

ESTRATEGIA Y PLANEAMIENTO

Ficha de la cátedra de "Administración Gerencial",
elaborada por los profesores **Aldo Ivinsky** y **Daniel E. Texido**,
Participó de la revisión final la **Ing^a Fernanda Tacchini**.
Versión año 2008.

CONTENIDO DE ESTA FICHA

I. ESTRATEGIA	2
1.-Significado.....	2
2.- Estrategias y cultura.....	2
3.- Estrategia y Cambio	3
II. EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	3
1.- Generalidades.....	3
2.- Niveles de planeamiento.....	4
3.- Ejecución, control y evaluación de los planes.	4
4.- El Análisis FODA.....	5
5.- Matriz BCG.....	6
III.- ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	7
1.- La competencia	7
2.- El modelo de las 5 Fuerzas de Porter.....	8
3.- Contextos nacional e internacional	11
IV.- LA TÉCNICA DE ESCENARIOS	11
1.- Introducción.....	11
2.- Razones de este nuevo enfoque	12
3.- El pensamiento estratégico y la construcción del futuro.....	12
4.- La construcción de escenarios	13
V.- ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	15
1.- Generación de valor - Cadena de Valor de Porter	15
2.- La cultura de la organización.	16
3.- Los recursos de la organización	17
VI.- FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	18
1.- Estrategias de supervivencia:	18
2.- Estrategias para el crecimiento.....	18
VII.- POLÉMICA SOBRE LA VIGENCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	19
1.- Las críticas de Henry Mintzberg	19
2.- Los defensores del Planeamiento Estratégico.	20
3.- Nuestra opinión	21
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTA FICHA.	22

I. ESTRATEGIA

1.-Significado

El vocablo “**estrategia**”, originado en el ámbito militar con el significado de “Arte de coordinar todo tipo de acciones para la conducción de una guerra o la defensa de un país” fue adoptado en el lenguaje de la Gestión de Organizaciones a comienzos del Siglo XX, como “un conjunto de decisiones importantes que regulan el comportamiento de una organización, por lo tanto no se la utiliza para referirse a una decisión en particular como podría ser la elección de un objetivo o de una política.”

Con una visión más profunda, **Jean Paul Sallenave**, dice que “**estrategia de empresa es el conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y el medio externo de la empresa**” El gerente estratega está constantemente sondeando el medio en busca de oportunidades. La planificación estratégica es el proceso por el cual **los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo**. El concepto de estrategia y el de planificación están ligados ya que ambos indican una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo de tal forma que se puedan alcanzar dichos objetivos. Una estrategia empresarial consiste en un **plan de asignación de recursos de manera tal que tienda a modificar el equilibrio competitivo** a favor de la organización.

2.- Estrategias y cultura

En su trabajo, Sallenave, intentando recrear las relaciones entre estrategias, estructuras y cultura, nos presenta la siguiente paradoja: **por una parte, la estructura sigue la estrategia, pero por otra parte, la estrategia de mañana surge de la estructura de hoy**. Vemos a la estructura como causa y efecto de la estrategia. Por otra parte, la estructura es a la vez freno y motor de las estrategias: por un lado las impulsa, y por otro lado la inercia se opone al cambio.

Hay que establecer una estructura lo suficientemente flexible para que se ajuste al cambio continuo que implica un proceso estratégico, y lo suficientemente estable para asegurar la permanencia de la información, de la toma de decisiones, de la implementación y del control de la estrategia. Y para ello nos apoyamos en el esquema organizacional. Tengamos en cuenta que la cultura de una organización es un conjunto de maneras de pensar, de sentir y de actuar, es como la identidad de la organización, y la cultura impregna a todos los componentes del esquema organizacional de una empresa: las personas, su sistema de motivación, las tareas, la estructura y los sistemas de información y decisión.

Como se ve, la estrategia esta influenciada por la cultura, el cambio y la estructura.

