entonces, la recomendación sería concentrar autoridad sin estructurar actividades.

Como vemos, ante el mismo problema, se realizan diversos diagnósticos, se proponen soluciones diferentes y se emiten recomendaciones distintas. El poder y su expresión estructural están influidos por la cultura, tanto desde la matriz social como desde la matriz organizacional.²⁵

4.3) "RACIONALIDAD" VERSUS POLÍTICA, ¿CÓMO SE TOMAN DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES?

Las posturas señaladas en el apartado anterior expresan formas muy diferentes de decidir. Las mismas pueden formalizarse en dos modelos extremos (y opuestos), que tratan de explicar los procesos de toma de decisiones en las organizaciones:²⁶

4.3.1) Modelos racionales

Los *modelos racionales* suponen que se seleccionan las alternativas que optimizan el logro de los objetivos de la organización en su conjunto, sin privilegiar los intereses particulares que existen dentro de ella. También asumen que la información y la maximización del valor son los elementos que deciden las elecciones. En otros términos, "un modelo racional de elección da por sentado que los acontecimientos son elecciones hechas a propósito por actores consecuentes".²⁷

Un proceso decisorio racional²⁸ implicaría la presencia de los siguientes requisitos:

- La información es recibida antes de tomar las decisiones.
- La información está centrada en el problema y dirigida al objetivo.

24 Hofstede, capítulo 9. Para más información, ver el capítulo 5, *Gestionando la diversidad*, del Tomo 2 de esta colección, *Habilidades gerenciales*.

25 Las dimensiones relevantes para caracterizar un macroentorno cultural incluyen la tolerancia hacia la existencia de distancias jerárquicas; la concepción imperante acerca de la medida en que cada uno debe valerse por sí mismo (individualismo versus solidaridad); la concepción vigente en relación con la diferenciación de roles y tolerancia hacia las condiciones de riesgo en las que cada uno debe desenvolverse. Hofstede, op. cit.

26 Pfeffer, pág. 85.

27 Pfeffer, pág. 81.

28 Pfeffer, pág. 84.

- La información documenta la existencia del problema, así como la necesidad de resolverlo o de alcanzar el objetivo.
- La información considera más de una alternativa para alcanzar el objetivo o para resolver el problema.
- La información posee coherencia interna, en términos de las relaciones causa/efecto.
- La información se orienta hacia la maximización, en el sentido de demostrar el valor de las diversas alternativas que se evalúan para alcanzar el objetivo o para solucionar el problema.
- La información identifica las premisas de valor en las que se basa.
- La decisión se toma para aceptar la alternativa que, en base a la información reunida, ofrece la mayor probabilidad de conseguir el objetivo o de solucionar el problema.

4.3.2) Modelos políticos

Se dice que un proceso decisorio es *político* si carece de los requisitos enunciados en el párrafo anterior. En este caso, se seleccionan las alternativas que maximizan el logro de los objetivos de ciertos intereses particulares por encima del bienestar de la organización en su conjunto, y se asume que los intereses de un grupo deciden la elección. Es evidente, entonces, el efecto directo que las diferentes configuraciones estructurales, como expresión concreta del poder de los diversos grupos existentes, pueden ejercer como condicionantes del proceso que conducirá hacia las estrategias elegibles.

En síntesis, la naturaleza *racional* o *política* de los procesos decisorios para realizar las elecciones fundamentales viene condicionada por las preferencias implantadas en la organización por los factores culturales y estructurales. Esto hace que el empleo de modelos con fuertes contenidos de procesos decisorios políticos puede constituir la regla antes que la excepción. Es un dato importante de la realidad que el estratega debe gestionar como parte esencial de su trabajo.

5) LA PROBLEMÁTICA DEL CAMBIO

Ahora bien, suponiendo que el conocimiento técnico existente en la organización fuese el adecuado, ¿los factores culturales, las preferencias que expresen sus convicciones y las creencias hacen posibles tales armonizaciones? La pregunta es relevante, máxime considerando que en ciertos contextos organizacionales se admite "a medias" la necesidad de efectuar dichos análisis ambientales. Las respuestas posibles son las siguientes:

Las preferencias estratégicas emergentes de las matrices culturales y políticas de la organización **resultan compatibles** con los perfiles estratégicos futuros requeridos: En este caso, el resultado final dependerá de la calidad del diseño estratégico y de su ejecución. Es decir, el éxito no está garantizado, pero es posible obtenerlo si la dimensión técnica lo permite, dado que las realidades culturales y políticas no lo bloquearán. La problemática del cambio, si existe, estará circunscripta a aspectos de menor complejidad.

