

Planificación Estratégica

Alex Scott (MA, MSc, PhD), profesor asociado de la Facultad de Negocios de Edimburgo, de la Facultad de Graduados en Administración y de la Universidad Heriot-Watt, es economista y publicó más de treinta trabajos de investigación sobre la eficiencia en el ámbito de la educación, el uso eficiente de la energía, la energía y el medio ambiente y el costo que deben pagar los contribuyentes por programas de ayuda industrial del gobierno. Es pionero en el desarrollo y la realización de investigaciones de nuevas técnicas educativas, especialmente en el ámbito de las simulaciones económicas.

Las clases para ejecutivos que dicta el profesor Scott incluyen la realización de sesiones de planificación estratégica para grupos de gerentes de alta jerarquía, la ampliación de las perspectivas de los gerentes funcionales y la enseñanza de los principios de cómo funcionan las economías en el mundo actual, altamente complejo e interdependiente, a especialistas en finanzas. Entre las compañías para las que administró programas de administración se encuentran American Express, British Rail, British Telecom, Cathay Pacific, Fiskars, Hewlett-Packard, National Health Service, ScottishPower, Scottish Widows y Swiss Bank Corporation.





Planificación Estratégica

Profesor Alex Scott MA, MSc, PhD

Publicación SP-A1.3

Primera edición publicada en Gran Bretaña el 2003

(c) 2003 Alex Scott

El autor Profesor Alex Scott declara su derecho a ser reconocido como autor de este trabajo, de acuerdo con lo establecido en la ley de propiedad intelectual, diseños y patentes de 1988.

Reservados todos los derechos. No está permitida la reproducción total o parcial de esta publicación ni se puede guardar su contenido en soportes electrónicos, así como la transmisión de la misma por medio alguno, ya sea electrónico, mecánico, en forma de fotocopias o grabaciones, sin el permiso implícito de los autores. Está prohibido el préstamo, reventa, alquiler o cualquier otra forma de explotación comercial de este libro sin el permiso implícito de los autores.

CAPDM Ltd es responsable de la composición y gestión de los archivos SGML/XML. (www.capdm.com)

Contenido

Cómo Utilizar el Material de este Curso		9
Módulo 1	Introducción a la Estrategia, la Planificación y la Estructura	1/1
	1.1 Planificación Estratégica: El Contexto	1/2
	1.2 ¿En Qué Consiste la Planificación Estratégica?	1/4
	1.3 El Proceso de Formulación de Estrategias y la Toma de Decisiones	1/25
	1.4 La Unidad de Negocios y la Estrategia Corporativa	1/44
	1.5 ¿La Planificación Estratégica es Sólo para el Personal Directivo Superior?	1/52
Módulo 2	Modelado del Proceso de Planificación Estratégica	2/1
	2.1 El Enfoque de Modelado	2/1
	2.2 Formulación de Estrategias	2/8
Módulo 3	Objetivos de la Compañía	3/1
	3.1 Establecimiento de Objetivos	3/2
	3.2 De la Visión a la Misión y a los Objetivos	3/3
	3.3 El Desfase de Desempeño	3/7
	3.4 Objetivos Creíbles	3/11
	3.5 Objetivos Cuantificables y No Cuantificables	3/11
	3.6 Objetivos Globales	3/14
	3.7 Objetivos Desglosados	3/15
	3.8 El Problema del Principal y del Agente	3/17
	3.9 Medios y Fines	3/18
	3.10 Objetivos de Comportamiento frente a Objetivos Económicos y Financieros	3/19
	3.11 Objetivos Económicos	3/20
	3.12 Objetivos Financieros	3/22
	3.13 Objetivos Sociales	3/32
	3.14 Grupos de Interés	3/34
	3.15 Consideraciones Éticas	3/42
Módulo 4	La Compañía y la Economía	4/1
	4.1 La Compañía en el Entorno Económico	4/2
	4.2 Ingresos y Costos: El Modelo Básico	4/2
	4.3 El Funcionamiento de la Economía	4/4
	4.4 Los Pronósticos: ¿Qué Sucederá a Continuación?	4/23
	4.5 Análisis PEST	4/27
	4.6 Exploración del Entorno	4/29
	4.7 Escenarios	4/29
	4.8 Economía y Rentabilidad	4/30
	4.9 Perfil de las Amenazas y Oportunidades del Entorno: Parte 1	4/34

Módulo 5	La Compañía y el Mercado	5/1
	5.1 El Mercado	5/3
	5.2 La Curva de la Demanda	5/3
	5.3 Reacción Competitiva	5/14
	5.4 Segmentación	5/20
	5.5 Calidad del Producto	5/26
	5.6 Ciclos de Vida del Producto	5/34
	5.7 Modelos de Cartera	5/38
	5.8 Oferta	5/48
	5.9 Mercados y Precios	5/50
	5.10 Estructuras de Mercado	5/52
	5.11 El Rol del Gobierno	5/60
	5.12 El Análisis Estructural de las Industrias	5/63
	5.13 Grupos Estratégicos	5/66
	5.14 Información General sobre Macromodelos y Micromodelos	5/68
	5.15 Perfil de las Amenazas y Oportunidades Ambientales: Parte 2	5/69
Módulo 6	Análisis Interno de la Compañía	6/1
	6.1 Costo de Oportunidad	6/2
	6.2 Costos Fijos, Costos Variables y Costos Hundidos	6/4
	6.3 Análisis Marginal	6/5
	6.4 Producto Marginal Decreciente	6/9
	6.5 Maximización de Utilidades	6/11
	6.6 Economías de Escala y Curva de Experiencia	6/12
	6.7 Economías de Alcance	6/14
	6.8 Costos de Producción	6/15
	6.9 Producción Conjunta	6/17
	6.10 Análisis del Punto de Equilibrio	6/17
	6.11 Período de Recuperación	6/19
	6.12 Razones Contables	6/20
	6.13 Benchmarking (puntos de referencia)	6/24
	6.14 Análisis de Sensibilidad	6/25
	6.15 Investigación e Innovación	6/26
	6.16 Desarrollo	6/29
	6.17 Gestión de Recursos	6/34
	6.18 Gestión de Recursos Humanos	6/37
	6.19 Integración Vertical	6/39
	6.20 La Cadena de Valor	6/42
	6.21 Diversificación	6/44
	6.22 Sinergia	6/45
	6.23 Competencias	6/48
	6.24 Arquitectura Estratégica	6/54
	6.25 Definición de la Ventaja Competitiva	6/54
	6.26 Perfil de Ventaja Estratégica	6/58
Módulo 7	Elección entre Varias Estrategias	7/1
	7.1 Estructura para una Decisión Racional	7/2
	7.2 Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades	7/3

	7.3 Estrategias Genéricas	7/5
	7.4 Identificación de Variaciones Estratégicas	7/19
	7.5 Selección de Estrategia	7/29
Módulo 8	Implementación y Evaluación de la Estrategia	8/1
	8.1 Implementación de Planes	8/2
	8.2 Estructura Organizacional	8/3
	8.3 Asignación de los Recursos	8/6
	8.4 Evaluación y Control	8/13
	8.5 Retroalimentación	8/19
	8.6 El Modelo de Procesos Ampliado	8/21
	8.7 Apéndice: La Planificación Estratégica Funciona	8/25
Apéndice 1	Informe de la Estrategia	A1/1
Apéndice 2	Respuestas a las Preguntas de Repaso y Análisis de Casos Prácticos	A2/1
Apéndice 3	Exámenes Finales de Práctica	A3/1
Apéndice 4	Guía para los Exámenes Finales de Práctica sobre Planificación Estratégica	A4/1

Cómo Utilizar el Material de este Curso

Como es de conocimiento general, la planificación estratégica es extremadamente difícil de enseñar de manera eficiente. Esto se debe a que, cuando se trata del nivel de un MBA, familiarizarse con la materia no es suficiente: es necesario poder aplicar las ideas para realizar el análisis estratégico de problemas reales. Aunque existen muchos modelos de estrategia que pueden servir de base para el análisis, el enfoque estratégico requiere también la aplicación de gran cantidad de ideas y de modelos obtenidos de las actividades centrales; esto es lo que constituye la esencia del análisis estratégico. Este elemento integrador hace que generalmente se considere a la planificación estratégica como la asignatura de máximo nivel en los programas de MBA.

Otro de los problemas es que las soluciones estratégicas son, en gran medida, cuestiones de criterio personal. Un análisis de planificación estratégica se juzga sobre la estructura y el enfoque del análisis, así como también en cuanto a la justificación de las propuestas recomendadas, más que a las propuestas propiamente dichas. Aunque quizás sea posible apreciar que algunas recomendaciones tengan pocas probabilidades de éxito porque hubo malentendidos sobre las herramientas económicas básicas que se aplican, por regla general es difícil juzgar cuán buenos o malos pueden llegar a ser los resultados de un conjunto particular de recomendaciones porque nadie sabe realmente qué va a suceder en el futuro. En la vida real, las estrategias se formulan en un entorno que cambia constantemente y que está plagado de incertidumbres, y es difícil reproducir estas condiciones en el aula. Sin embargo, resulta obvio cuando los estudiantes utilizan ideas analíticas en vez de adoptar un enfoque subjetivo y sin estructuras.

El enfoque de este curso se basa en casos reales. Se incluyen algunos ejercicios de repaso cuyo propósito es el de reforzar la comprensión de temas específicos, pero el objetivo global del curso es capacitar al alumno para que aplique el análisis estratégico en las situaciones de la vida real.

Casos Prácticos

El método de casos prácticos es la técnica que se utiliza de manera más generalizada para enseñar la planificación estratégica y se inició en Harvard. Los casos prácticos son una herramienta de enseñanza eficaz en el aula porque permiten que los estudiantes aborden ejemplos de la vida real que resumieron y estructuraron profesores y que presenten, debatan y defiendan sus análisis. El método de casos no puede utilizarse para el aprendizaje a distancia de la misma forma en que se emplea en el aula porque se basa en la interacción entre los estudiantes y entre los estudiantes y el profesor. Cada caso que se utiliza en este curso lo analizó a fondo el profesor. Muchos de los casos se utilizaron de una forma similar en los exámenes y el análisis se enriqueció con las contribuciones de un gran número de estudiantes. Se analizó cada caso utilizando una variedad de modelos de negocios; a medida que avanza en el curso aprenderá mediante el análisis de casos y la comparación de sus soluciones con las del profesor. Es

probable que en algunos casos considere que su análisis es mejor que el del profesor; todo esto es para bien, especialmente si puede justificar su posición.

El método de casos prácticos es un enfoque estático, en el sentido de que el estudiante analiza una situación específica pero después no puede tener la experiencia de ver cómo funciona un plan determinado en la práctica y qué ajustes podría requerir con el correr del tiempo. La planificación estratégica es un proceso dinámico en la vida real y ningún caso práctico puede capturar este dinamismo completamente. Una de las desventajas del método de casos prácticos es, por lo tanto, que el alumno no tendrá que encarar las consecuencias de las recomendaciones estratégicas.

En la modalidad de aprendizaje a distancia resulta difícil proporcionar comentarios y evaluaciones sobre el desempeño del estudiante en la utilización de los casos. El análisis del profesor constituye un punto de referencia que le puede servir para evaluar su propia respuesta, pero no puede considerarse como la 'respuesta perfecta' al caso. Esto se debe a que puede haber un desacuerdo legítimo en cuanto a la consideración que debe darse a diferentes aspectos de la situación, como por ejemplo, la importancia relativa de los diferentes tipos de riesgo. Por esta razón el análisis del profesor debería considerarse como un marco analítico dentro del cual puede evaluar la calidad de sus propias ideas.

Una de las dificultades de la utilización de casos de la vida real es que, normalmente, intervienen en ellos muchos factores. Algunos de los casos utilizados en el curso tienen como objetivo resaltar temas determinados, pero los casos que se presentan en los primeros módulos le resultarán difíciles de analizar porque aún no cuenta con muchas de las herramientas analíticas que le serían útiles para abordarlos. Sin embargo, abordar casos sin gozar de un marco completo es un ejercicio beneficioso porque todavía quedan muchas lecciones por aprender al aplicar lo que ya conoce.

Como la planificación estratégica tiene que ver con la aplicación de ideas en el mundo real, es importante que aborde los ejercicios (que se presentan como casos prácticos y preguntas de repaso) y que evalúe su análisis comparándolo con las respuestas modelo que se brindan. Verá que muchos de los temas se prepararon según las respuestas modelo y que se vuelven a mencionar en ellas. Las respuestas modelo son un complemento esencial de las ideas desarrolladas en el texto. En realidad, el texto y los ejercicios deben considerarse como una sola herramienta de aprendizaje.

Los casos prácticos representan, por su propia naturaleza, una instantánea de un momento en particular y, aunque contienen lecciones importantes es muy posible que, con el transcurso del tiempo, los acontecimientos verdaderos resulten diferentes de lo que uno esperaría. Así pues, cada caso lleva la fecha del momento en que se tomó la 'instantánea'. **Una característica importante de estos casos es que no se basan en información confidencial ni en un análisis profundo de las organizaciones en cuestión; fueron elaborados con información a la que cualquier persona puede acceder por ser de dominio público, como por ejemplo, informes de periódicos, artículos de revistas, programas de televisión e informes de las compañías.** Encontrará que los casos son mucho más breves de los que se emplean habitualmente en los cursos de administración de compañías y los que están familiarizados con los casos de la

Harvard Business School, por ejemplo, podrán pensar al principio que son 'muy cortos'. Sin embargo, no es la mera cantidad de información lo que importa en un caso determinado, sino qué se puede hacer con la información disponible. De hecho, le resultará interesante seguir los sucesos relacionados con los ejemplos y los casos que se dan en el texto; para ello puede recurrir a periódicos tales como *The Economist* y a diarios como *The Financial Times*, pero también podrá encontrar información pertinente en fuentes bastante sorprendentes: revistas, columnas de chismes u otros lugares inesperados. Mantenga los ojos abiertos.

Su Propio Estilo de Aprendizaje

La forma en la que aprenderá la estrategia depende totalmente de usted. Los estudiantes nos comunicaron dos modelos completamente diferentes del aprendizaje, que parecen fueron igualmente exitosos para ellos. Un estudiante estudió cada módulo y dedicó mucho tiempo a cada caso o a las preguntas de repaso, analizando el problema y comparando el resultado con el análisis provisto en el Apéndice 2 antes de seguir adelante. Su intención fue aumentar su comprensión cada vez más. Otro estudiante comenzó por leer los Módulos del 1 al 8 sin intentar analizar los casos o hacer los ejercicios de repaso, con la intención de obtener una perspectiva general; luego, regresó al principio para analizar los casos y hacer los ejercicios. Cada uno de ellos consideró que había tomado el enfoque correcto. Sea cual fuere el enfoque que adopte, recuerde que la planificación estratégica no es una disciplina individual que no guarda relación con los cursos básicos. Cuando se utilicen ideas de los cursos básicos, valdrá la pena que vuelva al texto correspondiente para refrescar en su memoria las ideas que se analizan y se aplican en el contexto estratégico.

No obstante, hay un consejo que se aplica a cualquier estilo de aprendizaje: **no se obsesione con los detalles**. Por ejemplo, algunos de los casos incluyen información numérica relacionada con las cuentas de la compañía y la posición en el mercado; se podría cometer un error de aritmética al utilizar estos números, pero esto no es de mayor importancia. Lo que sí importa es que las conclusiones a las que se llegue sigan lógicamente las respuestas numéricas obtenidas. La planificación estratégica tiene que ver con el panorama general y con la calidad de la forma de pensar; si pierde de vista este concepto se encontrará en la clásica posición de la persona a la que los árboles no le permiten ver el bosque.

Por último, recuerde que un millardo equivale a mil millones.

Introducción a la Estrategia, la Planificación y la Estructura

Contenido

1.1	Planificación Estratégica: El Contexto	1/2
1.2	¿En Qué Consiste la Planificación Estratégica?	1/4
1.2.1	Cómo Definen la Estrategia los Directivos	1/6
1.2.2	La Estrategia en el Contexto Empresarial	1/6
1.2.3	Tres Enfoques de la Planificación Estratégica	1/9
1.2.4	Los Problemas Manejables y Perversos de Rittell	1/14
1.2.5	Los Orígenes de la Estrategia y de las Tácticas	1/17
1.2.6	La Estrategia y el Enfoque Científico	1/18
1.2.7	La Planificación Estratégica y el Pensamiento Estratégico	1/23
1.3	El Proceso de Formulación de Estrategias y la Toma de Decisiones	1/25
1.3.1	La Dinámica Estratégica	1/26
1.3.2	Mythical Company	1/28
1.3.3	¿En Qué Nivel de Desempeño Estamos?	1/28
1.3.4	¿Qué Deberíamos Hacer en el Futuro?	1/30
1.3.5	¿Cómo Podemos Lograr un Cambio Exitoso?	1/34
1.3.6	Estrategia y Crisis	1/34
1.3.7	Elementos de la Planificación Estratégica	1/36
1.4	La Unidad de Negocios y la Estrategia Corporativa	1/44
1.4.1	Cómo Asignar los Recursos Corporativos	1/45
1.4.2	Desarrollo de Estrategias Corporativas	1/47
1.5	¿La Planificación Estratégica es Sólo para el Personal Directivo Superior?	1/52
1.5.1	Beneficios de la Planificación Estratégica para la Compañía	1/53
1.5.2	Beneficios de la Planificación Estratégica para las Personas	1/54
1.5.3	Hacia un Entendimiento de la Planificación Estratégica: ¿Quién Debería Pagar?	1/54
Pregunta de Repaso 1		1/54
Pregunta de Repaso 2		1/55
Pregunta de Repaso 3		1/55
Pregunta de Repaso 4		1/55
Pregunta de Repaso 5		1/55

Objetivos de Aprendizaje

- El significado de la planificación estratégica tal como se utiliza este término en los negocios.
- Visualizar la estrategia como una estructura de pensamiento capaz de aplicarse al proceso complejo de elaboración de estrategias.
- Las diferentes preocupaciones estratégicas en los niveles corporativos y de negocios.
- Cómo se desarrollan los principales enfoques de estrategia corporativa.

1.1 Planificación Estratégica: El Contexto

Ya se mencionó que la planificación estratégica, generalmente, es la asignatura de máximo nivel en los cursos de MBA. Por lo tanto, resulta útil analizar de qué se tratan los cursos integradores y cómo encaja en ellos la planificación estratégica. Como los cursos integradores se dictan de forma individual, es fácil llegar a creer que son independientes entre sí, pero la verdad es que no es así. El siguiente apartado intenta comunicar el fundamento del estudio de los cursos integradores.

- Comportamiento organizacional: esta asignatura debería encabezar la lista de requisitos para cualquier curso de administración porque si uno no puede trabajar con otras personas, no puede ser un gerente. Es así de simple. De hecho, las personas administran las organizaciones y, si no se entiende qué motiva a las personas y cómo interactúan dentro del marco organizacional, no se tendrán probabilidades de obtener un buen desempeño de las personas a quienes se está dirigiendo. Una de las compañías más exitosas de la historia, IBM, pareció perder el rumbo a comienzos de la década de los noventa y registró la mayor pérdida de la historia corporativa en 1993: no pudo convertir sus invenciones, tales como los nuevos chips RISC, en productos comerciables con la misma agilidad que sus competidores, y le fue imposible responder rápidamente ante las circunstancias cambiantes. Esto se debió en gran parte a la enorme estructura burocrática que se había producido; y, entonces, IBM se vio obligada a tomar medidas para reorganizarse y así poder reaccionar una vez más en forma competitiva. El problema del personal fue el origen de las dificultades de IBM y tenía que resolverse antes de poder progresar de forma significativa.
- Economía: todo lo que sucede en el mundo de los negocios está relacionado con las influencias económicas, y éstas funcionan en tres niveles. En el nivel superior, es importante tener alguna idea de cómo funciona la economía. Todas las compañías se ven afectadas por el ciclo económico, la tasa de interés, el tipo de cambio y las políticas económicas del Estado. La visión de un gerente respecto de lo que está sucediendo en la economía puede afectar en gran medida las decisiones del siguiente paso. Por ejemplo, ¿debería hacerse una inversión importante ahora, cuando todo indica que habrá recesión, o debería posponerse hasta que la situación mejore? El próximo nivel se ocupa de cómo funcionan los mercados y de cómo se determinan los precios. ¿Qué tipos de fuerzas competitivas prevalecen en su industria?

¿Cómo afecta la estructura del mercado a la rentabilidad? ¿Qué indica un cambio de precios? Un entendimiento de las ideas económicas básicas permite analizar e interpretar tales preguntas. Sin ese entendimiento no se tiene idea de lo que está sucediendo. El tercer nivel se refiere a las ideas acerca de la eficiencia, basadas primordialmente en el análisis marginal. La toma racional de decisiones se basa en un entendimiento de los costos y utilidades pertinentes, y con frecuencia se cometen graves errores porque no se entienden las ideas sobre eficiencia.