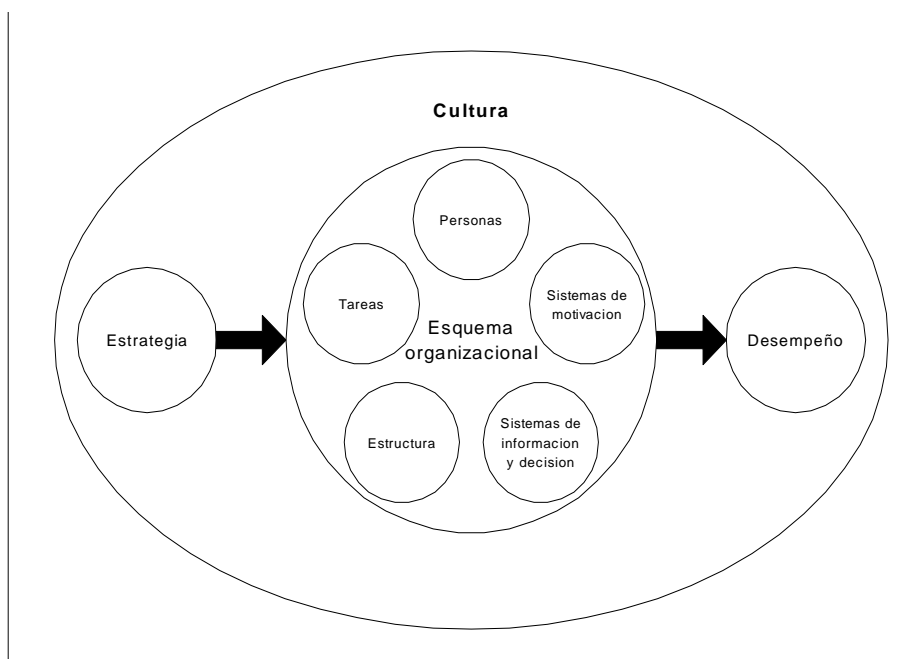


FIGURA 1

Un ejemplo de la influencia de la cultura es el de las empresas latinas y anglosajonas, que estaban fascinadas con la organización y la disciplina de las empresas japonesas, pero este sentimiento surge de la

mezcla contradictoria de otros dos: por un lado la admiración por los resultados obtenidos por la empresa japonesa, y por el otro la negativa a un sistema que va contra el individualismo y el sentido crítico de anglosajones y latinos.

Por lo general, los intentos de implantar los sistemas organizacionales importados de Japón (ver Círculos de Calidad, el Kaizen, etc.) en un principio no fueron muy exitosos. De hecho, cuando Nissan reclutó personal en EEUU, seleccionó gente (ejecutivos y obreros) a los cuales en base a tests psicológicos se les detectaba la aptitud para ser “desculturizados” y adoptar los esquemas culturales nuevos, los cuales eran inculcados durante un largo periodo de formación en Japón.

Como ya dijimos, la estrategia indica el intercambio existente entre la Organización (a través de sus estructuras) y el ambiente externo. Este intercambio está intensamente influenciado por diversas fuerzas, que dependiendo su campo de acción pueden ser micro o macro estructurales, y por otro lado pueden ser micro o macro culturales. De esta manera podemos encontrar distintas corrientes que afecten a la estrategia, y pueden ser positivas (sinergia organizacional, colaboración del estado) o negativas (restricciones organizacionales, legales o culturales)

3.- Estrategia y Cambio

Podemos reconocer tres clases de cambio: compulsivo, imitativo y creador.

El compulsivo es el que realiza los cambios por el solo hecho de creer que cambio implica progreso, entonces no necesitan ningún modelo de cambio ni objetivos: el cambio es suficiente en sí mismo.

El cambio imitativo es el que encara los cambios pero sin objetivos. Solo realiza los cambios porque sus competidores lo hicieron, y si no reaccionan en ese sentido no podrán ser competitivos. Tal vez, lo que no sepa el cambiador imitativo es que los cambios encarados en las estructuras de su competidor obedecen a un cambio de estrategia comercial y/o financiera, en donde él será la primera víctima.

El cambio creador es la esencia de la estrategia. Se requiere un objetivo y un modelo. Se aplica a la estrategia, a las estructuras y a las personas.

II. EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1.- Generalidades

Iniciaremos el abordaje de este tema con un concepto muy general expresado por V. L. Perel: “El planeamiento es la tarea de tomar decisiones que determinan el curso futuro de la organización, de tal manera que le permita alcanzar sus fines; es un proceso a través del cual, estando previamente fijados sus objetivos, se examinan los posibles cursos de acción alternativos, eligiendo anticipadamente los más adecuados para el logro de tales objetivos”.

Por lo tanto, la característica distintiva del **Planeamiento** es que consiste en un sistema de decisiones tomadas con anticipación, con diferentes grados de detalle y que abarcan a toda la organización. Los objetivos se definen, cualquiera sea su alcance y desagregación, por:

- Atributo : verbo que orienta al objetivo
- Unidad de medida: criterio por el que se mide
- Cantidad: magnitud medida en la unidad definida
- Horizonte: plazo en el que se intentará cumplir

Los objetivos **estratégicos** son, por definición, a largo plazo, holísticos (abarcan a toda la organización), no programables (decisiones únicas, no repetitivas) y muy agregados (no detallados). Ejemplo: “Alcanzar, al cabo de dos años, el 25% de participación en el mercado”.