Las preferencias estratégicas emergentes de las matrices culturales y políticas de la organización **no resultan compatibles** con los perfiles estratégicos futuros requeridos: Al no verificarse esta condición necesaria para la efectividad organizacional, se torna inviable el diseño de una estrategia de calidad apropiada y/o la correcta ejecución de la misma, con lo que el éxito pleno se torna imposible de alcanzar. En tal caso, es necesario considerar dos opciones.

La opción más radical consiste en analizar la factibilidad de afrontar los desafíos del cambio de las preferencias y de las creencias organizacionales, como un paso previo mediante el cual se intentaría modificar los factores cultural y estructural de la organización para ponerlos en sintonía con las exigencias objetivas del perfil estratégico requerido, reiniciando luego el proceso.

Una opción menos desafiante implica evaluar la posibilidad de ajustar las estrategias a las preferencias emergentes de las matrices culturales y políticas vigentes. De esta



Selección de alternativas

En los modelos racionales se seleccionan las alternativas que optimizan el logro de los objetivos de la organización en su conjunto.

forma, podría evitarse la instancia crítica que implica un proceso de cambio organizacional, siempre que esta iniciativa no implique distorsionar tan profundamente los cursos de acción propuestos como para volverlos inapropiados para el logro de los resultados buscados.

Probablemente, la alternativa más frecuentemente empleada sea una combinación de ambas opciones²⁹. El núcleo de la cuestión radica en que los máximos decisores pueden asumir que están en su legítimo derecho de imponer las preferencias que expresen sus convicciones y creencias, tanto en relación a los resultados que desean como con respecto a las estrategias con las que pretenden lograrlos. Pero también deben comprender que el ejercicio de esta libertad está limitado por la consistencia que, inevitablemente, debe verificarse entre resultados deseados y estrategias permitidas. La necesidad de esta consistencia lleva, inclusive, a preguntarse en qué medida los valores de una organización inciden sobre su capacidad competitiva.

6) VALORES Y CAPACIDAD COMPETITIVA

Como se ha observado en un capítulo anterior, toda organización tiene asumida, con diversos matices de elaboración, una determinada visión.³⁰ La misma se funda en cierta filosofía orientadora e incluye un conjunto de principios, valores y creencias, expresados en la cultura organizacional. Y esta filosofía influye en la definición de la estructura de la organización, en la distribución del poder y en las "condiciones de admisión" para participar en ella. Por lo tanto, los valores terminan jugando un rol esencial en la selección de las estrategias admisibles y, a través de este proceso, impactan sobre la competitividad de la organización.

Por lo tanto, el conocimiento de *la manera de ser de la organización* es una responsabilidad central de los directivos. Este conocimiento ayuda a prevenir los conflictos profundos que pueden llegar a plantearse cuando no haya coincidencia entre estrategias óptimas y elegibles. Ciertas decisiones estratégicas hacen particularmente necesario este *ejercicio de autoconocimiento*, tales como el inicio de un proceso de internacionalización, la modificación de la forma societaria de una empresa familiar, un cambio en la escala de operaciones, la diversificación de la cartera de productos, el cambio del modelo de negocio, la evaluación y concreción de un proceso de fusión o adquisición, etc.

Por otro lado, tal como se dijo al comienzo de este capítulo, dos de las preguntas cruciales a responder para efectuar las elecciones estratégicas se referían a *qué es lo que la organización quiere hacer* y *qué es lo que la sociedad espera que haga la organización*. Esto lleva implícitas una *propuesta de valores* y una *expectativa de valores*, respectivamente.