- Marketing: tiene poco sentido poder dirigir personas, interpretar encuestas y tomar decisiones económicas racionales si uno no se puede vender eficazmente en los mercados. Muchas veces se cree erróneamente que el marketing es publicidad, pero la publicidad es simplemente uno entre los muchos instrumentos del marketing. El marketing es el proceso complejo que resulta de relacionar las características de los productos con la demanda del mercado e intentar ganar una ventaja competitiva en un entorno competitivo dinámico. ¿Por qué algunas marcas de whisky tienen mucho más éxito que otras, a pesar de que la mayoría de las personas no puede distinguir una marca de otra? Sin un entendimiento de los principios y de las ideas del marketing, resulta imposible contestar una pregunta tan difícil.
- Finanzas: puede ser que administren bien la compañía y que vendan eficazmente, pero los gerentes siempre deben recordar que quizá deberían hacer algo diferente que fuera mucho más rentable. ¿Cómo se elige entre cursos de acción opuestos en un mundo de incertidumbre? La disciplina de las finanzas toma toda la información disponible sobre futuros flujos de efectivo proyectados y la somete a una evaluación rigurosa. Una compañía podría tener la opción de modernizar un producto existente o lanzar uno nuevo que sea un sustituto muy parecido, y los flujos de efectivo proyectados de entrada y salida resultarían totalmente diferentes, como lo serán también los riesgos asociados a cada opción. Las herramientas de la teoría financiera ofrecen una solución cuantitativa a tales problemas, y esto es muy útil al llegar el momento de decidir cuál es el curso de acción más apropiado.
- Contabilidad: quizá haya decidido cuál es el mejor curso de acción sobre la base de técnicas financieras, pero después es necesario garantizar que los recursos se asignen eficientemente. En una compañía que produce más de un producto, es difícil aislar los costos relevantes, pero es esencial conocer los costos de lo que se produce para poder administrar bien un negocio. Si bien las finanzas se ocupan de decidir qué debería hacerse, la contabilidad se concentra en cómo se asignan luego los recursos en forma eficiente. En muchas formas, un conocimiento de la contabilidad ayuda de la misma manera que un entendimiento de los métodos cuantitativos: hay que saber formular las preguntas correctas y poder interpretar las respuestas. De lo contrario, uno está a merced de los contadores, y obviamente, nadie quiere estar en esa posición.
- Gestión de proyectos: aunque, tal vez, parezca una buena idea emprender un nuevo curso de acción, como lanzar un producto nuevo, existe una gran probabilidad de que la actividad falle si no se sabe cómo implementar un proyecto. El éxito del lanzamiento dependerá del cumplimiento de ciertos

critérios basados en el tiempo, el costo y la calidad, ya que el producto tendrá que estar en el mercado para una fecha determinada, los costos de desarrollo y de producción no deberán exceder el presupuesto, y la calidad tendrá que ser igual a la de los competidores. Además, el lanzamiento de cualquier producto nuevo implica riesgos. Las herramientas y las técnicas de gestión de proyectos permiten identificar, evaluar y monitorear el perfil de riesgo en función del tiempo, lo que posibilita rastrear cualquier cambio en el impacto del riesgo, como, por ejemplo, los que se producen como resultado de las acciones de la competencia. A medida que avanza el lanzamiento, herramientas tales como el análisis del valor obtenido y el análisis de opción *trade-off* permiten al director considerar diferentes combinaciones de criterios de tiempo, costo y desempeño, tanto en el momento actual como al final del proyecto. Obviamente, la falta de un enfoque de gestión de proyectos puede provocar un lanzamiento desordenado del producto. Las herramientas y las técnicas de gestión de proyectos hacen posible que el gerente planifique e implemente los cambios en forma eficaz, aumentando de esta manera la probabilidad del éxito. Uno de los problemas principales de las organizaciones es que no se dan cuenta de lo desordenado de su enfoque de gestión de cambio; esto se debe a que no reconocen que la mayoría de las actividades de cambio son en sí proyectos y deberían gestionarse como tales.

- Planificación estratégica: las áreas cubiertas por las seis disciplinas integradoras pueden definirse con bastante facilidad y es evidente que todas desempeñan una función importante en la administración de una compañía. La planificación estratégica no es tan fácil de definir, y su contenido y función son el tema del resto de este curso. Pero de una cosa se puede estar seguro: la planificación estratégica no es independiente de las otras disciplinas integradoras.

1.2 ¿En Qué Consiste la Planificación Estratégica?

La planificación estratégica es una actividad compleja y, por lo tanto, antes de intentar definirla es útil comparar su grado de complejidad con el de otra actividad compleja: la formulación de políticas económicas tiene una similitud general con la planificación estratégica, pues ésta se ocupa de administrar una compañía y la política económica se ocupa de administrar la economía de un país. El estudio de la macroeconomía revela la complejidad de las políticas fiscales y monetarias, y la amplia gama de ideas y teorías involucradas. Además, no existen las decisiones sobre política económica totalmente correctas o equivocadas, ya que la información debe interpretarse y las teorías opuestas deben reconciliarse. Aunque la escala de una compañía es mucho menor que la de un país industrializado como el Reino Unido o Japón, la tarea probablemente tenga la misma complejidad. Este es uno de los motivos por los que es difícil encontrar directores ejecutivos que sean tan eficientes como los presidentes de gobierno, primeros ministros o los directores de bancos centrales. De hecho, los directores ejecutivos eficientes habitualmente reciben una remuneración mucho mayor que la de los ministros del gobierno. La complejidad de la política económica se hace evidente cuando se prepara una lista de los asuntos relacionados:

- crecimiento del producto nacional bruto (PNB);
- desempleo;
- inflación;
- el equilibrio del presupuesto;
- la función de los mercados;
- la balanza comercial;
- la tasa de interés;
- el tipo de cambio;
- la redistribución de los ingresos;
- la contaminación ambiental;
- el gasto público;
- la inversión empresarial.

De ningún modo esta lista está completa, podría extenderse hasta llenar la hoja. Cuando nos enfocamos en la planificación estratégica, no es difícil generar una lista de igual longitud:

- rentabilidad;
- crecimiento de las ventas;
- participación en el mercado;
- costos relativos;
- posición competitiva;
- fijación de precios;
- exploración ambiental;
- gestión de recursos humanos;
- razones contables;
- evaluación de inversiones;
- valor para los accionistas;
- política de dividendos.

Las teorías de microeconomía y macroeconomía se utilizan para descifrar las relaciones entre las múltiples variables que intervienen y para brindar un entendimiento de cómo funcionan las economías; esto proporciona la base para interpretar la formulación de las políticas económicas del gobierno. En la planificación estratégica, el enfoque consiste en reunir conceptos e ideas empresariales para entender cómo actúan las compañías (y otras organizaciones) en un entorno competitivo, desarrollar un entendimiento de las interrelaciones implicadas y, como resultado, establecer la base para poder explicar los motivos del éxito o del fracaso de las compañías en el pasado y cómo podrían actuar para alcanzar éxito en el futuro.

El alcance y la complejidad de la planificación estratégica cuentan con una dimensión adicional que no existe en la formulación de las políticas económicas. Al examinar la lista de las facetas de la planificación estratégica, se observa que hay un punto llamado 'exploración ambiental'. Esta actividad se ocupa del monitoreo del entorno en el cual actúa la compañía y de evaluar hasta

qué grado los cambios actuales y potenciales en dicho entorno pueden tener un impacto sobre ella. Pero el entorno macroeconómico está determinado en gran medida por el estado de la economía, la cual a su vez se ve ampliamente influida por la formulación de políticas económicas. Entonces, para descifrar el entorno macroeconómico es necesario tener algún entendimiento del diseño de políticas económicas y sus repercusiones. La necesidad de entender las políticas económicas no se limita a los formuladores de políticas gubernamentales, y se incluye en el análisis estratégico.

1.2.1 **Cómo Definen la Estrategia los Directivos**

Durante muchos años formulé a los ejecutivos experimentados que asisten a seminarios de administración, la pregunta: '¿qué se entiende por estrategia?' y, cada vez, me dan una amplia variedad de respuestas, entre ellas:

- 1 Saber adónde va uno y cómo va a llegar allí.
- 2 Establecer un conjunto de objetivos claros y movilizar recursos para lograrlos.
- 3 Pensar a largo plazo en lugar de a corto plazo.
- 4 Descubrir cómo lograr un mejor efecto que los competidores en el mercado.
- 5 Diseñar y seleccionar un curso de acción.

Estas definiciones tienen varios aspectos en común, pero individualmente podrían conducir a diferentes cursos de acción. Por ejemplo, la definición 2 centra su atención en los objetivos, pero no distingue entre el corto y el largo plazo como lo hace la definición 3; la 4 es la única que se ocupa explícitamente de los mercados. La definición 5 es la única que considera explícitamente la variedad de opciones.

Es muy común obtener diez definiciones de un solo grupo. Estos gerentes son los que comúnmente formulan la estrategia y la ponen en práctica, de modo que puede parecer un poco extraño que exista entre ellos un desacuerdo tan evidente en cuanto al significado de este término.

1.2.2 **La Estrategia en el Contexto Empresarial**

Si visitara una compañía mediana o grande, elegida al azar, e intentara identificar y rastrear la formulación y la puesta en práctica de un 'plan estratégico', quizá descubriría que la tarea es difícil y confusa. Para descubrir el proceso de planificación estratégica, algunas de las preguntas que podría hacer, sin seguir ningún orden en particular, son: '¿alguna vez se escribió la estrategia?', '¿dónde se originó?', '¿por qué se eligió ésta en lugar de otras?', '¿quién fue responsable de la estrategia?', '¿quién sabía si funcionaba o no?'. En algunos casos, será difícil responder a estas preguntas aparentemente sencillas. No obstante, las compañías individuales quizá consideren que tienen un proceso de planificación estratégica bien desarrollado, aunque es informal y está sujeto a revisión constante a la luz de las circunstancias. Por otro lado, en algunas compañías se podría encontrar un sistema formal de planificación completo con objetivos, responsabilidades y procedimientos de control claramente especificados. Por lo tanto, se encontraría

una amplia diversidad de actividades que las compañías individuales considerarían como planificación estratégica. Algunas preguntas adicionales podrían incluir: '¿obtiene la compañía algún beneficio de los recursos asignados a la planificación estratégica?' o '¿cuál es más adecuado: un enfoque informal o un plan formal estructurado?'. Probablemente descubriría que los gerentes ofrecen una variedad de opiniones, tanto sobre la eficacia de la planificación en general como sobre el enfoque más apropiado para llevarla a cabo.

Una de las razones por las cuales las preguntas relacionadas con estrategia son difíciles de responder sin ambigüedades es que la planificación estratégica se lleva a cabo en un entorno de negocios complejo y en constante cambio. Una descripción de la estrategia es

Una tendencia que se advierte en un torrente de decisiones; quizá la tendencia no sea amplia, unificada ni integrada.¹

Esta definición plantea la pregunta de si la planificación estratégica es una noción conceptualmente válida en los negocios; el estudio de dicha planificación puede ser meramente un intento de imponer una estructura a los acontecimientos después de que tuvieron lugar. La pregunta fundamental es si la estrategia es un proceso racional, es decir, si el personal directivo superior la pensó detenidamente y luego la puso en práctica o, si se trata de algo emergente, en el sentido de que se desarrolla durante un periodo, como resultado de las diversas influencias procedentes de todos los niveles de la organización.

A continuación se presentan algunas definiciones académicas de la estrategia, cada una con su enfoque específico.

Las decisiones tomadas con el correr del tiempo por los gerentes de alto nivel que, al considerarse en conjunto, revelan las metas que intentan alcanzar y los medios a los que recurren para hacerlo. Esta definición de estrategia es diferente del uso empresarial común del término, ya que no se refiere a un plan explícito. De hecho, según mi definición, una estrategia puede ser implícita al mismo tiempo ser explícita.²

El establecimiento de las metas y de los objetivos básicos a largo plazo, de una compañía, así como adoptar cursos de acción y asignar los recursos necesarios para llevar a cabo dichas metas.³

El conjunto de objetivos, propósitos y metas, y las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, declaradas de tal forma que definen la actividad a la que se dedica la compañía (o a la que debería dedicarse), así como el tipo de compañía que es o que debe ser.⁴

Aquello que determina el marco de las actividades comerciales de la firma y que ofrece directrices para la coordinación de actividades, de modo que la firma pueda responder ante un entorno cambiante y a la vez ejercer influencia en él. La estrategia expresa el entorno preferido de la firma y el tipo de organización que procura llegar a ser.⁵

Cada una de estas citas puede interpretarse con un significado diferente. La primera definición parece dar la idea de que la estrategia sólo puede entenderse después de que ocurra un hecho y que se advierte cuando se estudia lo que la dirección de la compañía puso en práctica. La segunda afirma que la estrategia es un proceso proactivo en el que las metas de largo plazo se determinan con anterioridad a las acciones y en el que los recursos se ponen al servicio de dichas metas. La tercera representa a la estrategia como un conjunto de objetivos que definen en términos generales lo que la compañía es y lo que pretende llegar a ser. La cuarta presenta la estrategia como un conjunto de pautas o directrices que ayudarán a la compañía a funcionar en un entorno cambiante. El hecho de que existan perspectivas tan variadas sugiere que algunos observadores identificarán ciertos tipos de comportamiento como estratégicos, mientras que otros no los verán así.

Otro enfoque de la estrategia puede derivarse de la economía: las fuerzas competitivas aseguran que, por regla general, las compañías que alcancen el éxito serán las que, ya sea por casualidad o de otra forma, elijan las estrategias más eficaces. Como resultado, no sería de extrañar que tales compañías tiendan a exhibir ciertas características de la planificación estratégica indicadas en las definiciones, tales como la identificación de objetivos, planes y pautas para encarar lo inesperado, así como una asignación eficiente de recursos. Debido a que muchas compañías tienen antecedentes de éxito que abarcan décadas, es razonable suponer que existe la posibilidad de extraer ciertos conocimientos de su experiencia y de elaborar a partir de ellos un conjunto de principios formales de aplicación general.

Sin embargo, cualquier intento de identificar las características que conducen al éxito o al fracaso depende de la habilidad de relacionar las acciones con los resultados, es decir, atribuir causa y efecto. En el campo de los negocios esto puede ser difícil. Hay muchos ejemplos de compañías que han tenido un éxito excepcional porque por casualidad se encontraban en la posición correcta en determinado mercado, en el momento propicio para aprovechar circunstancias económicas favorables. Al investigar tales compañías, bien podríamos descubrir que apenas entendían sus mercados y que sus controles administrativos eran más o menos caóticos. Es muy poco lo que podemos aprender de ellas en cuanto a los comportamientos que conducen al éxito. Sin embargo, el desempeño subsiguiente de tales compañías podría, en ciertos casos, generar conocimientos útiles en cuanto a la planificación estratégica: ¿sacan provecho de su buena fortuna, consolidan su posición en el mercado, aseguran que sus recursos se pongan en servicio de forma eficiente y adoptan una perspectiva hacia el futuro con miras a identificar y aprovechar oportunidades similares? Si no fuera así, el próximo suceso adverso podría sorprenderlos desprevenidos.

Pero el problema principal que se presenta al tratar de relacionar causa y efecto, es que la estrategia también tiene que ver con lo que hace la competencia. No sólo hay que tomar decisiones en un contexto de gran incertidumbre provocada por la imposibilidad de predecir el crecimiento de los mercados y el ciclo económico, sino también hay que tener en cuenta la confrontación con otras compañías, cada una de las cuales procura obtener una ventaja competitiva. Si una compañía es capaz de analizar las condiciones del mercado, es lógico

que otras firmas también lo puedan hacer y que probablemente dispongan de la misma información. De esta forma las decisiones estratégicas pueden convertirse en una especie de juego de adivinanzas en el que los gerentes tratan de predecir las acciones de sus competidores en lugar de analizar sus opciones sobre la base de información financiera y económica. Como resultado, una estrategia sumamente compleja basada en los conceptos más avanzados de las disciplinas de administración puede llevar a la compañía al fracaso, simplemente porque un competidor importante hizo algo totalmente inesperado. Otra forma de analizar este aspecto es considerar que la estrategia trata no sólo con lo *desconocido*, sino también con lo *impredicible*. Esto significa que para elaborar cursos de acción eficaces es necesario ir más allá de la aplicación de conceptos derivados de las disciplinas empresariales consideradas en forma individual.

Todos debemos ser conscientes de que los asuntos estratégicos no tienen respuestas sencillas; basta con que uno lea los informes que se publican continuamente en los diarios sobre la suerte cambiante de emprendedores destacados y de compañías famosas. En la industria editorial y de las comunicaciones internacionales, las carreras de Rupert Murdoch y del difunto Robert Maxwell ofrecen un marcado contraste. El enorme imperio Bond con base en Australia se desmoronó en 1991. Richard Branson se aprovechó del éxito en el campo de la publicación musical y ahora es protagonista en las compañías de aerolíneas y está ingresando en el sector financiero. Lord Hanson fue uno de los especialistas en captar compañías más exitosas del mundo y para 1996 había comenzado a desmembrar su imperio corporativo. La lista de éxitos y fracasos es interminable. Es útil como ejercicio escribir una lista de compañías basadas en su propia experiencia y rotularlas como éxito o fracaso en una fecha determinada, para luego volver cinco años más tarde y ver si hubiera podido pronosticar lo que les sucedió. Obviamente es importante determinar si existen principios generales cuya aplicación habría evitado los fracasos, y si tales principios son la razón subyacente de los éxitos.

1.2.3 Tres Enfoques de la Planificación Estratégica

Ya que la estrategia es un concepto tan difícil de definir, es de esperarse que existan varias formas de plantear la idea. La estrategia puede considerarse puramente un ejercicio de planificación, un curso de acción que surge con el correr del tiempo; o bien, una consecuencia de los recursos que la compañía tiene a su disposición.

El Enfoque de Planificación

Este enfoque se basa en la noción de que una vez que se determinó un conjunto de objetivos, se analizó el entorno de los negocios y se realizaron pronósticos, el personal directivo superior puede idear un plan que después se comunica a las jerarquías inferiores para que lo pongan en práctica; entonces se sigue este plan durante todo el periodo previsto en la planificación. Generalmente este enfoque se considera como el enfoque de planificación estratégica, y sus adeptos postulan que esta forma prescrita de estrategia es racional y objetiva; pero como Mintzberg⁶ y muchos otros indican, se basa en una serie de suposiciones sobre el mundo que son altamente cuestionables.

- *El futuro puede predecirse con suficiente certeza como para tomar decisiones racionales.* Es una falacia bastante generalizada que el futuro puede predecirse con algún grado real de precisión. En el ámbito de la macroeconomía, los economistas discrepan en forma notable en cuanto a las perspectivas económicas de un país determinado durante el próximo año; en dichas previsiones nunca se pueden tener en cuenta eventos impredecibles, tales como la crisis económica asiática de 1997 o el colapso del sistema financiero ruso en 1998. En el ámbito de la microeconomía, las innovaciones en el mercado y las acciones de los competidores pueden acarrear efectos fundamentales que son también imposibles de pronosticar, tales como la introducción de las ventas directas de pólizas de seguro por teléfono en el Reino Unido, durante la primera parte de la década de los noventa. Un motivo por el que muchos de los cambios que se producen en el mercado son impredecibles es que dependen de la visión única exclusiva que cada persona tiene; si no existiera este tipo de visión, no existiría en principio ninguna esfera de acción en la que pudiera operar el efecto competitivo.
- *Es posible separar la formulación de estrategias de la administración cotidiana.* Para llegar a una estrategia es necesario tener un conjunto de datos completo que pueda someterse a análisis y a partir del cual puedan desprenderse conclusiones. Esto supone que existe alguna técnica mediante la cual se pueda extraer de la organización y de los gerentes individuales la información apropiada, para que se presente en un paquete ordenado a quienes formulan las estrategias. Esta suposición elude la cuestión de quién debe decidir qué información es apropiada y si en realidad la información puede obtenerse sin dificultad. Además, a medida que se desarrollan los acontecimientos, la información evoluciona continuamente y puede volverse obsoleta muy rápido. En consecuencia, la administración cotidiana está íntimamente relacionada con el diseño de estrategias porque es en los acontecimientos diarios donde se genera la información.
- *Es posible sacrificar beneficios a corto plazo a fin de obtener ventajas a largo plazo.* En una situación de incertidumbre y de falta de conocimiento acerca del porvenir, debido a las dificultades ya mencionadas para prever el futuro, parecería preferible aprovechar los beneficios a corto plazo, que pueden lograrse con un alto grado de certeza, en lugar de esperar retornos altamente inciertos. También puede ser extremadamente difícil convencer a aquellos que pierden a corto plazo, de que su paciencia será recompensada algún día. A muchas compañías quizá les resulte casi imposible emprender una acción que se relaciona con el futuro a largo plazo cuando existen opciones viables a corto plazo.
- *Las estrategias propuestas pueden administrarse en la forma propuesta.* Toda iniciativa que implica cambios depende de que el personal de la compañía se adapte y trabaje de acuerdo con los objetivos de la compañía. La gestión de cambio es una de las áreas más problemáticas de la implementación de estrategias y no puede darse por sentada. Una y otra vez la práctica demuestra que las acciones prescritas simplemente no consideran adecuadamente la dimensión humana.
- *El director ejecutivo tiene el conocimiento y el poder para elegir entre las opciones.*

No tiene que persuadir a nadie, ni comprometer sus decisiones. Esta visión del liderazgo y de cómo se pone en práctica es demasiado ingenua. En realidad, muy pocos líderes empresariales pueden comportarse como dictadores y, si lo hicieran, este comportamiento no duraría por mucho tiempo. Es necesario lograr consenso y conformidad en todos los niveles de la organización; de lo contrario, simplemente, no se puede lograr que funcione un plan prescrito. El hecho de elegir una opción implica que algunas personas estarán mejor y otras peor (o lo percibirán de este modo) que lo que podrían haber estado de haberse elegido otra opción. Los acuerdos mutuos son inevitables durante el proceso de implementación.