Para **Fernando Dinardo**, “el planeamiento estratégico es un **plan a largo plazo**, que implica **decisiones de efecto duradero** y de **difícil reversibilidad**, que **afecta a todas las áreas** de la organización, en donde **se toman decisiones no programables** o no previsibles (por lo que se requiere de experiencia y creatividad), desarrollado **en base a varios escenarios**, en forma modular, **asociado al entorno y apoyado en el conocimiento de la organización**, orientado a generar y **explotar las ventajas competitivas** de la organización”.

El **proceso** de planeamiento estratégico puede concebirse “como la cristalización y documentación de un conjunto de elecciones y decisiones que debería derivarse de la definición de la estrategia”.

La falta de planeamiento puede justificarse por el deseo de conferir más agilidad a la organización, pero éstas son excusas. El gerente que no planea no está comprometido con la organización.

2.- Niveles de planeamiento

En función del “horizonte de planeamiento” –o sea el tiempo de anticipación de las decisiones de planeamiento- podemos definir tres niveles básicos de planeamiento, que irán variando en forma proporcional de acuerdo al estrato de la pirámide en que nos encontremos, recordando que cuanto mayor es el nivel de planeamiento, más se acercarán las decisiones a la cima directiva. Describiremos brevemente los tres niveles

- **Operativo (o programación)**
 - Trata de decisiones de corto alcance temporal
 - Afecta a pocas funciones (procedimientos)
 - Se centra en los programas a realizar, su secuencia y su lugar preciso en el tiempo.
- **Táctico (o de gestión)**
 - Trata sobre decisiones de mediano alcance y cierta reversibilidad
 - Se ocupa de periodos intermedios de tiempo (1 año)
 - Afecta a una cantidad media de funciones
 - Se apoya en la utilización de herramientas tales como Presupuestos, Cronogramas, Programas, etc.
 - Se expresa en metas, que son subconjuntos de objetivos operables y cuantificables, orientados por los objetivos generales (estratégicos), planeados teniendo también noción del todo pero formulados con mayor desagregación..
- **Estratégico (o estructural)**
 - **Temporal:** Asociado al largo plazo
 - **Estructural:** Implica decisiones de efectos duraderos y de difícil reversibilidad
 - **Integral:** Afecta a un gran número de funciones y áreas de la organización.
 - **Jerárquico:** lo realizan los niveles superiores de la organización.
 - **No programable:** Se pueden definir modelos generales, pero los mismos no son de aplicación automática ni repetibles en forma directa.
 - **No previsible:** Los aspectos claves a tener en cuenta cambian en cada oportunidad lo cual exige creatividad y experiencia para su desarrollo.
 - **Múltiple:** Desarrollado para **varios escenarios** previsibles en el tiempo
 - **Modular:** Dividido en distintas etapas interrelacionadas entre si.
 - **Asociado al entorno:** Fuertemente influido por variables exógenas por lo que requiere un análisis del ambiente competitivo externo para detectar las **oportunidades** y **amenazas** que surgen de dicho medio.
 - **Apoyado en el conocimiento de la organización**, ya que el plan se debe apoyar en un análisis del ambiente interno para conocer las **fortalezas** y las **debilidades** de la organización.
 - Orientado a **generar** y explotar las **ventajas competitivas** de la organización.

3.- Ejecución, control y evaluación de los planes.

Hemos señalado que el trazado de planes es un indicio del grado de compromiso de la Gerencia con los objetivos de la organización. Pero es preciso recordar que planear no es suficiente si no se realiza, posteriormente, un adecuado **proceso de control**. No nos referimos únicamente al consabido control presupuestario –medición en unidades monetarias del cumplimiento de los planes tácticos y operativos-, sino también sobre los planes estratégicos. Robbins y Coulter hacen hincapié en que una verdadera “Administración Estratégica” no concluye con la formulación de las estrategias sino que abarca **la verificación de que ellas se ponen en práctica**, y que sus efectos estén en correspondencia con las expectativas que sustentaron su adopción; es decir, que **se evalúen sus resultados**. Autores que han estudiado las experiencias de grandes empresas en este aspecto, afirman que una de las grandes fallas del planeamiento está dada, simplemente, **porque no se ponen en práctica las cosas que se planean**.