Desde una perspectiva de responsabilidad social, la organización debería responder positivamente a esas expectativas por *convicción*. Si no lo hace, la sociedad buscará que lo haga por *obligación*, a través de mecanismos legales y administrativos, o por *conveniencia*, mediante señales de mercado relacionadas con la competitividad (ya que aumenta cada vez más la demanda por un comportamiento socialmente responsable por parte de las organizaciones).

Por lo tanto, ésta es una dimensión específica en la cual se aprecia la influencia de la cultura en la determinación de estrategias admisibles. La importancia de esta cuestión queda reflejada en el debate generado en relación a las responsabilidades de muchos decisores en el inicio y desenvolvimiento de la crisis mundial desatada a fines del año 2008. Hubo allí estrategias admisibles que no debieron serlo, pero que fueron alentadas (o al menos toleradas) por la cultura y la estructura de algunas organizaciones.

Adicionalmente, la presencia de entornos particularmente turbulentos pone a prueba la correlación planteada por este apartado, haciendo más imperioso el desarrollo de dicho ejercicio de autoconocimiento y más necesaria la comprensión de las expectativas de la sociedad. La turbulencia de un entorno aumenta conforme actúen tres factores



Autoconocimiento

Ciertas decisiones estratégicas hacen particularmente necesario un ejercicio de autoconocimiento.

²⁹ Lo expresado en el apartado *Cultura organizacional*, acerca de si la organización es o tiene cultura, resultará un condicionante de relevancia: *si es cultura*, una instancia de cambio será, a priori, *mucho más complicada*.

³⁰ Para más información, ver el capítulo 2, *Definiendo el negocio*, de este tomo de la colección.

centrales: *complejidad* (entendida como el número de variables a considerar al tomar decisiones), *dinamismo* (interpretado como la intensidad del cambio de dichas variables), *incertidumbre* (asumida como el grado de dificultad que se enfrenta para prever los cambios en esas variables). Estas situaciones, frecuentes en nuestro entorno económico, impactan especialmente sobre la importancia de abordar la temática planteada en este capítulo, y particularmente del aspecto señalado en este apartado.

7) CONCLUSIONES

A lo largo de este capítulo, hemos observado en qué medida la cultura y la estructura imperantes en el seno de una organización son factores que pueden explicar su éxito o fracaso en cuanto a la obtención de los resultados buscados mediante ciertas estrategias.

¿Por qué organizaciones en apariencia igualmente bien gestionadas en sus aspectos operativos, y/o insertas en entornos similares, difieren sustancialmente en su efectividad? Porque difieren significativamente en su capacidad para alinear cultura organizacional y estructura de poder con las estrategias óptimas para determinadas circunstancias. Por lo tanto, tendrán efectividades diferentes, en función de la consistencia que sean capaces de obtener entre los resultados deseados y las estrategias permitidas.

¿Por qué la cultura organizacional parece poder actuar, alternativamente, como fortaleza o como debilidad? Porque cuando la cultura organizacional alienta estrategias adecuadas a las circunstancias resulta ser una fortaleza, pero se convierte en una debilidad cuando las bloquea u obstaculiza, o cuando impulsa estrategias inadecuadas.

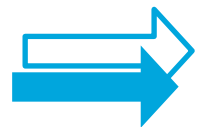
¿Por qué la configuración del mapa de poder puede incidir para el éxito o el fracaso de la organización? Porque las preferencias de los factores de poder más relevantes inciden en la elección tanto de los resultados deseados como de las estrategias a través de las cuales se los tratará de alcanzar, sin garantizar a priori la consistencia entre ambas elecciones.

¿Por qué la atención prestada al diseño estratégico y a su ejecución difiere tan profundamente entre diversas organizaciones? Porque las matrices culturales y políticas de las diferentes organizaciones suelen ser muy distintas y, por lo tanto, pueden revelar preferencias favorables o desfavorables hacia la posibilidad misma de desarrollar un proceso de planeamiento estratégico y, en su caso, hacia modalidades de ejecución también diferentes.

¿Qué relación guardan entre sí la armonización de la cultura, el poder y la estrategia, por un lado, y la efectividad organizacional, por el otro? La relación es muy significativa, ya que esta armonización es condición necesaria para obtener una elevada efectividad organizacional, ofreciendo la opción de escoger entre un menú de alternativas estratégicas permitidas, algunas de las cuales resultarán más conducentes a la efectividad que otras.