- *Después de un análisis cuidadoso, las decisiones estratégicas pueden especificarse, resumirse y presentarse claramente; no es necesario alterarlas si las circunstancias externas a la compañía hubiesen cambiado.* Ésta es quizá una de las falacias más grandes y más potentes: nunca se puede evitar por completo la ambigüedad y es potencialmente mortal no tener en cuenta las circunstancias competitivas cambiantes. Una de las razones más destacadas por las que las compañías fracasan es la ausencia de un mecanismo de retroalimentación y de canales de comunicación que permitan que los tomadores de decisiones se adapten a circunstancias cambiantes.
- *La implementación es una fase separada y distinta que sólo llega una vez que se concertó una estrategia.* Esta suposición posiblemente sea un reflejo del hecho de que la etapa de implementación de la estrategia siempre recibió mucha menos atención que las áreas más glamorosas y apasionantes de la fijación de objetivos y la elección de estrategias. En realidad, nada 'sucede porque sí' y una parte esencial de la formulación de estrategias es evaluar la viabilidad de diferentes cursos de acción. Quizá sea deseable, por motivos financieros, cerrar una fábrica, pero el proceso para lograrlo puede tener efectos perjudiciales de gran alcance para la compañía como un todo.

Durante la primera parte de la década de los sesenta, la noción de planificación prescrita era bastante popular y muchas corporaciones establecieron departamentos de planificación estratégica corporativa. No obstante, la experiencia reveló que el intento de conducir la estrategia corporativa de este modo restrictivo no es productivo. Cuando las personas se comprometen con el plan estratégico en sí y no con el éxito de la compañía, surge un problema importante; esto puede suceder cuando las medidas de desempeño se expresan en términos financieros y el afán de lograr informes favorables adquiere precedencia sobre temas que afectan a la compañía a más largo plazo.

Estrategia Emergente

Este enfoque parte de una premisa diferente: las personas no son totalmente racionales y lógicas. El grado de dicha irracionalidad fue objeto de algunas investigaciones y los hallazgos generales concuerdan con el sentido común.

- Los gerentes sólo pueden manejar una cantidad relativamente reducida de opciones.
- Los gerentes tienen prejuicios al interpretar la información; en realidad, cualquier conjunto de datos puede interpretarse de diferentes formas legítimas.

ima, y no es de extrañar que ellos, generalmente, elijan la interpretación que respalda las opiniones que se habían formado con anterioridad.

- Los gerentes probablemente busquen una solución satisfactoria en lugar de incrementar al máximo las ganancias.
- Las organizaciones están compuestas por coaliciones de grupos que comparten intereses. La implementación de las decisiones depende de convenios cuyo propósito es el de llegar a un común acuerdo entre estos grupos, lo que conduce a resultados impredecibles.
- Cuando toman decisiones, los gerentes prestan tanta atención a la cultura y política de la compañía como a factores tales como la disponibilidad de recursos y factores externos.

De acuerdo con este enfoque, la estrategia no se planifica antes del acontecimiento, sino que surge con el correr del tiempo de manera impredecible y, por lo tanto, puede parecer que no tiene mucha estructura; por ello se afirma que postular una relación de causa y efecto entre el análisis y la elección de una estrategia y su implementación está totalmente errónea.

Existe otro motivo concreto acerca del uso limitado de la información en la toma de decisiones: el mundo, en realidad, es demasiado complejo para que la mente humana lo pueda entender. La racionalidad debe entenderse en el contexto de lo posible en el mundo real, en lugar de lo que podría hacerse en un mundo ideal. El término que se utiliza para describir la racionalidad cuando es imposible considerar la complejidad de la vida real, es 'racionalidad limitada'. La persona que toma de decisiones es racional dada la información de la que dispone, pero es totalmente consciente de que podría obtener más información si estuviera dispuesta a pagar el precio. En la economía, se teoriza que, en general, los tomadores de decisiones actúan de acuerdo con la maximización de las utilidades, pero es imposible reconciliar la maximización de las utilidades con la racionalidad limitada. Esto significa que debe asumirse una visión diferente de la toma de decisiones y, por ello, se inventó el término *satisficing*⁷ (en inglés, búsqueda de una solución satisfactoria pero no óptima), para reflejar el hecho de que los tomadores de decisiones se informan y posponen elegir un curso de acción hasta que se considera que el costo de la demora y de la recopilación de información adicional exceden las ventajas potenciales de seguir buscando una mejor opción. Entonces, en lugar de simplemente intentar incrementar al máximo las utilidades, el responsable de la toma de decisiones se conforma con que no haya más que ganar al seguir posponiendo la decisión. Esto ayuda a explicar por qué los responsables de la toma de decisiones tienen tantos deseos de saber qué dicen los gurús de la administración y constantemente buscan maneras de descifrar el mundo real. Para los responsables de la toma de decisiones, cualquier información es mejor que no tener ninguna y no les importa si aquella en la que se basan no concuerda con las opiniones aceptadas sobre lo que constituye una investigación científica correcta.

Otro modo de entender este punto de vista es preparar una lista de las cosas que la compañía no sabe con certeza cuando está a punto de lanzar un nuevo producto, por ejemplo:

- ¿Cómo percibirán la calidad los clientes?

- ¿Hasta qué punto será posible alcanzar las metas de costos de producción?
- ¿Cómo reaccionará la competencia?
- ¿Cuándo aparecerá un sustituto en el mercado?
- ¿Cuál será el impacto sobre las ventas si se pospone el lanzamiento por un año?

Ciertamente, es posible obtener alguna información sobre estos asuntos, pero no será completa y quizá no sea confiable. De hecho, resulta que uno nunca puede conseguir información realmente importante y siempre es necesario hacer suposiciones y aceptar muchas cosas con los ojos cerrados.

Sin embargo, puede argumentarse que, aunque el mundo sea un lugar complejo y esté sujeto a cambios, esto no significa que los responsables de la toma de decisiones simplemente deberán relajarse y dejar que las cosas sucedan, ya que existe todavía una función para el enfoque proactivo.

- Aunque seguramente habrá ajustes en los objetivos corporativos con el correr del tiempo, la compañía aún puede dirigirse de acuerdo con las líneas generales de una misión amplia. El consejo directivo necesita hacer algo más que simplemente reaccionar a las circunstancias cambiantes.
- Hace falta asignar los recursos eficientemente; si no se aborda esta tarea se podrían asignar los recursos al azar.
- Aunque deben acordarse compromisos entre los grupos de interés dentro de la organización, esto representa más una restricción que una barrera hacia la acción. La toma de decisiones es inevitable y no resulta práctica eludirla, simplemente, porque las personas son difíciles de manejar.
- En muchos casos, las inversiones tardan un tiempo considerable para alcanzar su retorno, por lo tanto, es inevitable cierto grado de planificación a largo plazo.
- El *satisficing* (conformarse con soluciones satisfactorias aunque no óptimas) es en sí una base racional para la elección, ya que es mejor hacer un juicio informado sobre la base de alguna información que sobre la base de ninguna o simplemente no tener en cuenta la información.
- El acto de intentar planificar, al menos establece las bases para una acción administrativa clara.

Existe, pues, una zona intermedia entre intentar planificar para todas las eventualidades y, simplemente, reaccionar a los acontecimientos conforme van sucediendo.

Estrategia Basada en los Recursos

Este enfoque enfatiza los recursos internos disponibles para la compañía. Aunque no pasa por alto la importancia del entorno competitivo, este enfoque parte de la premisa básica de que la estrategia se ocupa principalmente de buscar una ventaja competitiva y, en gran medida, la fuente de la ventaja competitiva se encuentra dentro de los recursos de la organización. La perspectiva basada en los recursos no se enfoca tanto en la mano de obra y el capital de los que dispone la compañía, sino en la forma en la que se utilizan estos recursos.

Tiene su origen en la premisa de que una compañía exitosa no es un conjunto pasivo de recursos que simplemente reacciona a los cambios del entorno competitivo; más bien, una compañía de éxito desarrolla la habilidad no sólo de aprovechar las oportunidades a medida que surgen, sino de crear por sí misma las oportunidades mediante un comportamiento innovador.

Entre las formas en las que este concepto podría ponerse en práctica se encuentra la idea de la gestión de calidad total, que intenta orientar todos los recursos de la compañía hacia la entrega de una producción de alta calidad y hacia el establecimiento de una buena reputación, lo que constituye en sí un importante recurso competitivo. Otra aplicación es el desarrollo de competencias distintivas que otras compañías no tienen ni pueden imitar y que brindan la base para una ventaja competitiva duradera. Ninguno de los enfoques basados en los recursos brinda una receta completa para el éxito, y la investigación de su eficacia todavía se encuentra relativamente en su etapa inicial; en consecuencia, no es de sorprenderse que haya gran controversia acerca de los beneficios que se obtienen del enfoque basado en los recursos.

1.2.4 Los Problemas Manejables y Perversos de Rittel

Los análisis precedentes deberían haber dejado en claro que la planificación estratégica, o la estrategia, son un tema complicado. Si se piensa en la estrategia como un problema por resolver, por ejemplo, para una compañía en particular, no se tarda mucho en percatarse de que es increíblemente compleja; el problema es que hay mucha confusión acerca de lo que realmente se entiende por 'difícil' y por 'complejo'. En una época, se pensó que el problema de administrar una economía con eficiencia podía resolverse, en el sentido de que un programa informático lo suficientemente poderoso podría calcular todos los bienes de producción necesarios para una producción viable y asignar los recursos como correspondiese. Los planificadores de las antiguas economías soviéticas cayeron en esta trampa y pensaron que si se dedicaba suficiente tiempo, sería posible planificar la economía. Pero ¿qué pasaría si la premisa básica estuviera totalmente equivocada, es decir, si no fuera posible, *ni siquiera en principio*, planificar una economía o una compañía con cierto grado de precisión? Las consecuencias de ello son bastante profundas, porque si la noción de un plan 'perfecto' estuviera equivocada en principio, se entraría en un territorio conceptual diferente.

Lea detenidamente la siguiente advertencia antes de abordar el resto de esta sección. Algunos estudiantes consideran que este razonamiento es demasiado académico y que simplemente define la diferencia entre los problemas 'científicos' y los 'no científicos'. Sin embargo, este no es el caso porque la distinción que se hace es entre diferentes **tipos** de problemas, ya sea que se definan como científicos o no. Normalmente, se considera que los problemas de estrategia son difíciles porque son complejos, pero la desventaja de enfocarse en la complejidad se hace evidente cuando se clasifican los problemas como 'manejables' o como 'perversos' en el sentido en que Rittel⁸ define estos términos. En este esquema, 'perverso' significa mucho más que increíblemente complejo. Consideremos, por ejemplo, el Último teorema de Fermat; alrededor de 1637, el matemático Fermat apuntó que había descubierto una prueba de la proposición de que no había tres números que pudieran cuadrar con la expresión

$$x^n + y^n = z^n, \text{ donde } n > 2$$

El problema fue que mencionó que no tenía espacio suficiente al margen para elaborar la prueba. La búsqueda de la prueba ocupó a muchos matemáticos durante los últimos trescientos años y, en el año 1993, Andrew Wiles, después de muchos años de esfuerzo, encontró la solución usando conceptos matemáticos altamente refinados y abstractos. No cabe duda de que el Último teorema de Fermat es un problema increíblemente complejo, pero habría que considerarlo a la luz de la distinción de Rittell entre problemas 'manejables' y 'perversos' caracterizada en la Tabla 1.1

¿El Último teorema de Fermat es un problema manejable o perverso? La siguiente clasificación sugiere que es un problema extremadamente manejable, a pesar de su gran dificultad y complejidad. Tal vez, usted no esté de acuerdo con algunas de las clasificaciones individuales, pero es improbable que más de dos categorías puedan clasificarse como perversas sin que se presenten casos de ambigüedad.

Tabla 1.1 Problemas Manejables y Perversos

<i>Propiedad</i>	<i>Manejable</i>	<i>Perverso</i>
1 Habilidad de formular el problema	Puede plantearse por escrito	Sin formulación definitiva
2 Relación entre el problema y la solución	Puede formularse independientemente de la solución	Entender el problema equivale a resolverlo
3 Capacidad de ponerse a prueba	o es verdadero o es falso	Las soluciones son buenas o malas al compararse entre sí
4 Resolución	Solución clara	Sin fin claro y sin comprobación obvia
5 Capacidad de manejo	Se puede utilizar una lista de operaciones identificables	No hay lista exhaustiva de operaciones identificables
6 Nivel de análisis	Se puede identificar la causa fundamental	Nunca se tiene certeza de si es un problema o un síntoma
7 Reproducibilidad	Puede volver a ponerse a prueba como en un laboratorio	Sólo un intento: no queda lugar para prueba y error
8 Repetitividad exacta	Puede ocurrir con frecuencia	Único

Clasificación del Último Teorema de Fermat como Manejable (M) o Perverso (P)

- | | |
|---|---|
| 1 El Último teorema de Fermat puede plantearse sin ambigüedad, y de hecho es bastante simple de entender. | M |
| 2 El hecho de que se tardó más de 350 años en encontrar una solución indica que el problema puede formularse independientemente de la solución. | M |
| 3 No existe tal cosa como resolver el teorema parcialmente: es verdadero o es falso. | M |

- | | | |
|---|---|---|
| 4 | Si bien la solución de Wiles no es clara, a no ser para un matemático altamente especializado, es clara en el sentido de que la prueba se acepta como la última palabra. | M |
| 5 | El teorema se resolvió mediante una batería de herramientas matemáticas. Es posible que pudiera resolverse de otra forma, del mismo modo que muchos problemas matemáticos tienen más de una solución. | M |
| 6 | La causa fundamental del problema es la dificultad de encontrar una prueba general acorde con todos los casos. | M |
| 7 | No importa cuántas veces se intente encontrar una solución utilizando la aritmética, el resultado general siempre será: ninguna potencia mayor que dos puede dar una solución. | M |
| 8 | El problema es único, pero el asunto en cuestión surge en diversas circunstancias. | M |

Cuando se intenta clasificar la planificación estratégica, las diferencias entre los dos tipos de problemas comienzan a hacerse evidentes.

- | | | |
|---|---|---|
| 1 | Es difícil formular el problema no sólo porque es complejo, sino porque la misma información puede interpretarse de muchas formas. | P |
| 2 | El proceso de formulación y entendimiento del problema constituye gran parte de la solución. Esto se debe en parte a que los asuntos estratégicos tienen muchísimas dimensiones. | P |
| 3 | El enfoque científico no puede utilizarse para comprobar las soluciones (véase más adelante). | P |
| 4 | La dinámica del mundo real hace que sea difícil discernir los límites del problema. Hasta resulta imposible visualizar el marco cronológico durante el cual prevalecerá una solución propuesta. | P |
| 5 | Hay muchas técnicas que pueden aplicarse y no hay consenso sobre cuál es la más eficaz en determinadas circunstancias. Esto se caracteriza por las 'modas' administrativas que van y vienen con regularidad. | P |
| 6 | El motivo generalmente no es claro y muchas veces se confunden los síntomas con los problemas; por ejemplo, una participación decreciente en el mercado puede ser un síntoma de una reducción de ciertas ventajas competitivas. | P |
| 7 | Normalmente, las oportunidades sólo se presentan una vez y es imposible volver atrás en el tiempo para hacer otro intento. | P |
| 8 | Cada problema empresarial es único, aunque puede compartir características comunes con otras situaciones. | P |

Si bien hay lugar para el debate sobre el grado en el que un aspecto puede clasificarse como manejable o perverso, no cabe duda de que la planificación estratégica resulta ser un problema por demás perverso. Los gerentes pueden creer que entienden los problemas estratégicos mejor que el Último teorema de Fermat y que jamás podrían entender la solución al teorema ni en el más mínimo grado, pero en realidad, es inútil comparar los dos tipos de problemas porque son intrínsecamente diferentes.

1.2.5 Los Orígenes de la Estrategia y de las Tácticas

Las raíces de la palabra 'estrategia' provienen del griego *strategio*, que significa un general, *stratos* que significa un ejército y *agein* que significa mandar. Algunos diccionarios definen estrategia como la planificación e implementación de campañas militares; el significado se amplió en el uso común para incluir actividades tales como juegos y negocios, en los cuales se realiza una planificación y se ponen en práctica planes. Por lo tanto, en la expresión 'planificación estratégica' el término 'planificación' es tautológico, ya que está incluido en el concepto de la estrategia. A pesar de esta tautología, el término se aceptó en el uso general, particularmente en las escuelas de negocios y en la bibliografía relativa a actividades estratégicas en el ámbito de los negocios. Dados los orígenes de la 'estrategia', no es sorprendente encontrar que muchas de las ideas de la estrategia militar se trasladan a la estrategia a nivel de negocios; éstas incluyen el establecimiento de objetivos, la identificación de fortalezas y debilidades, la organización de recursos como corresponda y la evaluación de los resultados.

La noción de la táctica está íntimamente relacionada con la estrategia. Nuevamente, puede aclararse el significado por medio de las raíces griegas: *taktikos* significa apto para arreglar y *taktos* significa ordenado. La definición militar se relaciona con la ciencia o el arte de maniobrar en presencia del enemigo. Por ello, en el contexto militar, la estrategia consiste en decidir qué debe hacerse, y la táctica consiste en decidir cómo se logran objetivos específicos.

El intento de trasplantar estas ideas militares a los negocios genera cierto grado de confusión. El motivo básico es que administrar un negocio no es verdaderamente análogo a pelear en una guerra, aunque hay muchas semejanzas en un entorno competitivo. La Figura 1.1 no es definitiva de ningún modo, pero brinda una impresión de la diferencia entre la estrategia militar y la comercial.

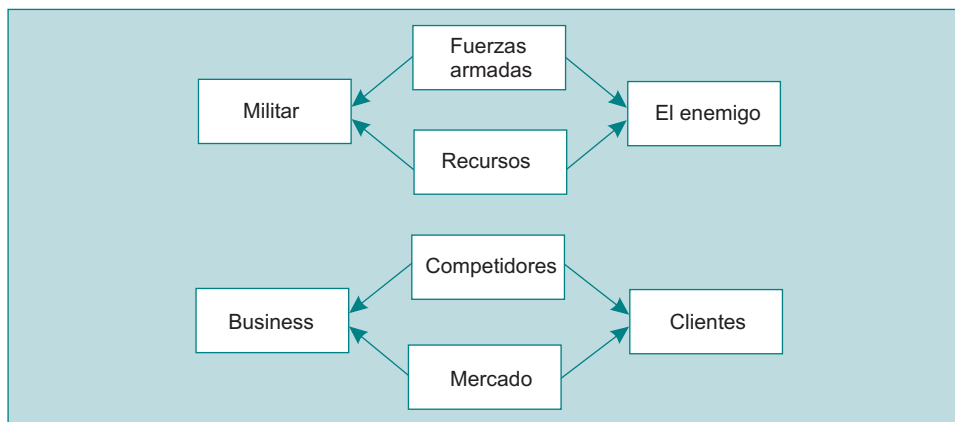


Figura 1.1 Estrategia a nivel de negocios y estrategia militar

El objetivo más importante de la estrategia militar es vencer al enemigo y se logra mediante un ataque dirigido hacia las fuerzas del adversario o mediante la destrucción de sus recursos. Por otro lado, en los negocios el objetivo es conseguir que las personas compren los productos de la compañía

y obtengan utilidades al hacerlo. La compañía no ataca a los competidores directamente con el deseo de matar a sus vendedores y quemar sus fábricas. El camino hacia el éxito se encuentra en actividades, como la captura de una participación en el mercado y el control de los costos. Esto puede llevar a debilitar a los competidores, pero su destrucción no es un requisito para el éxito; en realidad, la competencia nunca desaparece, y el gerente que cree que la eliminación de un competidor importante permitirá generar ganancias sin ninguna interferencia realmente no entiende el mercado. Siempre existe la posibilidad de que aparezcan nuevos competidores.

Como la analogía militar no encaja exactamente en el entorno de los negocios, en lugar de adaptar las definiciones militares al comercio, podemos visualizar la estrategia a nivel de negocios como un conjunto de reglas sobre la toma de decisiones que guían el proceso de la distribución de los recursos de la compañía, considerando tanto el largo como el corto plazo, con énfasis en la asignación de procedimientos en condiciones inciertas para lograr objetivos futuros. La compañía que emplea una forma de planificación estratégica no reacciona simplemente a los acontecimientos del momento actual, sino que considera lo que debería hacerse ahora para lograr los objetivos futuros.

En la práctica, la diferencia entre estrategia y táctica en el contexto empresarial no está bien definida, y el término estrategia suele utilizarse relacionado con cualquier acción que tenga consecuencias a largo plazo. Los responsables de la toma de decisiones, con frecuencia, tienden a pensar en términos de formulación de estrategias para lograr objetivos que se deciden en el nivel superior a ellos. Por lo tanto, en los negocios, la planificación estratégica es una combinación de decisiones estratégicas y tácticas, y, probablemente, sea inútil intentar distinguir entre ellas. Dada la poca precisión de la terminología y de la actividad en sí, no es sorprendente encontrar que se utilizan varios términos para describir este proceso, entre los que se incluyen: administración estratégica, estrategia a nivel de negocios, política empresarial, planificación empresarial y planificación de largo alcance.

1.2.6 La Estrategia y el Enfoque Científico

Las ciencias sociales se ocupan de analizar y explicar el comportamiento humano en las áreas de economía, las relaciones del comportamiento, la interacción social, etc. Las disciplinas empresariales se ocupan en gran medida de aplicar los métodos de las ciencias sociales a la dirección de compañías. Por ejemplo, la idea de las economías de escala surge de teorías económicas relacionadas con la combinación de los factores de producción, y fue ampliamente comprobado en forma empírica. Es de conocimiento general que las economías de escala pueden llevar a menores costos medios, posiblemente hasta algún punto más allá del cual los costos ya no pueden bajar. Sin embargo, la teoría que subyace tras las economías de escala es bastante sutil y no conduce a la expectativa de que, en realidad, se observará una reducción de los costos medios en función del tamaño de la firma, incluso en aquellos sectores industriales en los que existen economías de escala. Esto se debe a los conceptos de ajuste a largo y a corto plazo para diferentes niveles de producción: las economías de escala sólo se observarán cuando las firmas hayan realizado ajustes 'a largo plazo' a

sus factores de producción. En consecuencia, es necesario tomar una muestra de firmas para realizar un análisis estadístico porque, para cualquier tamaño de firma determinado, posiblemente exista una banda de costos unitarios; el análisis estadístico considera las variaciones aleatorias resultantes de la relación subyacente tras el tamaño y el costo unitario.