4.- El Análisis FODA

Una de las principales herramientas de diagnóstico es el llamado “Análisis FODA”. Este análisis se expresa en una matriz que orienta a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que caracterizan en ese momento a la organización. El significado de estos términos se puede apreciar de manera sintética en el siguiente esquema:

<div> <div>{PRIVATE}AMBITO</div> <div>FACTORES</div> </div>	LA EMPRESA	EL AMBIENTE
	Fortalezas	Oportunidades
POSITIVOS, QUE CONTRIBUYEN O POSIBILITAN EL DESARROLLO.		
NEGATIVOS, QUE LIMITAN O HACER PELIGRAR EL DESARROLLO.	Debilidades	Amenazas

Para determinar esos cuatro componentes de la situación de la empresa, se analizarán factores internos y externos. Se los enumera en las siguientes tablas y, posteriormente, en los Capítulos IV, V y VI de esta ficha, se expondrán algunas técnicas comúnmente utilizadas para desarrollarlos.

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Recursos humanos (número, conocimientos y habilidades, tiempo disponible, actitudes, organización).		
Características de la organización (cohesión grupal, colaboración, cultura de democracia).		
Metodología de trabajo.		
Tecnología		
Recursos materiales (vehículos, equipos, instrumentos, terrenos, edificios)		
Situación financiera (dinero disponible, deudas)		
Recursos de apoyo (capacitación, asistencia técnica)		
Capacidad administrativa		
Otros		

{PRIVATE}FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Aumento o disminución de riesgos		
Condiciones ambientales, clima, comunidad, distancias.		
Obstáculos o restricciones		
Potencial de mercado		
Competidores		
Precios de compra o venta		
Negociaciones		
Proveedores		
Problemas del producto		
Permisos		
Acceso a recursos		
Otros		

Todos los factores pueden ser clasificados como buenos o malos, positivos o negativos, en función de cómo sean evaluados. Así, los factores externos pueden ser oportunidades o amenazas, y los factores internos, fuerzas o debilidades, dependiendo de cuánto se conozcan y de su grado de influencia en el negocio.

Los factores externos son elementos que se encuentran en el medio ambiente o entorno donde la empresa se desenvuelve. El empresario no puede evitar el impacto de los factores externos: clientes, competidores y proveedores; sin embargo, si puede manejarlas en mayor o menor grado para disminuir tal impacto: puede estar alerta a las nuevas exigencias de sus clientes para proporcionarles productos adecuados; puede seguir de cerca a sus competidores para reaccionar más rápidamente ante sus nuevas prácticas; puede evaluar constantemente a sus proveedores y reclamarles que se adapten a los cambios de condiciones. Los otros factores externos (económicos, tecnológicos, políticos, legislativos, socioculturales e internacionales) complican más el panorama y originan cambios que afectan a toda una actividad industrial, o incluso a todo el país y que, aunque no pueden ser controlados directamente por los empresarios, es obligación vigilarlos estrechamente y estar atento a sus posibles consecuencias en el negocio.

De acuerdo con el tipo de negocio, puede variar el impacto o grado de importancia de cada uno de estos factores. Por esta razón es de gran utilidad conocer todos los factores e identificar aquéllos que pueden ser definitivos para el éxito o fracaso del negocio. Conocer de ellos lo más posible hará que uno busque los mecanismos para enfrentarlas adecuadamente.

Estos factores dependiendo del impacto a grado de importancia que tengan en el negocio se convertirán en oportunidades a aprovechar o en amenazas a resolver para garantizar ya sea el crecimiento o la sobrevivencia de la empresa.

Los factores internos están más referidos a la forma de gestionar un negocio, por lo que son factores más controlables por el empresario y que en última instancia están más relacionados con los conocimientos, la experiencia, las habilidades para realizar el trabajo, la intuición para proyectarse, los recursos que se disponen para operar. Al examinar el estado de estos factores, el empresario debe corregirlos en caso necesario y adecuarlos a las necesidades actuales.

Dependiendo de la rama de actividad y las condiciones del entorno y la empresa, un factor externo puede ser oportunidad o amenaza. Este concepto encuentra su máxima expresión en la idea central de “crisis”, que es ambas cosas a la vez.