¿Cómo lograr que el alineamiento de la estrategia con la cultura y con el poder resulte generador de efectividad organizacional? Este alineamiento constituye una condición necesaria para alcanzar la efectividad. Pero, para lograrla, es preciso seleccionar dentro del menú de las estrategias permitidas aquéllas que la hagan realmente accesible. Cuando este alineamiento resulta imposible, la organización se enfrenta a uno de los máximos desafíos: el de cambiar, sea su estrategia, su estructura o su cultura.

En definitiva, las estrategias elegibles serán aquéllas con las cuales la organización se sienta cómoda (dada su cultura y su estructura), por ajustarse a su *manera de ser* y a su *manera de hacer las cosas*. Si estas estrategias no son las óptimas, el éxito y la supervivencia de la organización dependerán de su capacidad para advertirlo, así como de su flexibilidad, tolerancia y creatividad para cambiar lo que sea necesario y posible.



El alineamiento de la estrategia con la cultura y con el poder constituye una condición necesaria para alcanzar la efectividad.



BIBLIOGRAFÍA

Ansoff, Igor & Mc Donell, Edward (1987). *La dirección y su actitud ante el entorno.* Ediciones Deusto, España.

Bernhardt, José Alejandro (2003). *Cultura, Poder y Estrategia: una exploración en torno a los límites de la efectividad organizacional.* Disertación de doctorado en Administración de Empresas.

Fernández Ríos, Manuel & Sánchez, José C. (1997). *Eficacia Organizacional - Concepto, Desarrollo y Evaluación.* Díaz de Santos, Madrid (España).

Goffe, Rob & Jones, Gareth (2001). *El Carácter Organizacional - Cómo la Cultura Corporativa puede Crear o Destruir Negocios.* Ed. Granica, Barcelona.

Goodstein, Leonard; Nolan, Timothy & Pfeiffer, William (1998). *Planeación Estratégica Aplicada.* McGraw-Hill, Bogotá.

Hamel, G.; Prahalad, C.K. (1995). *Competiendo por el Futuro-- Estrategia crucial para crear los mercados del mañana.* Ariel Sociedad Económica, Buenos Aires.

Hofstede, Geert (1999). *Cultura y Organizaciones - El Software Mental.* Alianza Editorial, Madrid.

Huntington, Samuel; Harrison, Lawrence (2001). *La cultura es lo que importa - Cómo los valores dan forma al progreso humano.* Planeta, Buenos Aires.

Lamolla, Francisco (1999). *Material de Clases del Módulo Política de Empresa.* Maestría en Dirección y Administración de Empresas, ESADE, Barcelona.

Mendoza, Xavier (2001). *Material de Clases del Módulo Política de Empresa.* Maestría en Dirección y Administración de Empresas, ESADE, Barcelona.

Mintzberg, Henry (2001). *Diseño de Organizaciones Eficientes.* Ed. El Ateneo, 2a edición, Buenos Aires.

Pfeffer, Jeffrey (1993). *Comprensión del Papel que Juega el Poder en la Toma de Decisiones.* Publicado en *Lecturas de Teorías de la Organización*, vol. II. Ramió, C. y Ballart, X., Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid.

Ridderstråle, Jonas; Nordström, Kjell (2000). *Funky Business - El Talento Mueve al Capital.* Prentice Hall, Madrid.

Strategor (1995). *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad.* Masson Biblio Empresa, Barcelona.

Villafañe, Justo (1999). *Gestión Profesional de la Imagen Corporativa.* Pirámide, Madrid.

Villafañe, Justo (2000). *Imagen Positiva.* Pirámide, Madrid.



Más información

GLOSARIO

CULTURA

Conjunto de hipótesis fundamentales que un grupo ha inventado, descubierto o constituido, para resolver sus problemas de adaptación al entorno y de integración interna.

ESTRUCTURA

Expresión de la distribución del poder imperante en una organización.

ESTRATEGIAS ADMISIBLES

Estrategias toleradas por la cultura y la estructura de una organización.

EFFECTIVIDAD

Resultados logrados mediante la aplicación de las estrategias admisibles.