Aquellos que se formaron en las ciencias reconocerán elementos del llamado método científico en la descripción de cómo podrían calcularse las economías de escala: una teoría se desarrolla sobre la base de las ideas relacionadas con los costos, a partir de la teoría se deriva una hipótesis (esto es, algo que puede ponerse a prueba), se recogen datos, estos se someten al análisis apropiado y se acepta o rechaza la hipótesis. Este enfoque riguroso atrae a la mente ordenada, y es el que suele utilizarse como punto de referencia para determinar si una materia debería considerarse como científica. Generalmente, las disciplinas son clasificadas (ya sea explícita o implícitamente) según el lugar que ocupan en el espectro definido por la aplicación del método científico. La física encabeza el espectro científico, y las ciencias sociales están cerca del final y por encima de las artes; entre las ciencias sociales, la economía se considera, por lo general, como la más científica. Pero es importante tener presente que los filósofos de la ciencia no concuerdan en cuanto a lo que es realmente el método científico. No es preciso entrar en detalles sobre este tema, pero un breve panorama de las principales líneas teóricas brinda una impresión general de cómo se desarrolló el pensamiento científico en sí.

La postura más conocida, promovida por el filósofo Karl Popper, es que las hipótesis o teorías sólo pueden falsearse; es imposible verificar una teoría porque siempre existe la posibilidad de que sea falseada. El problema reside en que tampoco es posible falsear una teoría en forma definitiva, porque lo contrario también es cierto. En otras palabras, nunca es posible llegar a una respuesta definitiva sobre la base de la evidencia disponible. Una opinión más amplia, asociada a Kalakos, es que lo importante no es la comprobación de las teorías individuales, sino el programa general de investigación; los proyectos individuales sólo tienen relevancia dentro del contexto del programa y no existe tal cosa como la falsificación. Finalmente, una opinión contraria expresada por Feyerabend postula que el método científico es innecesariamente estrecho y que los principales descubrimientos no resultan de su aplicación. De hecho, esta perspectiva sostiene que los descubrimientos surgen en gran medida del pensamiento lateral y de los acontecimientos fortuitos y que posteriormente adquieren respetabilidad cuando son enmarcados en forma científica. Thomas Kuhn indicó que el modo de pensamiento predominante, o paradigma científico, determina qué se considera como ciencia y que el paradigma en sí está sujeto a cambios en el transcurso del tiempo. El paradigma científico de que la tierra es plana y de que el sol gira a su alrededor sólo fue rechazado después de mucha controversia. Del mismo modo, el enfoque científico delineado arriba no es más que un paradigma de pensamiento, y no se aplica rigurosamente ni siquiera en la física, una disciplina en la que existe una gran cantidad de pensamiento especulativo.

Intuitivamente resulta atractivo aplicar el método científico a la formulación de estrategias y, siguiendo el enfoque usado para estimar las economías de escala, identificar criterios de eficacia que pueden aplicarse en una variedad de

circunstancias. Pero cuando se intenta aplicar el método científico a la cuestión de cuál será el curso de acción que, probablemente, conduzca a la compañía al éxito, nos enfrentamos a varios problemas irresolubles.

- Como ya se indicó, hay diferentes posturas acerca de lo que es realmente la planificación estratégica; por ejemplo, muchos estudios intentan medir el impacto de los sistemas de planificación sobre el desempeño de una compañía, pero estos sistemas y la planificación estratégica no están relacionados necesariamente.
- Los variados tipos de compañía, los entornos en los que realizan sus actividades y los problemas que enfrentan son tan diferentes que es difícil hacer otra cosa que notar semejanzas generales entre las compañías y las situaciones. En otras palabras, la gama de variables que habría que controlar es enorme.
- Pueden presentarse interacciones significativas entre variables; por ejemplo, las economías de escala sólo pueden producirse en ciertas circunstancias y el uso del tamaño de las compañías, como un indicador independiente de economías de escala potenciales, puede ser engañoso. Por decirlo de otro modo, la compañía como un todo es más que la suma de sus partes individuales, y el énfasis excesivo sobre la disgregación de las funciones y características de una compañía puede ocultar el panorama general.
- Las compañías y sus mercados cambian con el paso del tiempo y si se agregan los retrasos inevitables entre las acciones y sus resultados, se vuelve imposible desenmarañar causas y efectos. Es decir, no puede inferirse con certeza si una compañía tuvo éxito porque tomó las decisiones correctas o porque las circunstancias resultaron favorables con relación a lo que hizo. Es fácil caer en la trampa de *post hoc, ergo propter hoc*, o sea, el razonamiento falaz de que *porque algo sucede después de esto, se debe a esto*.

De modo que cuando se intenta descubrir algo sobre el mundo real, los problemas se presentan en dos niveles. Primero, el método científico no puede brindar respuestas definitivas; en el mejor de los casos, es un enfoque riguroso que identifica los pasos necesarios en una investigación. Segundo, la información disponible en la vida real las poner a prueba hipótesis sobre estrategia.

El problema de manejar grandes cantidades de variables relacionadas entre sí, que están sujetas a los efectos del tiempo, no es exclusivo del análisis de planificación estratégica; la investigación en el ámbito educativo es otro ejemplo en el cual el estudiante, el docente y las características sociales son notoriamente difíciles de medir, y los efectos de la interacción entre los docentes y los estudiantes quizá sean importantes. Los investigadores en el ámbito educativo deben elegir entre dos enfoques: estudiar con detenimiento relativamente pocas instituciones, o realizar una encuesta a gran escala en muchas instituciones. El estudio a gran escala no puede considerar tantas variables como el estudio minucioso, y puede omitir muchas variables potencialmente importantes; además, es probable que las variables incluidas en el estudio no sean las más importantes, sino las más propensas a medirse. Sin embargo, los resultados obtenidos en el estudio a gran escala, tal vez, sean de aplicación general; aunque el estudio en escala reducida puede considerar muchas más variables, los resultados no

pueden generalizarse porque quizás sean específicos para los casos estudiados. Por lo tanto, hay costos y utilidades asociados con las metodologías, tanto de gran escala como las minuciosas.

La investigación en el ámbito de la estrategia está dominada por el enfoque minucioso, lo que implica que cualquier prescripción para una estrategia de 'mejores prácticas' sólo puede corroborarse haciendo referencia a relativamente pocos casos. Una de las características de la bibliografía sobre estrategia es que está salpicada de anécdotas, y la evidencia a favor de la hipótesis se presenta como lo que, a veces, se conoce como *empirismo informal*. Pero si no existe ninguna prueba científica en favor de diferentes cursos de acción, ¿por qué los expertos de estrategia cobran honorarios tan elevados por explicar a las compañías qué deberían estar haciendo? En cierta medida, existe una especie de 'culto a la moda' en el asesoramiento estratégico. No cabe duda de que los expertos ofrecen diferentes prescripciones para los enfoques estratégicos, por ejemplo: que una entrega uniforme es el punto clave; que procurar una calidad superior es, por sí sólo, uno de los principales factores de éxito; que la diversificación es un aspecto esencial del crecimiento de una compañía; que el éxito de una compañía depende de la identificación y explotación de las competencias centrales; que la internacionalización es el inductor del crecimiento; que un sólido lugar de origen es un requisito para el éxito internacional. Las personas capacitadas científicamente pueden hallar incomprensible que se brinde tanta credibilidad a prescripciones que no tienen ninguna base empírica. Por otro lado, los gerentes indican que deben actuar en un entorno en el cual no pueda aplicarse el enfoque científico, que el enfoque anecdótico es mejor que nada y que es preciso usar lo que sí se sabe para incorporar racionalidad en la toma de decisiones. La cuestión de si una estrategia corporativa funcionará en la práctica es tan incierta como una estrategia económica para todo un país en conjunto.

En 1990, el Reino Unido adoptó la estrategia de ingresar al Mecanismo de Ajuste de Cambios (MAC) europeo a fin de remediar la inflación y un desequilibrio crónico en la balanza comercial. A pesar del entusiasmo de muchas industrias por esta medida, para el comienzo de 1991 resultó obvio que la participación como integrante del MAC no era un remedio inmediato para los problemas subyacentes de productividad relativamente baja y mercados laborales recalentados. Esto llevó a una pérdida de la confianza en la economía del Reino Unido por parte de los especuladores internacionales. En septiembre de 1992, el Reino Unido no tuvo otra opción más que salir del MAC y la moneda se depreció inmediatamente en alrededor de un 15% con respecto al marco alemán. Algunos economistas destacados se regodearon diciendo que habían pronosticado este resultado desde el principio, otros se quedaron mudos de asombro. El punto sobre el cual hay que reflexionar es que si esta estrategia, que fue sometida a tanto análisis informado, podía terminar en un verdadero desastre, el mismo destino bien les puede esperar a las estrategias empresariales.

Uno de los intentos más conocidos por identificar las características de las empresas que conducen al éxito estratégico está contenido en el libro *In Search of Excellence*.⁹ Su búsqueda de las características de las empresas excelentes se basó en una muestra no aleatoria de 43 compañías de los EE. UU. que cumplieran con varias de mercado para el éxito. Éstas incluían tres medidas de crecimiento y de creación de riqueza a largo plazo durante un periodo de 20 años, tres medidas del retorno del capital y de las ventas, y la opinión de expertos de la industria sobre el historial de la compañía en relación con la innovación. Con los recursos que disponían fue posible entrevistar minuciosamente a 21 de las compañías y realizar estudios menos intensivos sobre las restantes. La investigación identificó ocho atributos que caracterizaban a las compañías excelentes e innovadoras de la forma definida. Sin entrar en los detalles de estos atributos, los autores reconocen que 'la mayoría de estos ocho atributos no son sorprendentes'. También admiten que los ocho atributos no estaban presentes en igual medida en todas las compañías estudiadas; sin embargo, los autores afirmaron que predominaban en cada compañía, y que las características generales de las compañías eran obvias. Esto es algo que se nos pide aceptar con los ojos cerrados. El punto en cuestión no es criticar la investigación, sino usarla como ejemplo de lo difícil que es descubrir cosas a partir de la experiencia de compañías reales.

Los autores también reconocen que no pueden garantizar que las compañías permanezcan en la categoría de excelente, pero sí indican que estas compañías enfrentarán la adversidad mejor que las compañías que no cuentan con sus atributos. Esto nos lleva al problema lógico en la interpretación de los hallazgos de la investigación: las compañías fueron definidas como excelentes teniendo en cuenta su buen resultado en el mercado y su buen historial de innovación; otra manera de analizar esta conclusión es decir que las compañías exitosas tienen más posibilidades de tener éxito en el futuro y que los atributos identificados en la investigación quizá no tengan mucho que ver con ese éxito. Parece extraño que *todas* las compañías excelentes exhibieran las características identificadas; claramente aquí hay peligro de que se haya identificado en primer lugar a compañías como excelentes según los atributos en cuestión, porque eso era lo que los investigadores buscaban. Como las condiciones de las compañías están en constante cambio, es difícil falsear o verificar la afirmación de los autores acerca del éxito continuado; no cabe duda de que las 43 compañías enumeradas en las páginas 20-21 de su libro toman diferentes rumbos: Wang Laboratories fracasó al igual que Digital Equipment, la participación en el mercado de General Motors en los EE. UU. cayó del 55% al 33% y la compañía perdió US\$4 millones en 1991. Por otro lado, compañías como Disney Productions siguen siendo muy exitosas. Pero ésta no es toda la historia, ya que fue extremadamente difícil para Disney trasplantar sus actividades exitosas de los EE. UU. a Francia. (La turbulenta historia de Euro Disney se analiza en el Examen Final, Práctica 2).

Una cuestión importante es si estas firmas han tenido, y seguirán teniendo, mejores resultados como grupo que las compañías que no mostraron los atributos de excelencia. Esto sería objeto de otro proyecto de investigación. A fin de cuentas, parece que la investigación no identificó todos los atributos de las compañías exitosas, ni se puede confiar en que aquellos que se identificaron fuesen relativamente importantes. Por ejemplo, quizá la historia de estas compañías desde 1982 pueda explicarse por cambios en las condiciones competitivas, y que

el grado de ventaja competitiva otorgado a ellas por los atributos identificados sólo tuviera un impacto menor sobre su actuación.

Hall y Banbury realizaron un intento por determinar si los procesos de formulación de estrategias influyen más en la actuación de una compañía que otras características.¹⁰ Éste fue un estudio a gran escala en el que se obtuvieron respuestas de más de 300 compañías y es interesante por la luz que arroja sobre los problemas asociados con la realización de investigaciones en este campo, más que por los hallazgos estadísticos en sí (que vienen acompañados por algunas salvedades, debido a las limitaciones del estudio). El objeto del estudio era comprobar si se seguía un proceso estratégico en lugar de descubrir lo que era este proceso. Por ejemplo, la división entre los enfoques racional y de incremento se considera demasiado simple para ser útil. Lo que los autores consideraron importante fue la acumulación de habilidades estratégicas con el transcurso del tiempo o el desarrollo de una capacidad para administrar el proceso de formulación de estrategias. Ésta es una variable claramente subjetiva y está abierta a interpretación basada en las informaciones provistas por los encuestados. Indicaron que la única variable que no puede utilizarse como medida de desempeño es la rentabilidad de las actividades corrientes, debido a efectos desfasados. Esto significa que es necesario utilizar medidas tales como el desarrollo de nuevos productos, la innovación, la sensibilidad social y el crecimiento, todos los cuales también están propensos a subjetividad y en ciertos casos pueden ser irrelevantes.

En general, se descubrió que la capacidad para administrar procesos estratégicos es importante: que, las firmas encuestadas, cuanto más pudieron desarrollar su pericia en múltiples modalidades de formulación de estrategias, mejor fue su desempeño. No obstante, los autores recalcan también un punto clave que hace que sea imposible extraer lecciones específicas del estudio: la dirección de causalidad podrá ser la opuesta, y quizá las firmas exitosas adopten procesos que concuerden con las definiciones de capacidad para administrar procesos estratégicos. Éste es un problema característico cuando se observa un análisis transversal de compañías en un momento determinado, ya que no es posible rastrear la dinámica de formulación de estrategias y desempeño. Así que, incluso, un estudio especificado y realizado correctamente que produce hallazgos significativos, desde el punto de vista estratégico, puede contener poco más que una descripción de cómo es el mundo.

1.2.7 La Planificación Estratégica y el Pensamiento Estratégico

Hasta ahora vimos que la planificación estratégica es una actividad compleja, que tiene muchas definiciones, que existen por lo menos tres enfoques de la estrategia, que la estrategia tiene las características de un problema perverso y que el método científico no es de fácil aplicación a la estrategia. En este momento, el lector bien puede llegar a la conclusión de que no somos capaces de identificar lo que es la planificación estratégica, pero no se dé por vencido. En realidad, podemos formular una definición útil de lo que es el pensamiento estratégico.

Esta definición se basa en lo que se mencionó en 1.2.2, que los especialistas en diferentes funciones tienden a considerar los problemas de la compañía desde

su propio punto de vista. Consideremos el caso del lanzamiento de un nuevo producto. Para el gerente del comportamiento organizativo, el lanzamiento de un producto significa un cambio interno y la gestión de ese cambio; para el responsable de marketing, significa investigaciones de mercado y del comportamiento del consumidor. El economista querrá saber si llega el momento propicio para invertir en la expansión; el contador deseará realizar un análisis del punto de equilibrio; para el responsable del área financiera, significará un análisis de flujos de efectivo descontados y de la tasa de retorno del capital invertido; mientras que para el analista de métodos cuantitativos, quiere decir que hay que entender los resultados de las encuestas del mercado y poder interpretar diversos argumentos matemáticos que pueden entrar en conflicto. Por lo tanto, para que una compañía pueda captar las implicaciones del lanzamiento de un nuevo producto, tiene que lograr una síntesis de las diferentes disciplinas empresariales.

Y lo que es peor, el hecho de que los problemas empresariales tienden a ser perversos significa que tienden a definirse de forma bastante vaga y que no siempre queda claro cuál es el problema, ni tampoco se puede saber con certeza si se logró una solución satisfactoria. Una compañía puede instituir cambios por diversas razones; por un lado, puede ser simplemente porque parece ser una buena idea lanzar un nuevo producto, mientras que por otro, se hace evidente que la compañía llega a un punto en que necesita diversificar su línea de productos porque los que tiene se están acercando al fin de su ciclo de vida. Además, el entorno competitivo es dinámico y se caracteriza por el cambio constante, lo que da como resultado que las respuestas de ayer pronto puedan llegar a ser obsoletas frente a las reacciones de los competidores de hoy. Esto quiere decir que es necesario aplicar habilidades de evaluación de alto nivel al elegir entre los diferentes cursos de acción que se nos presentan.

Entonces, en este punto se identifican dos destrezas que son fundamentales para el pensamiento estratégico: la síntesis y la evaluación. Estas dos habilidades pueden representarse en forma gráfica como se muestra en la Figura 1.2.

Los especialistas en temas específicos son capaces de sintetizar y evaluar en el cuadro inferior izquierdo, dentro del contexto de sus propias disciplinas. La dificultad radica en que un problema estratégico no puede solucionarse aplicando solamente una de las disciplinas empresariales. La tarea del estratega consiste en unir estas disciplinas (desplazándose hacia arriba en el eje vertical) e identificar los modelos apropiados que se aplican a un asunto determinado. Por esta razón, resulta necesario contar con un conocimiento sólido de las disciplinas empresariales centrales antes de emprender el estudio de la planificación estratégica.

Resulta, pues, que el estratega debe ponderar los pros y los contras de los potenciales cursos de acción y llegar a una conclusión razonada (desplazándose por el eje horizontal). Por lo tanto, tiene que pensar en forma más amplia y más profunda que los especialistas en funciones individuales. Este es un juego sumamente difícil de jugar y, como es evidente, a menos que uno lo practique nunca llegará al cuadro superior derecho. Este curso proporciona una estructura dentro de la cual se puede llegar a una síntesis de las distintas disciplinas y se pueden desarrollar las habilidades de evaluación.

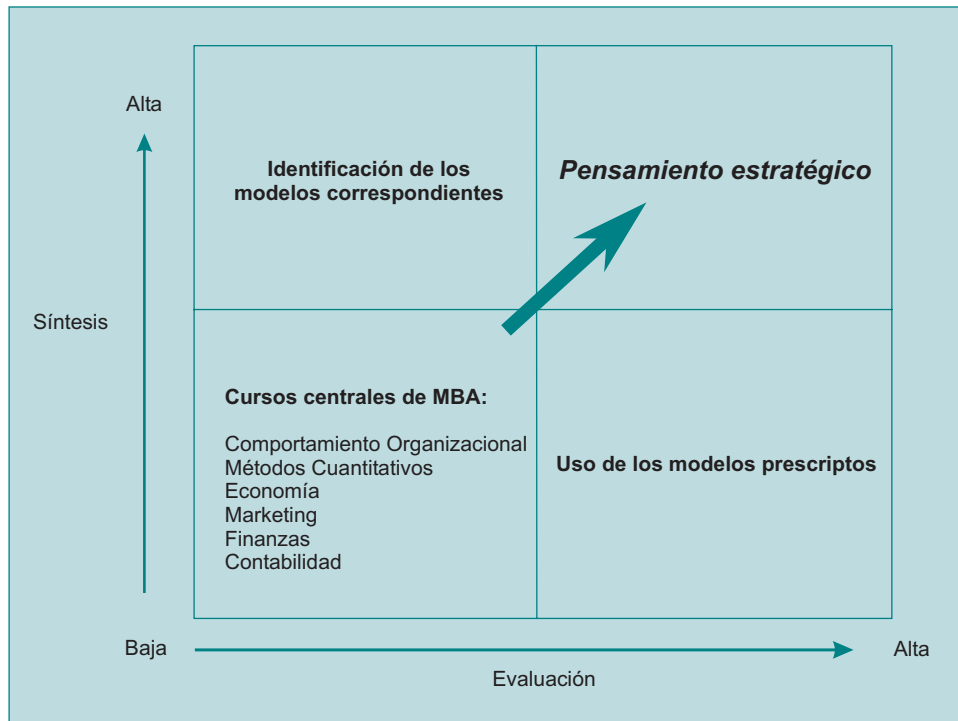


Figura 1.2 Pensamiento estratégico

1.3 El Proceso de Formulación de Estrategias y la Toma de Decisiones

Las decisiones estratégicas, por su propia naturaleza, son complejas y suponen muchos imponderables. Seleccionar un curso de acción depende de la disponibilidad y de cómo se interprete la información, del análisis, la intuición, la emoción, el conocimiento político y de muchos factores más. Tanto las diferentes personas como los diferentes grupos ponen énfasis en aspectos diferentes y, si bien una decisión estratégica es un avance hacia lo desconocido, no hay un curso de acción correcto; todo lo que puede hacerse es interpretar la situación actual, formular expectativas sobre el futuro, y actuar de acuerdo con opiniones personales sobre los riesgos y el posible curso de los acontecimientos. Con frecuencia, es posible identificar cursos de acción que tienen pocas probabilidades de éxito y, en este sentido, el proceso estratégico puede aportar beneficios reales al ayudar a evitar cursos de acción desastrosos. Debe recalcarse desde el principio que sería ingenuo sugerir que la toma de decisiones estratégicas pueda expresarse en forma mecánica, de modo que se identifique el curso de acción óptimo simplemente sobre la base de una investigación analítica. No obstante, sería derrotista deducir que la planificación estratégica no puede someterse a un análisis estructurado; muchas áreas complejas del proceder humano pueden sistematizarse a fin de brindarles a los gerentes un discernimiento profundo de los sucesos.