El proceso es responder a un cuestionario referido a todos los factores internos y externos, calificar cada uno de ellas. Con toda esta información se procede a elaborar la matriz FODA, poniendo las calificaciones en su cuadrante correspondiente. Una vez elaborados los resultados en la matriz FODA, es necesario observar y analizar en dónde quedaron ubicados los resultados, su nivel de impacto y su interrelación. Es relevante preguntarse ¿Predominan las fortalezas y oportunidades? Si es así, el negocio parece estar en buenas condiciones; si, por el contrario, hay más amenazas y debilidades, el negocio puede tener problemas y decaer. Los 4 elementos del FODA están interrelacionados y constituyen **una base** para establecer la estrategia de soluciones y desarrollo empresarial, utilizados de la siguiente manera:

- Desarrollar las fortalezas, consolidar las habilidades distintivas, las diferencias que nos dan ventaja.
- Disminuir o atenuar las debilidades, superar las diferencias que nos ponen en desventaja.
- Aprovechar las oportunidades, para lo cual diseñar creativamente nuevas alternativas de negocio.
- Prevenir y conjurar las amenazas, o al menos reducirlas o soslayarlas.

5.- Matriz BCG

Así como en el Análisis FODA relacionábamos, de manera cruzada, los puntos fuertes y débiles propios de la empresa con los que provengan de su entorno, nos referiremos a continuación a una herramienta sumamente importante por su versatilidad, que sirve para determinar la situación actual de los diversos productos de la empresa en función de su perspectivas de desarrollo y de éxito en el mercado. Se trata de la Matriz Competitiva, también conocida como Matriz de Portafolio, o Matriz “BCG” (por la consultora Boston Consulting Group), que se observa en la Figura 2. En ella se presentan las cuatro categorías en que es posible ubicar a cada uno de los sectores estratégicos definidos. Para su mejor interpretación conviene aclarar previamente el significado de algunos términos:

- a) *Participación en el mercado* es la proporción de la demanda efectiva total satisfecha por la empresa, y se mide en porcentajes. Por ejemplo: el shampoo para cabellos secos marca X tiene el 55% de las ventas de ese tipo de producto (no de toda la línea que produce la empresa).
- b) *Tasa de crecimiento* es la expectativa de aumento de la demanda de cierto producto específico.



FIGURA 2

Estrellas: sectores en los que la empresa posee una alta participación en los mercados y están en una etapa de alto crecimiento. Por esta razón no son generadores de flujo de efectivo ya que necesitan de la inversión impulsora. La perspectiva es que cuando ya no haga falta reinvertir serán generadores de efectivo para la empresa, ofrecerán un alto margen, estabilidad y seguridad, convirtiéndose así en “vacas lecheras”.

Vacas lecheras: fuente de importantes utilidades de la empresa. El crecimiento de la demanda es lento, pero las inversiones en estos sectores son mínimas, y el margen de contribución, elevado. Hay que seguir explotándolo mientras genere rentabilidad y no pensar en nuevas inversiones porque su porvenir es dudoso (por ejemplo, si hubiera un pronóstico de obsolescencia a corto o mediano plazo).

Dilemas: sectores que a corto plazo contribuyen al crecimiento de la empresa, pero no a sus utilidades, ya que requieren más efectivo que el que generan. Seguirán creciendo, pero exigen altas inversiones para mantener un porcentaje no significativo de mercado. La decisión es incierta. Si son exitosos se pueden convertir en Estrellas; de lo contrario se volverán “perros” (pesos muertos).

Pesos muertos (o “perros”): son los sectores del pasado, que no contribuyen a la utilidad. ni tienen perspectivas de crecimiento. No conviene hacer ninguna nueva inversión para mantenerlos vivos.

Debemos entender que cada línea de productos tiene su propio “ciclo de vida”, y pasan por distintos momentos en cuanto a sus tasas de crecimiento, participaciones en el mercado, inversiones y utilidades. En su conjunto constituyen el “portafolio” que es la resultante (o una de las resultantes) del equilibrio entre los flujos de caja. Mientras que los productos de gran crecimiento necesitan de ingresos en efectivo para poder crecer, los de poco crecimiento deberían generar un exceso de efectivo.

En los ejes, también podemos ubicar a la tasa de rentabilidad y compararla con la de inversión, y de esta manera podemos definir el diagrama con la visión financiera de los sectores estratégicos.