1.3.1 La Dinámica Estratégica

Es importante recalcar desde el comienzo que los problemas estratégicos no pueden analizarse y resolverse para luego olvidarse. En la vida real, nunca se da el caso de que todos los problemas se resuelvan cuando se toman decisiones estratégicas. Esto se debe a que el entorno en el cual compite la compañía está cambiando constantemente: los productos recorren su ciclo de vida, nuevas compañías ingresan al mercado, las preferencias de los consumidores cambian, las reglamentaciones del gobierno cambian y hay acontecimientos políticos importantes que alteran los mercados, tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Por lo tanto, el punto de vista funcional de la administración (es decir, la postura de que existe una cantidad establecida de objetivos que serán abordados por cada uno de los gerentes que, en conjunto, determinan la eficacia de la compañía) es una interpretación limitada de los problemas estratégicos que enfrentan las compañías. La estrategia sólo puede entenderse correctamente en un ámbito dinámico y no en uno estático.

Recientemente, los científicos descubrieron las propiedades peculiares de los sistemas dinámicos complejos interdependientes y no lineales. Los ejemplos más conocidos provienen del pronóstico meteorológico, en el que los modelos son tan complejos que los cambios de los datos de entrada tienen efectos impredecibles. De hecho, las tendencias producidas por tales sistemas a lo largo del tiempo son altamente sensibles a las condiciones iniciales. Se descubrió que una gran parte de lo que se creía aleatorio era realmente determinista, aunque caótico, es decir, que podía ser descrito matemáticamente, pero exhibía lo que parecía ser un comportamiento aleatorio. Esto llevó a un renovado interés en el modelado del funcionamiento de la bolsa de valores, cuyo proceder siempre había derrotado los intentos de predecirlo. Está de más decir que este esfuerzo no tuvo ningún éxito (o si lo tuvo, nadie lo comunicó). Una compañía puede considerarse como un sistema dinámico complejo que interactúa con su entorno; éste puede representarse de tal forma que, a veces, los cambios relativamente pequeños del entorno causarán cambios significativos en el desempeño de la compañía. Si el desempeño de las compañías es caótico, es imposible representarlas con un modelo o predecir su comportamiento; la firma en sí puede considerarse como un sistema complejo con capacidad de adaptación que intenta crear reglas que le permitirán funcionar en el entorno complejo. A primera vista, parece ser demasiado teórico, pero vale la pena recordar la posibilidad de que el sistema empresarial en sí, posiblemente, no pueda explicarse o predecirse debido a efectos dinámicos.

Para demostrar la importancia del enfoque dinámico de la estrategia, consideremos uno de los numerosos ejemplos de cómo se dio un 'nuevo rumbo' a ciertas compañías por medio de la aplicación de ideas estratégicas. Dejando de lado los detalles, a comienzos de la década de los ochenta, el Banco de Irlanda estaba perdiendo su participación en el mercado y se notaba que la estructura administrativa y las relaciones internas de este banco tradicional obstaculizaban su capacidad para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado. Se realizaron una serie de cambios estratégicos: el banco fue orientado como vendedor de servicios financieros y se realizaron muchos cambios internos. Por ejemplo, mejoraron las comunicaciones como parte del proceso de cambio. Como resul-

tado, el Banco de Irlanda recuperó su posición en el mercado, amplió su cartera de productos y se preparó para llevar la delantera en el mercado dinámico de servicios bancarios que existía en la década de los noventa. Pero esto no significaba que la alta directiva del Banco podía darse el lujo de considerar que su tarea estratégica estaba finalizada. Todavía deben vigilarse factores tales como el desarrollo del área de libre comercio en Europa, la fortaleza creciente de las entidades financieras internacionales, las tendencias cambiantes de gastos personales, los rápidos avances tecnológicos en métodos de pago y la reacción de los competidores. Por lo tanto, aunque es posible identificar con precisión éxitos estratégicos específicos en una compañía en particular, es necesario asegurarse de que éstos no sean simplemente temporales y que, cuando acontezca el próximo cambio importante, la compañía no vuelva a perder su ventaja competitiva.

Otro ejemplo es British Airways, que a comienzos de la década de los ochenta era una línea aérea ineficaz de propiedad del Estado, con malos antecedentes de servicio y rentabilidad. Tras la privatización de British Airways, se atribuyó principalmente al dinámico Lord King el mérito de haber convertido a la compañía en 'la aerolínea favorita del mundo', y hacia mediados de la década de los noventa fue reconocida como una de las aerolíneas internacionales más eficaces. Tanto los beneficios como el volumen de pasajeros aumentaron de forma continua durante los años noventa. Pero, en 1996, la compañía anunció la necesidad de una mayor racionalización y la posibilidad de que se perdieran varios miles de empleos. De allí en adelante, cambió su enfoque hacia atraer a pasajeros empresariales que compraran pasajes caros, a expensas del mercado turístico de gran volumen, pero de bajos precios. Uno de los factores que complican este cuadro es que los únicos activos que necesita British Airways (o para el caso, cualquier otra línea aérea) son la estructura de rutas y la marca. Todo lo demás puede comprarse o contratarse. Esta realidad colocó a British Airways en posición de ser la primera 'aerolínea virtual' del mundo. En vista de su éxito anterior, ¿por qué se requirió una reestructuración tan radical? Mirando hacia el futuro, la compañía pudo ver que a medida que se relajaban las reglamentaciones y aumentaba la competencia de las aerolíneas de bajo precio, la estructura existente de costos de British Airways podía dejarla con números rojos. En otras palabras, ya no tenía una ventaja competitiva sostenible.

A fin de seguir explorando la dimensión dinámica de la estrategia, el ejemplo siguiente examina el proceso por el cual una compañía mítica llega a una decisión estratégica. El ejemplo no se obtiene de una compañía específica 'de la vida real' porque se diseñó para destacar muchas facetas de estrategia sin relacionarlas con un caso específico; se basa parcialmente en conversaciones monitorizadas en grupos de gerentes al realizar simulaciones de compañías.

Al director ejecutivo de esta compañía mítica le corresponde la función de planificador estratégico y todos los días, al llegar al trabajo, se hace preguntas como las siguientes:

- ¿En qué nivel de desempeño estamos?
- ¿Qué deberíamos hacer en el futuro?
- ¿Cómo podemos lograr un cambio exitoso?

1.3.2 Mythical Company

La compañía se dedica a la producción de componentes eléctricos tanto para consumidores finales como para otras compañías. Existió durante cinco años y actualmente fabrica tres productos que están relacionados entre sí por sus características de producción y de mercado (enchufes, interruptores y fusibles). Las ventas actuales ascienden a alrededor de US\$35 millones por año y la compañía emplea cerca de 300 personas. De ellas, 250 se emplean en fabricación y las 50 restantes, en investigación, desarrollo, administración y marketing. La compañía está organizada según tres divisiones de productos.

De aquí en adelante, seguimos al director ejecutivo mientras cumple su función en la administración estratégica y aborda sus tres preguntas.

1.3.3 ¿En Qué Nivel de Desempeño Estamos?

PLANTEAMIENTO DEL DIRECTOR EJECUTIVO AL CONSEJO DIRECTIVO

La compañía obtuvo utilidades durante los tres últimos años, pero hay indicios de crecientes presiones competitivas en los mercados existentes. El departamento de investigación tiene algunos productos en desarrollo que a esta altura parecen tener el potencial de generar beneficios, pero podrían suponer cierto cambio de rumbo. El primer paso es conseguir informes sobre las actividades actuales de cada área funcional de la compañía; estos informes deberían expresarse en términos no numéricos porque a esta altura nos interesa el panorama general más que los detalles precisos.

INFORME CONTABLE

Actualmente, la compañía está logrando un retorno sobre los activos del 14%. Pero el enchufe, que fue lanzado el año pasado, actualmente aporta una contribución negativa al desempeño general y la rentabilidad aumentaría si lo abandonáramos. Si bien los excedentes operativos generales producen un buen retorno sobre los activos, nuestra posición de flujo de efectivo no es buena debido a los gastos actuales en investigación y desarrollo. ¿Estamos convencidos de que el gasto continuado en investigación y desarrollo a los niveles actuales acarrea un beneficio a largo plazo?

INFORME DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Actualmente, tenemos cuatro productos en desarrollo que estarán listos para lanzarse el año que viene. Complementarán nuestras líneas de productos existentes, y uno de ellos representa un adelanto tecnológico importante. Además, tenemos un equipo altamente productivo dedicado a la búsqueda de nuevas ideas, y confiamos en que seguiremos produciendo una serie de prototipos potencialmente rentables en el futuro. Ellos son, después de todo, el verdadero aliento vital de nuestra compañía, ya que sin nuevos productos no duraremos mucho. La compañía no debería adoptar un enfoque poco claro y restrictivo de nuestro presupuesto.

INFORME DE MARKETING

Estamos en un mercado altamente competitivo. Los ciclos de vida de los productos son bastante cortos, y pueden acortarse aun más en el futuro. En

este momento, tenemos dos productos que generan fondos (el interruptor y el fusible) y un producto potencialmente rentable (el enchufe). Por ahora, el interruptor y el fusible están subsidiando al enchufe, pero las perspectivas del enchufe son muy buenas a un plazo más largo. No podemos decidir abandonar el enchufe teniendo en cuenta sólo su contribución histórica. Es esencial que no sólo mantengamos el enchufe en el mercado, sino que sigamos buscando nuevos productos. Necesitamos aumentar nuestra gama de productos si vamos a tener en cuenta la combinación de efectos de los ciclos de vida y de mayor competencia. Sin embargo, deberíamos tener cuidado de no diversificarnos hacia áreas en las que no tenemos experiencia de ventas y donde las habilidades de producción pueden ser diferentes. Si bien es cierto que las participaciones en el mercado son razonablemente seguras para el interruptor y el fusible, nuestra ventaja tecnológica en ambos se vio debilitada por imitadores del extranjero; parece que es de esperarse que el precio de venta de ambos caiga alrededor de un 20% en los dos próximos años a medida que aumente la competencia.

INFORME FINANCIERO

El departamento de marketing proporciona proyecciones de la demanda para los cuatro productos que están en la fase de desarrollo, y el departamento contable brinda detalles de sus posibles costos. Una evaluación financiera detallada sugiere que sólo dos de los cuatro proyectos que se desarrollan actualmente parecen capaces de generar una tasa de retorno adecuada del capital invertido. El desarrollo de los dos productos más débiles debería abandonarse y tendríamos que dedicar más recursos a la investigación básica, es decir, a identificar nuevas oportunidades de mercado. El departamento de marketing indica los problemas que acarrearía ingresar en mercados nuevos; sin embargo, la diversificación de nuestra cartera de riesgos podrá conllevar ciertas ventajas.

INFORME ECONÓMICO

La economía estuvo en depresión durante los dos últimos años, pero parece que la política monetaria más liberal del gobierno probablemente creará un estímulo sustancial a la actividad económica. De hecho, si la economía hubiera estado en mejor forma, habríamos sido más rentables. Deberíamos esperar un alza de la demanda en la mayoría de los sectores durante el año próximo. No obstante, el sector internacional se volvió cada vez más incierto. Recientemente, el gobierno anunció que se distenderá la política monetaria, y, quizá, esto vaya asociado a una reducción de las tasas de interés, que podrá hacer que se deprecie la moneda nacional; esto jugaría a nuestro favor en los mercados de exportación. A pesar de ello, hay una tendencia hacia el proteccionismo que podría tener graves consecuencias para nuestras ventas en algunos países.

INFORME DE PRODUCCIÓN

No coordinamos muy bien la producción y los pedidos, y acumulamos suficientes inventarios de interruptores y de los enchufes, mientras que tenemos pedidos de fusibles pendientes. Deberíamos desviar recursos a

la producción de fusibles a expensas de los interruptores y enchufes. No obstante, si cambiamos de lugar a los trabajadores, podemos afectar la productividad en forma negativa. Podrá ser más rentable sacrificar las ventas del fusible, debido al aumento del costo unitario que es consecuencia de la reducción, aunque fuera temporal, de la producción de interruptores y enchufes. Además, hay algunas reservas sobre la conclusión del departamento contable de que el enchufe es una carga onerosa; estuvimos produciendo una proporción sustancial para inventarios; el problema no es que incurramos en altos precios de producción, sino que en realidad no vendemos lo que producimos. Actualmente, tenemos un sistema deficiente de comunicación de los requisitos de producción.

INFORME DE LA FUERZA DE TRABAJO

Desarrollamos una fuerza laboral altamente capacitada y motivada, y esto se refleja en el hecho de que los costos unitarios de mano de obra actuales son 10% menor que los de hace tres años. Generamos empleo estable a la fuerza laboral y una sensación general de confianza en la seguridad en el empleo, con la consecuencia de que la tasa de disminución normal es mínima.

RESUMEN DEL DIRECTOR EJECUTIVO

Ahora tenemos información sobre la cual podemos realizar un análisis de nuestras fortalezas y debilidades. Nuestra fortaleza es que establecimos mercados rentables para dos productos, y hay algunos indicios de que el tercero contribuirá algo a las ganancias en el futuro. Tenemos una compañía con una estructura y una fuerza laboral, esto nos aporta una ventaja potencial de costos; también tenemos un departamento productivo de investigaciones. Tenemos algunas debilidades internas, como el hecho de que no siempre coordinamos bien la producción con las ventas, y esto produce excesos de inventarios y retrasos. Nuestra principal debilidad es externa: hay indicios amenazadores de que está aumentando la competencia en nuestros mercados establecidos y, si deseamos crecer, quizá deba ser en un rumbo diferente. Quizá no estemos equipados para hacerlo.

1.3.4 ¿Qué Deberíamos Hacer en el Futuro?

PLANTEAMIENTO DEL DIRECTOR EJECUTIVO

A grandes rasgos, hay tres estrategias que podríamos seguir. Primero, podríamos seguir haciendo lo mismo que en el pasado y aceptar que nuestros mercados posiblemente queden sujetos a una presión competitiva creciente. Podemos contar con la invención de nuevos productos para que nos lleven a nuevos mercados a medida que desaparezcan los viejos. Segundo, podríamos atacar nuestros mercados más intensamente, intentar mantener o aumentar nuestra participación en él y aceptar que, a corto plazo, ello llevará a reducciones de la rentabilidad. Sin embargo, en un plazo más largo, esta opción tiene posibilidades de acarrear beneficios. Tercero, podríamos combinar la segunda opción con la expansión hacia nuevos mercados para diversificar nuestras actividades. Tuve algunas conversaciones

informales con Easy Turbines, quienes aceptarían con agrado una toma de control amistosa debido a sus problemas de flujo de efectivo. Ello nos daría una entrada relativamente indolora al mercado de turbinas, pero conlleva el riesgo de que no sabemos mucho sobre la fabricación y el mercado de turbinas. Sin embargo, nos brindaría una base para crecer a un plazo más largo. Ahora necesitamos un informe de cada área funcional sobre cursos de acción potenciales en el futuro.

INFORME DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Dados los cuatro productos que desarrollamos actualmente y la cantidad de ideas que tenemos para prototipos, vemos la posibilidad de una expansión diversificada significativa a mediano plazo. Lo único que necesitamos son US\$5 millones adicionales durante el próximo año para acelerar el lanzamiento de nuestros proyectos de desarrollo.

INFORME FINANCIERO

Nuestros colegas de investigación son, tal vez, un poco optimistas, porque sólo dos de los productos en los que están trabajando parecen capaces de generar un VAN positivo al costo actual de capital, incluso en los cálculos más optimistas de marketing. Asimismo, no fuimos lo suficientemente explícitos en el pasado en cuanto a la medición de los riesgos y a nuestra actitud respecto de asumirlos. Las tasas de retorno ajustadas según los riesgos sugieren que deberíamos quedarnos en los mercados que ya desarrollamos y sólo aventurarnos en nuevos mercados como último recurso. Sin embargo, el hecho de que Easy Turbines tenga problemas de flujo de efectivo, en la actualidad, significa que podríamos adquirirla a un precio rebajado de oportunidad.

INFORME ECONÓMICO

Las perspectivas para la economía son buenas, y la rentabilidad aumentará el año próximo, incluso si no cambiamos nuestra estrategia actual de marketing. Sin embargo, posiblemente sea difícil aumentar la participación en el mercado porque la elasticidad precio-demanda de nuestros productos es bastante baja. Los nuevos productos deberían ser muy exitosos al lanzarse, porque están dirigidos, principalmente, a los mercados de exportación y hay indicios de que la moneda va a depreciarse significativamente en los próximos meses. Las perspectivas a un plazo más largo dependerán en parte de las soluciones diplomáticas al problema de mayor proteccionismo.

INFORME DE MARKETING

El tiempo que podemos permanecer en nuestros mercados establecidos está limitado. Nuestros productos tipo 'vaca lechera' podrían ser atacados por la competencia en cualquier momento. Necesitamos diversificar nuestros productos para mantenernos vivos a largo plazo, y los cuatro productos que el departamento de investigación tiene entre manos podrían satisfacer los requisitos perfectamente. Algunos de ellos quizás no parezcan financieramente atractivos, pero el análisis financiero emplea un enfoque muy estrecho de los beneficios del desarrollo de una nueva gama de productos.

No estoy seguro en cuanto a la propuesta de ingresar al mercado de turbinas mediante la adquisición, porque a esta altura no sé mucho sobre ese mercado. Me gustaría saber si los problemas de flujo de efectivo de Easy Turbines se atribuyen a problemas con las ventas.

INFORME CONTABLE

Si intentamos seguir una estrategia de diversificación nos quedaremos rápidamente sin fondos, porque el periodo de recuperación de la inversión de los nuevos productos que tenemos entre manos es bastante largo, incluso si suponemos que el departamento de marketing no es muy optimista con relación a las ventas esperadas. Además, las medidas de retorno de la inversión y del capital invertido se verán afectadas negativamente y, quizá, esto también afecte el precio de nuestras acciones, convirtiéndonos, tal vez, en una compañía susceptible de ser absorbida por otra, y a pesar de asumir el control de Easy Turbines. Creo que la idea de asumir el control de otra compañía es demasiado especulativa y no es una opción realista.

INFORME DE OPERACIONES

En este momento, tenemos capacidad libre en la fábrica y no habría problema en reclutar más personal, dadas las condiciones actuales del empleo en el área local. Sin embargo, si realmente emprendemos una expansión hacia nuevos productos deberemos iniciar un programa de formación importante.

INFORME DE LA FUERZA DE TRABAJO

Cualquier intento por diversificarnos debe considerar que una incorporación de personal y un cambio en las responsabilidades de los empleados, pueden tener consecuencias importantes en el espíritu de trabajo. Intentar explotar nuevos mercados requerirá un cambio en lo que hacen las personas y deberemos asegurarnos de que tengamos el apoyo de toda la fuerza laboral para lograr el éxito. No cabe duda de que encontraremos muchos problemas al poner en marcha una estrategia de crecimiento y diversificación, y, quizá, nos enfrentemos a tasas de reducción de plantilla mucho mayores y un menor crecimiento de la productividad que en el pasado. En esta situación, hay un beneficio real en cuanto a la productividad que proviene de mejores comunicaciones, los incentivos dirigidos al desempeño y el desarrollo de una cultura empresarial.

RESUMEN DEL DIRECTOR EJECUTIVO

La amenaza inmediata que nos enfrenta es que corremos el peligro de quedarnos aislados en mercados con actividad en baja donde la competencia se está volviendo cada vez más encarnizada. La amenaza potencial que nos enfrenta es que si decidimos expandirnos tendremos que entrar en mercados desconocidos que tienen un alto grado de riesgo. Esta medida puede exponernos a que otra compañía nos absorba. Aunque podríamos anticiparnos a esta amenaza asumiendo el control de Easy Turbines, no creo que la idea de diversificarnos mediante la absorción de otra compañía sea adecuada a esta altura: por lo que sé, las posibilidades de que esa asociación sea exitosa a largo plazo no son muy altas. En todo caso, se tardaría mucho

en establecer la infraestructura financiera necesaria, incluso para considerar hacer una oferta pública de adquisición hostil por una compañía.

Sin embargo, evidentemente hay muchas oportunidades. Tenemos los recursos para explotar nuestros mercados existentes, y tenemos productos que pueden utilizarse para ampliar nuestra cartera. El precio de las acciones de la compañía en la bolsa de valores se mantuvo razonablemente estable durante algún tiempo. No obstante, el Consejo directivo considera que nuestras acciones están infravaloradas y que el mercado no considera los recientes gastos, relativamente grandes, en investigación y desarrollo. Uno de los integrantes del Consejo, recientemente, recibió este informe confidencial de su corredor de bolsa:

INFORME DEL ANALISTA DE MERCADO

Esta compañía se caracterizó por un sólido crecimiento durante los primeros tres años de existencia. Desde entonces tuvo una tendencia a dormirse en sus laureles, a pesar de que está en un mercado altamente competitivo y cambiante. Los gastos recientes en investigación y desarrollo tendieron a hacer bajar la rentabilidad, y, en cierta medida, esto se reflejó en el precio de sus acciones. Pero todavía no hay garantía de que la administración de la compañía considere mantener su posición actual en el mercado o diversificarse hacia mercados relacionados que llevarán a un crecimiento continuo.

Por lo tanto, es hora de que dejemos la imagen de conservadores y le mostremos al mercado que tenemos la capacidad para crecer y generar ganancias a largo plazo.

Con claridad, hay opiniones diferentes sobre qué rumbo debería tomar la compañía. Por ejemplo, el departamento de finanzas se opone a la expansión debido a sus reservas acerca de los nuevos productos, pero cree que la adquisición de otra firma podría abrir el camino hacia el éxito. El departamento de marketing está a favor de la expansión debido al optimismo sobre las perspectivas futuras para una compañía diversificada; el departamento económico también, pero tiene reservas sobre la estrategia de marketing. La labor del director ejecutivo es llegar a una decisión que será apoyada por los gerentes funcionales, dado que sin ellos nada puede funcionar. El director ejecutivo deberá admitir que aunque cada uno de los gerentes funcionales puede ofrecer una exposición sobre cómo están las cosas y qué debería hacer la compañía, cada uno está preocupado por su propio punto de vista. Se nota que cada gerente funcional tiende a hablar su propio 'idioma'. Si el director ejecutivo no tiene formación administrativa, quizá, parte del análisis le resulte desconcertante. Por ejemplo, el director de marketing se refirió a los ciclos de vida de los productos, el contador al retorno de los activos, el gerente de finanzas a un VAN positivo, el economista a la política monetaria, etc. En el transcurso de un análisis como éste, cada gerente no puede hacer perder el tiempo a los demás al pedirles que definan los términos. Entonces, a fin de desarrollar una estrategia a partir de la variedad de opiniones, es esencial que las implicaciones completas de las afirmaciones, que por sí solas podrían parecer inocuas, sean entendidas por todos los participantes y, en particular por el director ejecutivo que lleva la responsabilidad de decidir qué se debe hacer. El proceso mediante

el cual se llega a la decisión sería una historia aparte, pero es suficiente decir que el equipo de la gerencia está persuadido de la visión del director ejecutivo de dejar la imagen conservadora de la compañía, y acepta tomar una estrategia expansiva y diversificada, pero sin intentar adquirir Easy Turbines.

1.3.5 ¿Cómo Podemos Lograr un Cambio Exitoso?

El director ejecutivo dispuso que los gerentes funcionales trabajasen para preparar un programa para el cambio. Sobre la base de su entendimiento de lo que necesita lograrse en las áreas individuales, el equipo llega a un plan de cinco puntos.

- 1 Intentar obtener un grado más alto de ventaja competitiva en los productos existentes y reforzar los esfuerzos de investigación y desarrollo.
- 2 Mejorar la planificación de recursos introduciendo técnicas de 'justo a tiempo' y trabajando en coordinación más estrecha con el departamento de marketing.
- 3 Mejorar la información de mercado y el análisis económico.
- 4 Introducir sistemas de control más rigurosos para vigilar el desempeño de la compañía.
- 5 Comunicar las metas de la compañía a todos y desarrollar una cultura empresarial para que las personas puedan identificarse con los objetivos de la compañía.

Los detalles exactos de cómo se realiza el nuevo objetivo de la compañía dependerán de cómo se desarrollen los acontecimientos.

1.3.6 Estrategia y Crisis

¿Por qué les resulta tan difícil a los gerentes reunirse para diseñar y poner en marcha una estrategia corporativa? Parte de la respuesta es que hay muchos problemas apremiantes que deben atenderse a diario, los cuales desvían su atención de la estrategia y, evidentemente, no tienen que ver con los problemas inmediatos que se les presentan a los gerentes. Supongamos que se distribuye una circular el miércoles para anunciar el resultado de los análisis estratégicos. Para el viernes, se produjeron los siguientes incidentes:

FLUJO DE EFECTIVO

Un cliente importante tuvo problemas y no podrá liquidar sus cuentas por pagar durante seis meses. Esto significa que el flujo de efectivo para los seis meses próximos será negativo.

contabilidad al director ejecutivo. En vista de la carga adicional sobre el flujo de efectivo, resultante de los cambios estratégicos propuestos, estos cambios deberían aplazarse.

INVASIÓN JAPONESA

En un anuncio sorpresivo, los japoneses revelan el desarrollo de un dispositivo eléctrico que reducirá la participación en el mercado del fusible

alrededor de un 5%, a menos que se lance una fuerte ofensiva de marketing.

Memorándum del Departamento de Marketing al director ejecutivo. Todos los recursos de marketing deberán desviarse para responder al desafío japonés durante los próximos meses; los cambios estratégicos deberían aplazarse.

A LA CAZA DEL EJECUTIVO

Otra compañía reclutó el director de finanzas.

Memorándum del Departamento de finanzas al director ejecutivo. En vista de los muchos asuntos financieros complejos que serán planteados por la estrategia propuesta, debemos tener un director financiero con experiencia y visión; y hasta que podamos reclutar a alguien que lo reemplace, los cambios estratégicos deberían aplazarse.

DESARROLLO DEL SOBRECOSTO

Se presentan algunos problemas inesperados y el departamento de desarrollo no podrá llevar al mercado los nuevos productos dentro del presupuesto original proyectado.

Memorándum del Departamento de desarrollo al director ejecutivo. Debemos reevaluar nuestras opciones, pero dada la confusión que existe en el Departamento de finanzas, no será posible hacerlo durante algún tiempo; deberían aplazarse los cambios estratégicos.

RELACIONES LABORALES

El primer intento de comunicar la nueva estrategia fue desastroso. Tras una conversación preliminar, los representantes del personal interpretaron los cambios propuestos como un intento de aumentar la productividad a expensas de un deterioro de las condiciones laborales. La noción de un nuevo sistema de incentivos fue seriamente criticada.

Memorándum del Departamento de personal al director ejecutivo. Parece que vender la estrategia propuesta a la fuerza laboral tardará más de lo que pensábamos. Los cambios estratégicos deberían aplazarse hasta cuando podamos lograr avances en este frente.

No cabe duda de que surgirán más asuntos el lunes siguiente, y seguirán surgiendo. El punto principal es que incluso cuando los gerentes individuales están de acuerdo con la interpretación general de la condición actual de la compañía y lo que se debería hacer en el futuro, sus propias preocupaciones inmediatas, naturalmente, parecen ser más urgentes que la implementación de un curso de acción que no tiene beneficios obvios a corto plazo. El director ejecutivo ahora tiene varias opciones.

- Puede darles la razón a los gerentes, y aplazar los cambios hasta que el momento sea más favorable. Será consciente de que, quizá, ésta sea una esperanza ilusoria.
- Puede intentar modificar los cambios propuestos tomando en cuenta lo sucedido; en este caso estará apuntando a un blanco que nunca deja de moverse.

- Puede señalar que la estrategia se basa en una visión reconocida de la situación de la compañía y de la necesidad de ajustarse al mercado cambiante; las crisis son evidencia de que la compañía realmente necesita un fuerte sentido del rumbo que se deberá seguir para que la administración no sea meramente una serie de reacciones a acontecimientos cotidianos. La tarea de los gerentes consiste en realizar los objetivos generales aceptando que estas crisis siempre van a suceder.

Pero hay otra forma de considerar los problemas que surgieron y la reacción de los gerentes individuales a ellos. El director ejecutivo eligió un curso de acción y encargó a sus gerentes la tarea de determinar qué debería hacerse. Pero parece que a nadie se le encargó determinar cómo se pondría en práctica el plan de cinco puntos en la realidad. Por eso el enfoque del director ejecutivo era sólido en la identificación de objetivos y cursos de acción, pero débil en cuanto a su implementación; en consecuencia, el plan general era vulnerable a los tipos de crisis que se produjeron.

Debe aceptarse que ningún plan puede ser inflexible, y que debería modificarse a medida que se dispone de información adicional. Los acontecimientos críticos pueden considerarse como nueva información que se tendrá en cuenta para refinar la estrategia general. Por ejemplo, la invasión japonesa indica que las presiones competitivas están cambiando más rápidamente que lo esperado y que deberían desviarse algunos recursos para proteger al fusible. De dónde deberían provenir estos recursos es un problema que deberá resolver el equipo de la gerencia.

1.3.7 Elementos de la Planificación Estratégica

Además de reconocer que cierto grado de pensamiento progresista es importante, ¿es posible extraer alguna lección de aplicabilidad general de lo sucedido? El director ejecutivo formuló varias preguntas a los gerentes especializados y ellos aportaron mucha información y opiniones, y, finalmente, se decidió un curso de acción. De hecho, es importante reconocer cinco aspectos de lo sucedido. Primero, los gerentes individuales usaron una estructura de pensamiento para abordar problemas dentro de su área. Segundo, los gerentes aplicaron esta estructura al análisis de la información. Tercero, el director ejecutivo integró los diferentes tipos de análisis presentados por los gerentes a fin de llegar a una decisión. Cuarto, se diseñó un sistema de evaluación para vigilar la asignación de recursos. Por último, se dejó la puerta abierta para modificar la estrategia a medida que se desarrollaran los acontecimientos. Vale la pena considerar estos componentes de la planificación estratégica en detalle.

Estructura

Lo primero que hizo el director ejecutivo fue pedir a sus gerentes funcionales que aportaran información sobre la condición actual de la compañía. Esperaba recibir información diferente de cada uno porque los gerentes funcionales aportan tipos de competencia diferentes al asunto. Por ejemplo, el gerente de finanzas usó la teoría de finanzas para evaluar las alternativas, el director de marketing usó la teoría de la ventaja competitiva para formular estrategias de

marketing, el economista se valió de teorías macroeconómicas para explicar y predecir el impacto de las políticas gubernamentales sobre los mercados de productos y el gerente de personal usó teorías de comportamiento de grupos y de motivación para preparar programas de trabajo. Estas teorías brindan a los gerentes funcionales una **estructura** dentro de la cual pueden abordar los problemas. Esta estructura está compuesta por una recopilación de teorías que imponen cierto orden a las complejidades del mundo real. Sin una estructura las respuestas que aportó cada uno de los gerentes funcionales podrían haberse basado en factores completamente inconexos, y este hecho no se habría hecho evidente. Por ello ya se observó anteriormente que cada gerente parecía hablar un idioma en particular.

Para que la complejidad de la vida tenga sentido, es necesario imponer una estructura intelectual sobre los acontecimientos y procesos. Una estructura teórica hace posible abordar nuevos problemas en forma sistemática. La falta de principios generales que puedan aplicarse a asuntos evidentemente diferentes conduce a incoherencias y, para un observador imparcial, puede parecer que las decisiones se toman al azar. Cuando no existe una estructura, los gerentes no advertirán que algunas situaciones evidentemente diferentes comparten temas comunes y pueden abordarse mediante análisis y soluciones similares. Es algo paradójico que aunque la mayoría de las compañías quisieran tener un sistema para asignar recursos a largo plazo (es decir, un medio para ver cómo se articulan las cosas, en qué oportunidades potenciales se debería invertir y cómo deberían movilizarse los recursos para aprovecharlas) no necesariamente se advierte que ello presupone un pensamiento estructurado. Por ejemplo, todos somos conscientes de que los precios varían con el tiempo. Pero lo que no siempre resulta obvio es que los precios **relativos** a menudo cambian significativamente, porque los cambios en los precios relativos generalmente están ocultos por cambios de los precios generales, tales como la inflación. Los gerentes necesitan conocer la diferencia entre cambios de precios nominales y reales, poder identificar dónde hubo cambios significativos de los precios relativos y analizar los factores que los hicieron cambiar.

Para ponerlo en perspectiva, el precio real de los televisores disminuyó en los últimos quince años. Sin embargo, la disminución del precio real, generalmente, se compensó con los aumentos inflacionarios de los precios; en consecuencia, el precio nominal de los televisores subió en la mayoría de los países. Pero ¿qué le sucedió al precio relativo de los televisores en color y en blanco y negro? Las influencias de la oferta y la demanda en estos mercados llevaron a cambios en la proporción entre los precios de los televisores en blanco y negro y en color, es decir, a cambios en los precios relativos. Para entender por qué cambiaron los precios relativos de los dos tipos de televisores, es necesario tener una teoría de oferta, demanda y determinación de los precios.

Un aspecto de los negocios que dificulta la aplicación de enfoques estructurados es que el día normal de un gerente está caracterizado por una secuencia continua de actividades evidentemente sin relación. Muchos investigadores intentaron registrar y clasificar las rutinas diarias de los gerentes para identificar los componentes del comportamiento administrativo eficiente. Uno de los descubrimientos generales es que el gerente eficiente no sólo necesita reaccionar

con rapidez y eficiencia a los acontecimientos a medida que se desarrollan, sino que también es necesario que tenga una estructura dentro de la cual puedan establecerse prioridades e identificarse objetivos. Una estructura de esta clase puede estar basada en las disciplinas empresariales integradoras que contienen un conjunto de teorías que pueden aplicarse a problemas generales en las áreas de finanzas, marketing, relaciones humanas, etc.

La noción de una estructura conceptual puede generalizarse desde las especialidades individuales hasta la compañía en su conjunto. La falta de un enfoque estructurado de las actividades de planificación puede llevar a un estilo de gestión reactivo y a criterios arbitrarios de toma de decisiones. Comúnmente se observa en los negocios que los gerentes individuales se frustran por decisiones evidentemente arbitrarias que no se relacionan con ningún objetivo global. Las decisiones que quizá resulten desagradables para una persona determinada pueden ser más aceptables si se las ve ocurrir dentro de un marco reconocible. Cuando se trata de elegir entre alternativas opuestas, la ausencia de una estructura dentro de la cual se asignan los recursos puede llevar a que la compañía desarrolle una cartera de productos aleatoria. Es posible que la compañía exista y crezca indefinidamente de esta forma, pero continuamente enfrentará la posibilidad de verse confrontada por problemas que podrían haberse evitado o previsto dentro de una estructura conocida.

En la Mythical Company, el director ejecutivo impuso una estructura general a la información que le presentaron al pensar en términos de las fortalezas y debilidades de la compañía: las amenazas impuestas por los cambios en las condiciones del mercado y las oportunidades existentes en mercados relacionados. El equilibrar estas categorías le permitió llegar a una perspectiva que definió el impulso estratégico que la compañía seguiría.

Es necesario realizar una advertencia sobre los enfoques estructurados. La estructura de decisión que se creó para la compañía puede ser inadecuada o anticuada. El ejemplo clásico es el sistema de control que, en realidad, nadie entiende, pero que crea la ilusión de tener el control. Actuar según la creencia de que, porque se desarrolló una estructura, esa es la correcta, posiblemente sea más perjudicial que no tener ningún sistema de control. Aun cuando se haya hecho la elección correcta en un principio, para que la estructura sea eficaz debe adaptarse continuamente para afrontar las circunstancias cambiantes, y la deben conocer y entender las personas indicadas de la compañía.

Análisis

La información que aportaron los gerentes funcionales fue en la forma de **análisis** basados en sus propias áreas individuales de conocimientos técnicos. Una estructura tiene poca utilidad en los negocios a menos que pueda aplicarse a los problemas del mundo real. Muchas teorías económicas avanzadas contienen una estructura de pensamiento poderosa, pero no tienen ninguna relevancia para los negocios porque no pueden utilizarse para analizar los asuntos que surgen en las compañías. En este caso, cada gerente funcional analizó la información que era correspondiente a la función que desempeñaba de la compañía y sacó una variedad de conclusiones.

La estructura de pensamiento debe complementarse con herramientas y téc-

nicas de análisis para descifrar las relaciones y los datos. La información disponible en la vida real a menudo parece ser conflictiva, y, a veces, completamente inútil: esto puede llevar al síndrome de 'no me confundas con los hechos'. La capacidad de descifrar datos e interpretar estadísticas requiere un entendimiento de conceptos básicos (en finanzas, contabilidad, economía y marketing), junto con las herramientas de métodos cuantitativos que permitan manejar los datos y entender mejor los acontecimientos; por ejemplo: ¿por qué cuando aumenta el precio de la ginebra, cae la cantidad de agua tónica vendida y aumenta la cantidad de whisky vendido? El motivo es que la ginebra y la tónica son productos complementarios, mientras que la ginebra y el whisky son sustitutos; cuando aumenta el precio de la ginebra con relación al del whisky, algunos bebedores tomarán whisky en lugar de ginebra. Como la ginebra y la tónica son complementarios, la cantidad de tónica adquirida caerá junto con la cantidad de ginebra adquirida. El grado de cambio de las cantidades de ginebra, tónica y whisky adquiridas dependerá de la sensibilidad de la demanda con respecto a los cambios de precios, también conocida como 'elasticidad'.

Las técnicas analíticas también ayudan a identificar qué información es importante y cuál es irrelevante. En la vida moderna, el problema normalmente no es la falta de información, sino la falta de información pertinente. Por ejemplo, hay suficiente información disponible sobre las ventas de ginebra, tónica y whisky durante el transcurso del tiempo, por área geográfica, en diferentes grupos sociales, por marca, etc. Pero la información realmente importante es difícil de obtener: cuál es la elasticidad del precio de la ginebra, y qué grado de sustitución existe entre la ginebra y el whisky.

Muchos gerentes adoptan la postura de que la administración es un arte, más que una ciencia, y piensan que concentrarse en los datos es contraproducente. Naturalmente, es una ingenuidad sugerir que los problemas administrativos siempre pueden resolverse recurriendo a los números y mediante cálculos estadísticos y financieros. Sin embargo, no deberían confundirse el rigor y el análisis con la manipulación de números. Algunas veces, lo único que se encuentra disponible es información cualitativa en lugar de cuantitativa, pero esto no implica que el análisis sea irrelevante. Para ilustrar esto, como mínimo es útil saber si estamos tratando con cantidades positivas o negativas (por ejemplo, si es probable que el flujo de efectivo sea positivo o negativo). El orden aproximado de magnitud podrá ser todo lo que pueda deducirse de la información disponible, pero incluso éste puede ser útil para determinar si existe la probabilidad de que un proyecto esté dentro de las posibilidades de los recursos de una compañía. El enfoque analítico no cuantitativo puede ayudar a identificar si el saldo de influencias es favorable o no a un curso de acción potencial. Siempre debe tenerse presente que los competidores también estarán intentando interpretar la mayor cantidad posible de información a partir de los datos disponibles. Adoptar un enfoque no analítico podría colocar a la compañía en una grave desventaja.

En resumen, los siguientes puntos tienen gran importancia para el enfoque analítico.

- 1 No confundir el rigor con los números.
- 2 La precisión no es esencial.

- 3 Los datos pueden expresarse como:
- órdenes relativos de magnitud;
 - positivos o negativos;
 - cuantitativos o cualitativos.

Un enfoque riguroso de los asuntos no necesariamente conlleva el empleo de números; el uso de teorías y conceptos, para aclarar problemas y evaluar soluciones potenciales, puede ser independiente de las cantidades numéricas precisas. Por otro lado, el hecho de que se presenten números como parte de un argumento no garantiza que el argumento en sí se haya desarrollado con rigor.

Toda la información acerca de los mercados, las finanzas y la economía puede tener cierto grado de error. Esto significa que no se gana nada intentando ser altamente preciso. Si bien la aparición de varias cifras detrás del punto decimal puede impresionar al desprevenido, se trata de una precisión falsa. En vez de concentrarse en la precisión de los cálculos, hay algunos asuntos generales a los que debería prestarse atención cuando se manejan los números. Primero, si los órdenes de magnitud sugeridos por los números son grandes o pequeños con relación a las operaciones correspondientes. Si la magnitud relativa de los números es pequeña, el asunto es de menor importancia. Por ejemplo, un analista de mercado puede prever que el costo de introducir una nueva marca para mantener la participación en el mercado es de alrededor de US\$5 millones, pero si la cifra total de ventas es de US\$385 millones, no se obtiene mayor beneficio al intentar lograr más exactitud con respecto a la cifra de US\$5 millones. No resulta práctico perder tiempo refinando información relativamente poco importante. Segundo, si los números son positivos o negativos. Por ejemplo, si se espera que un mercado crezca o se reduzca en el futuro, o si los flujos de efectivo probablemente son positivos o negativos. Tercero, la información impresionista o cualitativa cumple una función diferente de la información numérica.

Por ejemplo, a fines de la década de los ochenta hubiera sido imposible cuantificar una impresión de que las modas pudieran cambiar debido al cambio de actitud hacia el uso de pieles, pero dicho cambio tuvo consecuencias estratégicas importantes para los fabricantes de abrigos de piel. Si una compañía peletera se hubiese dado cuenta pronto de lo que estaba sucediendo, habría podido investigar el posible efecto de, por ejemplo, una reducción del 10% de la demanda de abrigos de pieles y decidir si debiera reducir la producción inmediatamente y bajar el inventario hasta un nivel inferior. También hubiese podido intentar predecir el efecto sobre los precios, aprovechando su conocimiento de las condiciones de oferta y demanda del mercado de las pieles, y elaborar un pronóstico de las consecuencias para los flujos de efectivo. La compañía también habría podido investigar las consecuencias de una caída continuada de la demanda, o de la estabilización de la demanda en el nuevo nivel reducido al que se llegó, o de una posible restauración de los niveles originales, a medida que los fabricantes tomaban medidas para enfrentar la polémica sobre las 'especies en vías de extinción'. Resulta instructivo comparar la posición competitiva más probable de esta compañía con la de otra que no hizo ningún preparativo para el cambio de condiciones de mercado e inesperadamente se encontró en una situación de existencias no vendidas, precios en baja y dificultades de flujo de efectivo.

Esta perspectiva sobre el uso eficiente de la información puede ayudar a aclarar la aparente contradicción entre lo que la teoría dice que deberían hacer los gerentes y lo que se observa que hacen realmente. La teoría sugiere que los gerentes deberían hacer un uso cuidadoso de la información para analizar las situaciones y llegar a conclusiones. Pero la investigación revela que los gerentes tienden a contar con informes abreviados y verbales. El razonamiento anterior da a entender que, en primer lugar, es importante que los gerentes determinen la dirección del cambio y el orden aproximado de su magnitud. En muchos casos, el curso de acción que éstos sugieren podrá verse casi inalterado por información detallada adicional que, debido a los errores asociados a la información, podrá ser en sí de calidad dudosa. En consecuencia, es probable que el esfuerzo dedicado al detalle analítico produzca un retorno marginal marcadamente decreciente. Esto lleva a la situación paradójica en que el gerente capacitado puede identificar qué información es realmente necesaria para tratar un asunto en particular, así como el nivel de detalle necesario para llegar a una conclusión informada de manera económica, pero este comportamiento puede parecer superficial e impresionista cuando lo observa un investigador que sólo se concentra en identificar el uso de detalles.

Integración

En el ejemplo analizado anteriormente, el director ejecutivo se enfrentaba a una variedad de análisis basados en diferentes estructuras. Su tarea era la de **integrarlas**; ningún gerente funcional ofrecía la perspectiva necesaria para decidir cuál de las opciones estratégicas se debía tomar. El director ejecutivo añadió una visión de adónde iba la compañía y un panorama general de la información brindada por los gerentes funcionales para llegar a un impulso estratégico.

Cada una de las disciplinas empresariales desempeña una función en el desarrollo de la estrategia general. Una habilidad gerencial importante es la de reconocer cuándo pueden aplicarse disciplinas específicas e identificar las herramientas y los conceptos pertinentes a las diferentes situaciones. No es necesario que el gerente mismo pueda realizar una evaluación financiera o un estudio de mercado, pero es necesario que pueda ver cuándo se requieren tales estudios, que pueda entenderlos lo suficientemente para aportar críticas constructivas, que pueda visualizar la importancia relativa de los diversos resultados y articular los resultados en la formulación de estrategias.

Consideremos el proceso de decidir si se debe desarrollar y comercializar un nuevo producto. Se utilizan técnicas de investigación de mercado para identificar las ventas potenciales y la estrategia de marketing que se adoptará para administrar el producto una vez lanzado. La evaluación financiera presenta la posible tasa de retorno del capital invertido en el producto, y brinda información para compararla con otras inversiones potencialmente competitivas. El análisis económico informa sobre la fijación del precio óptimo y sobre amenazas potenciales que pueden surgir en la industria, nacional o internacional. Las teorías de comportamiento organizacional sugerirán políticas destinadas a obtener lo mejor del personal. Las técnicas contables vigilarán los costos de producción con relación a los ingresos por ventas. Es la función del gerente asegurar que se

apliquen las técnicas apropiadas en el momento propicio, y el gerente necesita comprender el significado de los diversos tipos de información generada por diferentes técnicas.

La integración es un componente esencial de la estrategia porque las implicaciones de recomendaciones específicas provenientes de un área pueden repercutir sobre otros aspectos de la actuación de la compañía. Por ejemplo, una propuesta de abandonar un producto podrá basarse en una evaluación financiera que sugiera que el valor de la compañía disminuiría a consecuencia de una reducción de los flujos de efectivo; las razones financieras deben ponderarse en anticipación a los potenciales efectos negativos. El departamento de personal podría sostener que el efecto sobre la motivación y la dedicación de los empleados podría ser grave porque todos sienten que es un producto que 'vale la pena' fabricar. El departamento de producción podría aducir que, aunque el producto tiene una baja contribución contable, ayudó a eliminar el exceso de capacidad en el pasado, y esto no se refleja por la contabilidad; el departamento de marketing podría afirmar que el producto todavía está en las primeras etapas de la evolución de su ciclo de vida y que tiene un importante potencial a un plazo más largo. El problema estratégico es el de incorporar y reconciliar las inferencias de las disciplinas especializadas, que en este caso sugieren diferentes cursos de acción.

La integración va más allá de simplemente sumar las ventajas y desventajas presentadas por las disciplinas individuales. La decisión de abandonar el producto dependerá en última instancia del grado de concordancia que tiene con el impulso estratégico de la compañía. Por ejemplo, las tendencias económicas y sociales amplias podrían indicar que no hay futuro en los mercados actuales y en otros relacionados más allá del mediano plazo y que la compañía debería pensar en términos de un cambio de rumbo. En este caso, la verdadera pregunta estratégica, quizá sea, cuándo abandonar el producto (en lugar de si se debe hacer).

Evaluación

Varios gerentes funcionales reconocieron la necesidad de **evaluar** el desempeño. A la luz de las muchas crisis que afrontaría la compañía, quedó claro que sería esencial intentar determinar el grado de acierto con el que se estaban asignando los recursos para procurar lograr las metas estratégicas.

A fin de monitorizar el desempeño de la compañía es necesario formular medidas que generen información sobre el éxito con el que se están alcanzando los objetivos. Pueden utilizarse diferentes mediciones para evaluar el desempeño de la compañía, tales como el Retorno de la Inversión y el Margen de Utilidad, y la eficiencia con la que se asignan los recursos puede juzgarse por medidas tales como la Rotación de Activos, la Contribución de los Activos y las Ventas por Empleado. Aunque frecuentemente se encuentran dificultades para interpretar y reconciliar diferentes mediciones globales de desempeño y eficiencia, éstas sirven para ofrecer una advertencia temprana sobre problemas potenciales y para identificar áreas potencialmente problemáticas. Otro problema que se presenta es que no se pueden expresar todos los objetivos en términos cuantitativos. Por ejemplo, los niveles de servicio, la imagen de la compañía y el grado de

diferenciación de productos no pueden medirse de manera tal que brinden una clara indicación del desempeño.

En un entorno competitivo, las mediciones absolutas de desempeño son menos importantes que las relativas a la competencia. Los estudios descubrieron que las compañías rara vez establecen sus metas (ni siquiera las financieras) en relación con los competidores. Un buen motivo para la falta de criterios de referencia relacionados con los competidores es la dificultad de obtener información apropiada sobre ellos, pero aunque sea difícil obtener la información pertinente, bien vale la pena. El motivo es que los cambios introducidos en todo el sector industrial afectan a todas las firmas y, al concentrarse en el desempeño de los competidores, esta influencia distorsionadora se reduce al mínimo. Por ejemplo, la meta absoluta de aumentar el retorno de los activos en un 2% puede tornarse imposible debido a un aumento sorpresivo del 10% en los costos de las materias primas. Si el objetivo se hubiese definido en términos de lograr un retorno de los activos que fuese un 2% mayor que el de un competidor importante, la firma podría evaluar su reacción comparándola con algún indicio de la mejor práctica lograda por el competidor.

Las mediciones globales del desempeño de la compañía no pueden utilizarse para establecer directrices en todos los niveles de la organización y es necesario concebir medidas que se relacionen correctamente con los objetivos que se fijaron para personas y grupos. En la práctica, esto es difícil de lograr y es posible terminar con un conjunto de medidas de desempeño que no reflejan adecuadamente la eficiencia con la que se asignan los recursos en los diferentes niveles de la compañía. Hay pocas actividades más inútiles que censurar a gerentes departamentales por no lograr buenos resultados de acuerdo con las medidas de desempeño que casi no tienen razón de ser. De hecho, el uso de medidas irrelevantes del desempeño puede ser contraproducente y tener graves consecuencias a largo plazo para la compañía en conjunto. A corto plazo, no es de extrañar que los empleados se desalienten y pierdan su motivación si sus esfuerzos y éxitos no se ven reflejados en los resultados medidos. Esto tiene repercusiones sobre la productividad y el comportamiento innovador. A un plazo más largo, es posible que la compañía asigne sus recursos inadecuadamente como resultado de su lucha por incrementar al máximo las mediciones engañosas de objetivos. Por ejemplo, la evaluación del equipo de ventas con relación al crecimiento del valor de las ventas puede llevar a un nivel de operaciones en el cual el costo total de las ventas adicionales es mayor que el ingreso adicional generado: podrá sobrecargarse la capacidad para responder a la demanda, los equipos de servicios, quizá, no puedan brindar apoyo a las ventas fuera de las grandes ciudades y, tal vez, se desvíen recursos del desarrollo de productos. El resultado es que, aunque el gerente de ventas se desempeñe bien según su medición, los gerentes de otras áreas (tales como producción y asistencia técnica) encontrarán que sus medidas de desempeño disminuyen.

Retroalimentación

Si una compañía no monitoriza la retroalimentación, no responde a ella ni aprende de ella, sus estrategias rápidamente dejarán de ser coherentes con los acontecimientos reales. En el caso de Mythical Company, el director ejecutivo inmediatamente se vio enfrentado a la retroalimentación sobre factores,

tanto internos como externos, todos los cuales tenían repercusiones sobre la realización de la estrategia acordada; ahora debe tomar decisiones sobre cómo adaptarse a estos cambios. A un plazo más largo, el director ejecutivo solicitará alguna respuesta sobre la implementación de la estrategia y las mediciones del desempeño de la compañía.

1.4 La Unidad de Negocios y la Estrategia Corporativa

La compañía modelo en la cual se basa gran parte de la teoría económica es una entidad que elabora un producto único en un mercado bien definido. Pero es obvio que una gran proporción de la actividad económica se realiza en firmas de formas variadas: algunas producen una gama de productos (integración horizontal), algunas no sólo producen el producto final, sino varios o todos los productos intermedios (integración vertical), algunas comercializan un cierto producto de diferentes maneras en mercados separados (Pepsi Cola), y otras comercializan el producto más o menos en la misma forma en diferentes mercados (McDonald's). La diversidad de formas puede simplificarse al considerar a la firma como una 'sociedad anónima' que se dedica a variadas actividades, y al concentrarse en la administración de la compañía en vez de las firmas individuales que la componen.

Hay una clara distinción entre la estrategia corporativa y la comercial: la firma puede visualizarse como un grupo de unidades estratégicas de negocios (UEN) que están coordinadas y dirigidas por una casa matriz. Una UEN es una división operativa de una compañía que sirve a un segmento producto-mercado distinto, o a un conjunto bien definido de clientes o a un área geográfica. La UEN recibe autoridad para tomar sus propias decisiones dentro de ciertas directrices corporativas.

Los objetivos y las directrices empresariales constituyen la estrategia para la compañía en su conjunto, y las UEN son unidades tácticas que deben realizar su parte de la estrategia general. La cuestión de si las actividades de las UEN son tácticas o estratégicas es, en realidad, un asunto semántico, ya que el término 'estratégico' tiende a aplicarse a cualquier actividad en la compañía que supone mirar hacia el futuro. Por ejemplo, el director de marketing de una UEN sigue una estrategia de marketing dentro de los objetivos de la unidad estratégica. Todos son, pues, de cierto modo tanto estrategias como tácticos. Las preguntas estratégicas abordadas por las UEN se relacionan con los productos, entre ellas:

- ¿Cuál es el mercado?
- ¿A qué segmentos se orientan los productos?
- ¿Quiénes son los competidores?
- ¿Puede lograrse una ventaja competitiva sostenible?

Las metas estratégicas buscadas por una UEN pueden ser independientes de las de otras UEN dentro de la corporación. De hecho, puede que las personas que trabajen en una UEN no sean conscientes de que una compañía en particular es parte de su misma corporación. La estrategia corporativa, por lo tanto, se ocupa de la cartera de UEN, asegurando que no se comporten de un modo perjudicial para las demás y distribuyendo los recursos entre ellas. Si la cartera

actual de UEN no puede alcanzar los objetivos empresariales, la estrategia de la compañía podrá redirigirse hacia el desarrollo de nuevas iniciativas comerciales.

Es obvio que una compañía exitosa se basa en las estrategias exitosas de sus UEN. Sin embargo, desde el punto de vista corporativo, una UEN evidentemente eficiente, quizá, no necesariamente sea un componente deseable de la compañía. Si bien una UEN podrá generar utilidades, es posible que los recursos que ésta inmovilice pudieran emplearse de forma más rentable en una UEN diferente, o que la unidad genere un rendimiento que es más bajo que el costo de capital de la compañía. La función de la estrategia corporativa es asegurar que los recursos de las UEN se asignen a los fines más productivos para la compañía en conjunto.

1.4.1 Cómo Asignar los Recursos Corporativos

Un ejemplo relativamente simple se basa en la política corporativa sobre el racionamiento de capital entre las UEN. Examinemos el caso de una compañía que tiene dos grupos de negocios, cada uno de los cuales comprende tres UEN. Cuando una UEN solicita capital, indica la cantidad requerida y el valor que crearía al usar el capital. Por ahora, no importa el método preciso utilizado para obtener este valor. La casa matriz recibió ofertas de los dos grupos comerciales y los detalles del valor creado por las UEN son los que se muestran en la Tabla 1.2.

Tabla 1.2 Capital solicitado y valor creado

UEN	Grupo A		Grupo B	
	Capital solicitado (US\$000)	Valor creado (US\$000)	Capital solicitado (US\$000)	Valor creado (US\$000)
1	100	80	100	50
2	100	40	100	50
3	100	30	100	50
Total	300	150	300	150

La función de la corporación es garantizar la existencia de un conjunto de reglas que conduzcan a la asignación eficiente de los recursos, ya que resulta imposible someter cada decisión sobre la asignación de recursos a un análisis detallado. Este ejemplo mostrará que la regla de toma de decisiones que se aplica puede en sí tener repercusiones importantes para el éxito de la compañía. Existen por lo menos dos enfoques sobre la asignación de recursos corporativos:

- 1 Emplear la licitación pública: las partes componentes de la compañía compiten entre sí por obtener fondos escasos. Se da por sentado que este elemento competitivo ayudará en gran medida a garantizar la asignación eficiente de los recursos. En este caso, el criterio es asignar capital a los grupos, teniendo en cuenta el costo total de capital para cada grupo de inversiones identificadas que crean valor. El método utilizado consiste en distribuir capital entre los grupos según la proporción del total solicitado por cada uno de ellos. Luego, el gerente de grupo asigna el capital a las UEN utilizando el

criterio del valor creado. A primera vista, parecería ser un procedimiento eficiente porque combina la noción de la demanda de capital de los grupos con la de distribución eficiente dentro de ellos. También cumple el criterio de ser claro para todos los interesados y les brinda a los gerentes de grupo responsabilidad financiera por sus UEN.

- 2 Asignar capital directamente a las UEN sobre la base de la proporción de valor agregado. Esta opción prescindiría de la estructura del grupo y reduciría la responsabilidad de los ejecutivos de grupo.

Las dos políticas pueden derivar en asignaciones de recursos muy diferentes. Tomemos el caso en que la compañía sólo tenga US\$400 000 disponibles en vez de los US\$600 000 solicitados. El enfoque de asignación de grupo indica que se deben asignar US\$200 000 a cada grupo, porque originalmente solicitaron la misma cantidad, es decir, que la proporción del valor de los pedidos fue 1 a 1. Cada gerente de grupo entonces asignaría US\$100 000 a sus dos UEN que generen mayor valor. El resultado de la asignación de capital a los grupos en comparación con su asignación directa a las UEN puede cotejarse según se indica en la Tabla 1.3.

Tabla 1.3 Asignación a grupos y UEN

	Valor creado (US\$000)	
	Al grupo	A la UEN
Grupo A		
UEN 1	80	80
UEN 2	40	
UEN 3		
Grupo B		
UEN 1	50	50
UEN 2	50	50
UEN 3		50
Total	220	230

La asignación a grupos resulta en la creación de un valor de US\$220 000 en comparación con los US\$230 000 obtenidos por la asignación directa a las UEN. En el primer caso, la política de la compañía, que está basada en una estrategia de licitación pública entre grupos, conduce a una asignación inadecuada de los recursos que no resulta obvia para los gerentes que están a cargo de las UEN individuales. Sin embargo, quizá existan razones que favorezcan la conservación de la política de asignación a grupos que no se puedan medir en términos financieros inmediatos. Por ejemplo, el Grupo A podría verse gravemente debilitado al privarse de capital para inversión durante un periodo en el cual las UEN del Grupo B estaban generando oportunidades de inversión relativamente atractivas. Habitualmente, la política corporativa tiene una dimensión a largo plazo.

Aunque los intereses de la estrategia corporativa y de las UEN podrían diferir, es evidente que existen muchos temas en común, tales como la interpretación de información diversa, la asignación eficiente de recursos y la reconciliación del corto y del largo plazo. Las políticas corporativas, tales como la que se mencionó

anteriormente relacionada con el racionamiento del capital, tienen el problema adicional de que tienden a volverse inflexibles con el tiempo, y pueden resultar inadecuadas para las condiciones comerciales que cambiaron.

1.4.2 Desarrollo de Estrategias Corporativas

El ejemplo anterior, que aborda el tema de cómo la casa matriz puede enfrentar el problema de asignar recursos financieros entre unidades de negocios, no identifica cómo la estructura corporativa misma añade valor a las UEN. Obviamente, la preocupación principal de una estrategia corporativa es agregar valor a las UEN que la componen y que de otro modo habría sido posible obtener. En primer lugar, la justificación de una estructura corporativa es que los costos de la estructura corporativa son menores que los beneficios que ésta aporta a las compañías individuales, de lo contrario el valor de disolución de la corporación sería mayor que su valor actual. Es necesario, entonces, aclarar cómo la estructura corporativa puede agregar valor a las compañías individuales. Por el momento, podemos evitar definir precisamente qué significa 'agregar valor' (este tema se desarrollará minuciosamente en el Módulo 3) y podemos usar el término en su sentido intuitivo. La Tabla 1.4 muestra la historia de la compañía e indica cómo la búsqueda de la creación de valor llevó a cambios de estrategia corporativa con el tiempo, y cómo las ideas relacionadas con la estrategia corporativa se ven afectadas, en gran medida, por el resultado de los enfoques estratégicos anteriores. (Esta visión general se debe en gran parte a Gould, Campbell y Alexander.¹¹)

La división de la historia en décadas es una aproximación a los periodos correspondientes, reconocibles por la mayoría de las personas que los atravesaron.

Divisionalización

Más o menos a mediados de la década de los treinta, compañías como GM, Du Pont y Standard Oil se habían vuelto demasiado grandes y complejas para ser administradas con su organización funcional anterior. La descentralización de actividades en divisiones que caracterizó a la década de los cincuenta anunció el comienzo de la distinción entre la estrategia a nivel de negocios y la empresarial. Éste fue el principio del proceso de separación de las compañías en UEN.

Diversificación

Fue durante la década de los sesenta que comenzó a desarrollarse la noción de habilidades administrativas generales que podían utilizarse con efectividad en cualquier entorno de los negocios. Esta noción estaba asociada con el crecimiento y el desarrollo de las primeras escuelas de negocios, cuyo objetivo era el de identificar y enseñar las disciplinas integradoras de las habilidades para los negocios. Para la década de los sesenta, los mercados establecidos de muchas grandes compañías habían entrado en su etapa madura, y entonces se percibía que las oportunidades de crecimiento se hallaban en la diversificación de actividades. Este concepto fue construido sobre la base de la divisionalización establecida, y nuevas compañías fueron colocadas bajo el paraguas corporativo como divisiones adicionales, a diferencia del proceso tradicional de crear divisiones descentralizando la compañía existente. Un argumento irresistible durante

Tabla 1.4 Historia corporativa e ideas estratégicas

<i>Década</i>	<i>Asuntos estratégicos</i>	<i>Conceptos estratégicos</i>	<i>Estrategias empresariales</i>
Década de los cincuenta	Control centralizado	Delegar responsabilidad	Divisionalización
Década de los sesenta	Mantener el crecimiento	Habilidades administrativas generales más sinergia	Diversificación
Década de los setenta	Manejar la diversidad	Planificación de carteras	Cartera equilibrada
Década de los ochenta	Resultados deficientes de la diversificación	Valor para los accionistas	Reestructuración
	Destrucción del valor	Ir a lo seguro	
	Adquisiciones hostiles		
Comienzos de la década de los noventa	Actividad central	Competencias centrales Lógica dominante	Carteras vinculadas Reducción de personal
Fines de la década de los noventa	Globalización	Ventaja de la participación conjunta Economías de escala Alcance global	Megafusiones

este periodo era que la asimilación de compañías diferentes, aunque relacionadas, bajo el paraguas corporativo conduciría a sinergias. La búsqueda de sinergia ofreció un fundamento poderoso para la diversificación por adquisición, ya que ofrecía la promesa de crear valor superior al que tendría la compañía si se la dejara por su cuenta. En la realidad, la sinergia resultó difícil de alcanzar. Esto no debería haber sido una sorpresa, porque los beneficios se basaban más en esperanzas que en evidencias (este punto se trata en más detalle en 6.22). La búsqueda de sinergia con frecuencia condujo a la destrucción de valor más que a su creación, preparando el terreno para las estrategias empresariales posteriores. Otro motivo propuesto para la diversificación fue la propagación de los riesgos (abordado en 6.21). Ésta era una base cuestionable para la estrategia corporativa, porque propagaba el riesgo administrativo en vez del riesgo de los accionistas.

A medida que aumentaba la cantidad de absorciones y fusiones, las fuerzas de la competencia hicieron subir los precios de las adquisiciones, y esto redujo el margen para la creación de valor. De hecho, a medida que los precios de absorción comenzaban a reflejar no sólo el valor actual de las compañías sino también el potencial, la diversificación frecuentemente conducía a la destrucción del valor, porque las compañías se veían atrapadas en batallas por las absorciones, y terminaron pagando literalmente demasiado por sus adquisiciones. Al mismo tiempo, la noción del gerente generalista comenzó a sufrir críticas: comenzó a quedar más en claro que la 'administración' *no* podía considerarse

como independiente de la compañía en particular, y el énfasis se volvió hacia la importancia de habilidades enfocadas.

Planificación de Carteras

Las condiciones económicas cambiaron en la década de los setenta: índices de crecimiento nacional reducidos, de recesión y de una inflación que siempre fue elevada. Al mismo tiempo, se consideraba que las presiones competitivas habían aumentado como resultado de los avances tecnológicos, la reducción de las barreras comerciales y el crecimiento de las economías de la Cuenca del Pacífico. Se estimaba que el entorno de mercado se había vuelto, en general, mucho más complejo e impredecible de lo que había sido en la década de los sesenta. Se reconocía cada vez más que la gestión de la diversidad era un problema, y la búsqueda de una cartera equilibrada de productos condujo al desarrollo del enfoque de cartera para la gestión de productos (esto se trata en detalle en 5.7).

Entonces se reconoció ampliamente que a menos que la empresa matriz pudiera identificar el potencial para crear valor que todavía no había sido realizado y que no había sido reconocido por otro ofertante, la compañía terminaría pagando el precio completo de la absorción, incluidos los aumentos potenciales del valor. Al mismo tiempo, los mercados de capitales se habían desarrollado hasta llegar a un nivel de complejidad mucho mayor que en los años sesenta, y el argumento de que una cartera debía incluir productos de alta rentabilidad (productos 'vaca lechera') para pagar por productos que aún tenían que generar beneficios (productos 'estrella' e 'incógnita') ya no se aplicaba con la misma firmeza porque, en muchos aspectos, el financiamiento interno no es más eficiente que el externo. Es cuestionable si un proyecto de inversión que no puede satisfacer a los inversionistas externos debería ser financiado por los resultados no asignados. Es razonable preguntar si los accionistas estarían dispuestos a invertir sus fondos en un proyecto interno, en vez de en alguna otra compañía que ofrezca un rendimiento potencialmente superior.

Reestructuración

La incapacidad de muchas compañías de administrar y agregar valor a carteras diversificadas llevó a la absorción de compañías por 'tiburones' corporativos que veían oportunidades para obtener valor de las estrategias empresariales fracasadas. Esta novedad se confinó en gran medida a los EE. UU. y al Reino Unido, en parte debido a sus mercados de capitales más desarrollados y a la independencia de las corporaciones de los bancos. El nivel de aplicación de la estrategia de absorción fue extraordinario: en los EE. UU. en 1988 se adquirieron más de 2000 compañías cuyo valor total de mercado era más de US\$850 millardos. Las batallas por las adquisiciones hicieron que los nombres de los especialistas llegaran a ser muy conocidos: Goldsmith, Milken, Kravis y Boesky (que fue a prisión) en los EE. UU., Hanson y White en el Reino Unido (a ambos se les otorgó el título de 'Lord') y Robert Maxwell. La emoción de esta época fue capturada en la película *Wall Street* de 1987, protagonizada por Michael Douglas en el papel de Gordon Gekko, para quien 'la codicia es buena'. La búsqueda de creación de valor se centró en los flujos de efectivo y llevó

al desarrollo de técnicas conocidas como planificación basada en el valor, que incluyen flujos de efectivo descontados y valores actuales netos. Estas ideas financieras son fundamentales para entender las valuaciones y la creación del valor de las compañías y no se las había tenido en cuenta en gran medida en las décadas precedentes.

Los enfoques adoptados para generar valor en compañías diversificadas incluían la desestratificación, lo que significaba la simplificación de las estructuras administrativas, y la desinversión y la consecuente venta de partes de la compañía. El estudio de Peters y Waterman, mencionado anteriormente, llegó a la conclusión de que las firmas exitosas eran las que tenían un determinado enfoque (al que llamaron *stick to the knitting*, o sea, 'ir a lo seguro'). También descubrieron que las compañías diversificadas habían tenido peores resultados que las que se habían concentrado en una sola actividad principal. En esa época, reinaba la preocupación por los gerentes seudoprofesionales que no sabían nada sobre las compañías que estaban dirigiendo. La conclusión inevitable fue que para la década de los ochenta muchas empresas matrices ya estaban destruyendo valor; no era de extrañar que muchas veces el valor de disolución fuera mucho más grande que su valor corporativo.

Actividades Centrales

La evidencia disponible sugiere que el desempeño de los conglomerados no mejora con las absorciones. El Índice de la Bolsa de Valores del Financial Times de las 100 compañías líderes del Reino Unido tuvo un crecimiento que osciló entre 100, en el año base (1986), y 240 (1996). Durante el mismo periodo, el Índice del Financial Times de 350 compañías industriales diversificadas aumentó de 100 a 130. Claramente, hacía falta algún tipo de pensamiento radical para que los conglomerados pudieran seguir siendo viables a largo plazo. El proceso de reestructuración implica la selección de las actividades centrales apropiadas que permanecen una vez que se completó el proceso de disolución. El problema reside en que no siempre es obvio cuáles son las ventajas principales de una compañía. Una posible respuesta era la de enfocarse en la adquisición de compañías diversificadas, pero relacionadas entre sí, aunque esto no siempre resolvería el problema de la destrucción del valor porque las actividades relacionadas no necesariamente reducen la complejidad y no existe ninguna garantía de que el simple hecho de administrar dos negocios, evidentemente relacionados bajo la misma estructura empresarial, conduzca a la reducción general de los costos. Un enfoque alternativo fue el de utilizar la lógica de administración general dominante de la compañía al elegir compañías en industrias estratégicamente semejantes.

La lógica de administración general dominante se define como el modo en el que los gerentes conceptualizan las actividades comerciales y toman decisiones de asignación de recursos críticos, ya sea en las áreas de tecnología, desarrollo de productos, distribución, publicidad o gestión de recursos humanos.¹²

Una perspectiva bastante diferente sostiene que el único justificativo válido para una compañía diversificada es la posibilidad de compartir recursos y ventajas competitivas particulares (que pasaron a denominarse competencias

centrales¹³) entre compañías. De lo contrario, la diversificación no es más que la administración de una cartera de fondo mutuo. Una de las posturas sostiene que las actividades comerciales que componen la compañía diversificada deberían considerarse como una colección de habilidades. Incluso una actividad con resultados muy insatisfactorios en términos de indicadores financieros, puede realizar un aporte significativo al desempeño general de la compañía en cuanto a habilidades. Pero es difícil transformar esta idea en la práctica, porque implica suspender el criterio normal de inversión que había sido tan útil en la era de la planificación basada en el valor. Si bien la investigación sugiere en retrospectiva que hay casos de compañías que obtuvieron beneficios de la concentración en competencias centrales, es difícil predecir en la práctica cómo las compañías lograrán beneficios de las estrategias empresariales basadas en articulación, competencias centrales y sinergia.

Las ventajas de la sinergia en este momento son verdaderamente legendarias. La diversificación y la sinergia se vuelven casi inseparables en los textos y en el lenguaje comercial. No obstante, . . . esos beneficios en particular demuestran una determinación casi inmovible de no hacerse presentes cuando llega el momento de su entrada en el escenario.¹⁴

Aunque no cabe duda de que el concepto es importante, es razonable concluir que la unión de compañías sobre la base de sus competencias centrales no es una condición necesaria ni suficiente para el éxito. La historia de la estrategia corporativa y del potencial para la creación de valor de ninguna manera llega a su conclusión.

Ventaja de la Participación Conjunta

Aunque la forma en la que se desarrollará el futuro es incierta, Goold *y otros* exponen una justificación convincente para el desarrollo de ventajas de participación conjunta como la base para la creación de valor corporativo. Identifican cuatro formas potenciales en las que la compañía central podría agregar valor.

- 1 Influencia autónoma: entre las actividades de la compañía de control se encuentran las de acordar y monitorizar los objetivos de desempeño, aprobar los gastos de capital importantes y elegir a los gerentes de las unidades de negocios. La influencia de la compañía de control puede extenderse también a las estrategias de producto-mercado, la fijación de precios y la gestión de recursos humanos. Pero podrá aducirse que cuanto más la compañía matriz extiende su influencia hacia los asuntos de las compañías individuales, más probable será que destruya el valor. Ésta es la paradoja del 10% contra el 100%: ¿cómo es posible que un gerente de la compañía central que dedica sólo tiempo parcial obtenga un mejor resultado que un gerente que trabaja tiempo completo para la unidad de negocios?
- 2 Influencia de la conexión: la compañía central puede fomentar relaciones para capitalizar la sinergia. Pero a falta de una compañía de control, los gerentes comerciales tienen la libertad de establecer enlaces sin que participe aquella. Entonces, ¿por qué habría de irle mejor a la compañía central? Ésta es la paradoja del 'interés propio ilustrado'.

- 3 Influencia funcional y de servicios: la compañía central puede aportar liderazgo funcional y servicios que poseen una buena relación costo-eficacia. Pero esto hace que el proveedor quede aislado de la competencia externa y es difícil garantizar que los proveedores internos serán tan eficientes como el mercado. Ésta es la paradoja de 'vencer a los especialistas'.
- 4 Actividades de desarrollo empresarial: por regla general, se considera que la función principal de la compañía central consiste en comprar y vender compañías, crear nuevos negocios y redefinir las actividades. Esto equivale a cambiar los negocios que constituyen la cartera corporativa. Pero dado que los cálculos de las investigaciones indican que la mayoría de las adquisiciones, nuevas operaciones empresariales con riesgo y redefiniciones comerciales patrocinadas por las compañías no logran crear valor, las probabilidades de éxito bajan. Ésta es la paradoja de 'vencer a las probabilidades en contra'.

Aunque existe una posibilidad real de que la compañía central desempeñe una función en las áreas esbozadas anteriormente, debe reconocerse que el éxito no está garantizado y que se encuentran obstáculos formidables en el camino de la creación de valor. En vista de estos obstáculos, no sería sorprendente descubrir que en muchos casos se destruyó valor, en vez de haberse creado, y que, si la empresa matriz designa ejecutivos incompetentes y establece objetivos inviables, estrategias inadecuadas y procesos de evaluación poco eficaces, se multiplican las posibilidades de destruir valor.

Globalización

A medida que siguen cayendo las barreras comerciales mediante la labor de la Organización Mundial del Comercio y la formación de bloques comerciales como la Unión Europea, y los mercados de capitales trascienden las fronteras nacionales, las compañías se encuentran compitiendo cada vez más en un mercado internacional. Las compañías de muchas industrias comenzaron a temer que las actividades desarrolladas en forma local tuvieran pocas posibilidades contra las poderosas compañías multinacionales. En los últimos años de la década de los noventa, fuimos testigos de enormes fusiones internacionales en industrias como las de las instituciones financieras, las telecomunicaciones, el suministro de energía, la producción de automóviles y la industria farmacéutica. Si bien los argumentos a favor de las megafusiones son lo suficientemente persuasivos para incentivar a las compañías a embarcarse en tales asociaciones, queda por ver si el resultado a plazo más largo serán operaciones viables que generen valor. No hay ninguna garantía de que se realizarán las economías de escala, ni de que el tamaño en sí brindará una ventaja competitiva real al llegar el momento de proporcionar bienes y servicios a mercados locales variados.

1.5 ¿La Planificación Estratégica es Sólo para el Personal Directivo Superior?

Dado que a la planificación estratégica habitualmente se la considera como la estrategia principal de una compañía, podría sostenerse que ésta pertenece al personal directivo superior y que los gerentes del nivel inferior no necesitan

ocuparse de tales asuntos. Sin embargo, la comprensión de la planificación estratégica en todos los niveles de administración aporta beneficios potenciales tanto a la compañía como a la persona.

1.5.1 Beneficios de la Planificación Estratégica para la Compañía

Algunos expertos en el comportamiento organizacional sostienen que no es tanto la existencia de un plan lo que beneficia a la compañía, sino el proceso mediante el cual se elabora el plan. Este proceso hace que se desarrollen relaciones entre los empleados y métodos de trabajo que no se obtendrían de otra manera. Además de este beneficio potencial general, la compañía tiene probabilidades de beneficiarse en varias formas si los gerentes comprenden la planificación estratégica.

- El gerente individual puede ver la función que su subunidad desempeña en el sistema general de objetivos y puede interpretar los objetivos corporativos atendiendo a ello. El gerente que compite por recursos escasos tiene un mejor entendimiento del verdadero costo de oportunidad de los recursos que solicita. De igual manera, el gerente se encuentra en una mejor posición para entender los casos en los que se requiere cooperación. Tal vez la razón por la que se coopera no sea evidente en el contexto de un conjunto limitado de objetivos. En muchas circunstancias, se puede disculpar a los gerentes por sentir que sus superiores toman decisiones en forma caprichosa porque no aprecian el cuadro general de asignación de recursos y no entienden el rumbo por el que se dirige la compañía. Este razonamiento se aplica a todos los aspectos de la formación administrativa: una mejor comprensión de las funciones de la compañía brinda a las personas una perspectiva más equilibrada de las acciones de los demás. La comprensión de la planificación estratégica desempeña una función especialmente poderosa, tanto en la eliminación de conflictos innecesarios como en los efectos que éstos ejerzan sobre el espíritu de trabajo y la productividad.
- El gerente entenderá mejor cuáles de sus propuestas potenciales tienen posibilidades de realizar algún aporte al plan general. También estará en posición de presentar argumentos para una propuesta que sean coherentes con los objetivos de los gerentes de nivel superior.
- Debido a que las estrategias se crean en forma dinámica, los gerentes que participan directamente en el proceso de hacer funcionar la estrategia de la compañía no siempre son conscientes de la estrategia global dentro de la cual están funcionando. Por ejemplo, las circunstancias económicas pueden llevar a un cambio de los objetivos generales y de los criterios utilizados para evaluar el desempeño de la compañía. No puede darse por sentado que los gerentes tendrán una apreciación actualizada de la estrategia actual de la compañía.

Si en toda la compañía se conoce el enfoque a la planificación estratégica y el proceso por el cual se llega a ella, este conocimiento puede tener un impacto positivo sobre la asignación de recursos dentro de la compañía al ayudar a minimizar los conflictos innecesarios y proporcionar un sentido general

de dirección. Es difícil que los gerentes se sientan parte de un equipo que trabaja para el logro de una meta común cuando dicha meta no les queda clara y no ven cómo sus acciones individuales contribuyen a lograrla.

1.5.2 Beneficios de la Planificación Estratégica para las Personas

Si comprender la planificación estratégica genera beneficios para la compañía, obviamente a la compañía le conviene persuadir a los gerentes a que dediquen tiempo para aprenderla. Sin embargo, los gerentes individuales deben tener incentivos para dedicar tiempo a esta actividad. El gerente individual recibe beneficios en dos formas. Primero, el gerente logrará un mejor entendimiento de las metas de la compañía y de lo que se intenta lograr. El gerente debería poder aprovechar este entendimiento para predecir cambios que posiblemente se produzcan en la organización y que le serán ventajosos o desventajosos. Segundo, las propuestas y los argumentos presentados a los gerentes de un nivel superior serán coherentes y relacionados con las aspiraciones de los superiores de aquellos y estarán relacionadas con dichas aspiraciones, y esto puede mejorar el prestigio y las perspectivas del progreso en la compañía.

1.5.3 Hacia un Entendimiento de la Planificación Estratégica: ¿Quién Debería Pagar?

El hecho de que existan beneficios, tanto para la compañía como para cada persona, plantea una pregunta interesante con relación a quién debería pagar la educación. Dado que las personas se benefician del entendimiento de la planificación estratégica, tienen un incentivo para pagar parte de su educación. Lo mismo se aplica a la compañía. No obstante, ya que ambas partes obtendrán algún beneficio, el tema de quién debería pagar es un punto para la negociación. Hay una cantidad máxima que la compañía está dispuesta a pagar por la formación de cualquier empleado en el área de la planificación estratégica, y hay una suma máxima que cualquier empleado está dispuesto a pagar por su propia educación. En principio, un arreglo caería entre estos dos extremos. En la práctica, generalmente, no es posible que se realice tal negociación, y esto explica el hecho de que algunas personas estén dispuestas a pagar su propia educación y que algunas compañías estén dispuestas a pagar la educación de algunos empleados.

Pregunta de Repaso 1

El siguiente es un planteamiento hipotético del director ejecutivo de una compañía mediana que produce cereales para el desayuno.

‘Las personas que venden la planificación estratégica, sí que son astutas. No definen su producto, no ofrecen ninguna forma de medir el éxito o el fracaso que resulta de la aplicación de sus métodos, muchos de ellos parecen ofrecer soluciones contradictorias y no pueden dar ningún tipo de pruebas de que ayudan al cliente. Como militar jubilado, sé mucho de la estrategia, y en mi compañía simplemente vigilo quién hace qué cosas en el mercado, intento asegurarme de que mis costos estén bajo control y mantengo

a mis clientes y empleados lo más felices que puedo, dentro de lo razonable. Ya no trato de pronosticar más de un año por adelantado, porque cada vez que lo he hecho en el pasado, los acontecimientos resultaron ser completamente impredecibles. En los últimos 10 años, pudimos obtener un retorno del capital del 12% y mantuvimos nuestra participación en el mercado. No creo que tenga mucho que aprender del estudio de la planificación estratégica.'

Da la impresión de que este director ejecutivo está satisfecho consigo mismo y, quizá, tenga buenas razones para sentirse así. Haga una serie de preguntas que podrían inquietarlo.

Pregunta de Repaso 2

Analice las experiencias de planificación estratégica de la compañía Mythical en términos de los tres enfoques de estrategia: planificación, emergente y basado en los recursos.

Pregunta de Repaso 3

Evalúe el plan de cinco puntos de la compañía Mythical en términos de unidades de negocios y estrategia corporativa.

Pregunta de Repaso 4

Evalúe la experiencia del director ejecutivo de la compañía Mythical en términos de las propiedades de Rittell.

Pregunta de Repaso 5

En una fecha posterior la compañía Mythical tuvo que encarar un nuevo problema. Aproximadamente en el punto medio del ejercicio fiscal, el director de finanzas de la compañía le informó al director ejecutivo que los beneficios del primer semestre eran significativamente reducidos y que existían muy pocas probabilidades de mantener el nivel de desempeño de los tres años anteriores. El director ejecutivo reunió al personal directivo superior para analizar los motivos de este contratiempo y contrató a un asesor de estrategia para que también hiciera un aporte. Lo que sigue es un extracto de la conversación.

director ejecutivo: No creo que nuestro problema de rentabilidad se deba simplemente a acontecimientos externos tales como los problemas económicos recientes. Me parece que tiene más que ver con la manera en la que hacemos las cosas; no estoy seguro de que estemos actuando de la forma más eficiente posible.

Gerente de operaciones: Concretamente, durante los últimos dos años hemos hecho importantes inversiones en activos productivos y en programas de capacitación. No sé si hay mucho más que podríamos hacer en esta área.

Director de marketing: No creo que hayamos aprovechado al máximo las oportunidades de mercado de nuestra nueva línea de productos. Durante los primeros meses del año pasado invertimos mucho en un intento por aumentar nuestra participación en el mercado. Cuando no dio resultado, deberíamos haber asignado muchos

más recursos a las actividades de marketing. Deberíamos habernos anticipado a las condiciones cambiantes del mercado.

Director financiero: Pero no teníamos recursos disponibles.

director ejecutivo: Invertimos mucho esfuerzo en el plan y fue una gran desilusión cuando no resultó. Tal vez necesitemos dedicar aún más tiempo a la planificación en el futuro.

Director de marketing: ¿Qué objeto tiene hacer planes cada vez más detallados si no somos capaces de reaccionar ante lo inesperado?

Gerente de operaciones: Ésa es una actitud derrotista. Lo que pasa es que no dedicamos suficiente tiempo a la recolección y análisis de información.

Asesor de estrategia: Están abordando el problema de la estrategia desde dos perspectivas diferentes. Una vez que reconozcan este hecho, posiblemente puedan decidir un curso de acción.

¿Qué quería decir con esto el asesor de estrategia?

Referencias

- 1 Mintzberg, H. (1978) 'Patterns in strategy formation', *Management Science*, págs. 934-48.
- 2 Lorsch, J. (1986) 'Managing culture: the invisible barrier to strategic change', *California Management Review*, 28, págs. 95-109.
- 3 Chandler, A.D. (1974) *Strategy and Structure*, Cambridge, MA: MIT Press.
- 4 Andrews, K. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Irwin.
- 5 Itami, H. (1987) *Mobilising Invisible Assets*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 6 Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Nueva York: Free Press.
- 7 Simon, H. (1957) *Models of Man*, Nueva York: Wiley, pág.198.
- 8 Rittel, H. (1972) 'On the planning crisis: systems analysis of the first and second generations', *Bedriftsokonomien* No 8, págs 390-6
- 9 Peters, T. J. y Waterman, R. H. (1982) *In Search of Excellence*, Harper & Row.
- 10 Hall, S. y Banbury, C. (1994) 'How strategy-making processes can make a difference', *Strategic Management Journal*, Vol. 15, págs.251-63.
- 11 Goold, M., Campbell, A. y Alexander, M. (1994) *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multi-Business Company*, Nueva York: John Wiley.
- 12 Prahalad, C.K. y Bettis, R.A. (1986) 'The dominant logic: a new linkage between diversity and performance', *Strategic Management Journal*, 7, págs. 485-501.
- 13 Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) 'The core competence of the corporation', *Harvard Business Review*, mayo-junio, págs. 79-91.
- 14 Reed, R. y Juffman, G.A. (1986) 'Diversification: the growing confusion'.*Strategic Management Journal*, Vol. 7, págs. 29-35.