III.- ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

1.- La competencia

El rasgo más característico del ambiente externo es la existencia de competidores, que son aquellas otras empresas que ofrecen a los potenciales consumidores, bienes o servicios dirigidos a satisfacer las mismas necesidades del mismo segmento del mercado al que nos dirigimos, o pensamos dirigirnos. Nos introduciremos a esta cuestión mediante unas sencillas definiciones:

- *Necesidad:* sentimiento de privación que sufre una persona en relación a una satisfacción general.
- *Deseo:* forma que adopta una necesidad de acuerdo con la cultura y personalidad individual. Se convierte en demanda cuando están respaldados de poder adquisitivo.
- *Producto:* cualquier cosa que se ofrece en un mercado, capaz de satisfacer una necesidad o un deseo. Esta claro que la gente no compra productos, sino que compra elementos satisfactorios de sus

necesidades. Los productos poseen atributos diferenciadores (físicos o simbólicos) y ciclos de vida: lanzamiento, crecimiento, madurez y declinación.

Para ubicar correctamente la situación de la empresa en el mapa de la competencia, lo primero que debe hacerse es estudiar “qué es lo que la gente necesita / desea / compra”. Es visible que compra ciertos bienes y servicios (productos), pero uno de los principios del “marketing” es que el consumidor compra “atributos percibidos”, que incluyen mucho más que los elementos físicos que componen un producto, y que pueden ser reales o aparentes.

Una herramienta muy útil para organizar y profundizar el análisis externo es el modelo que se desarrolla en el apartado siguiente.

2.- El modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Una de las características del enfoque moderno es “mirar” qué es lo que está pasando afuera a nivel del “negocio”. Se trata de llevar adelante un análisis competitivo de la industria. Con este término queremos significar un conjunto de empresas que producen artículos sustitutos cercanos unos de otros. Dicho técnicamente, dos productos son sustitutos cercanos cuando tienen una elevada elasticidad cruzada de la demanda, esto es; si uno de ellos aumenta el precio, la demanda se volcará hacia el otro. De esta manera, la empresa lleva a cabo un análisis estructural para evaluar el atractivo de la industria a la cual desea acceder, o bien si ya está en ella y quiere ver cuál es su situación. Para ello puede recurrir a una de las herramientas más usadas: el **Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter**.

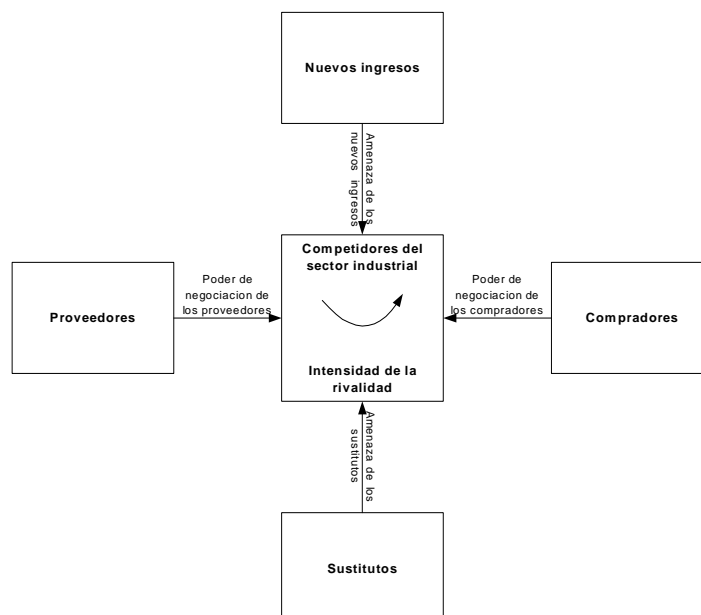


FIGURA 3

Este modelo postula que existen cinco fuerzas que dominan la estructura de una industria o negocio, y que representan y delimitan los precios, los costos y los requerimientos de inversión. Está enfocado a una perspectiva de rentabilidad a largo plazo. Las cinco 5 variables (o fuerzas) del modelo, que se muestran gráficamente y se relacionan en la figura 3, son las siguientes:¹

- La amenaza de entrada de nuevos participantes
- La amenaza de los sustitutos
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los compradores
- La intensidad de la rivalidad.

2.1.- Amenaza de entrada de nuevos participantes

¹ Hemos adecuado el orden de análisis de las cinco fuerzas a la forma en que Porter expresa sus relaciones en esta Figura.

Para la empresa que ya ocupa una posición fuerte en una industria, su tema estratégico no reside solamente en comprender a sus competidores actuales y lograr una ventaja competitiva sobre ellos, sino enfocarse a los **inevitables nuevos participantes**. Ella preferirá que haya **barreras de entrada altas**. “Barreras de entrada” es la denominación que se da a los factores que tornan más o menos dificultoso el acceso al mercado de una industria para la empresa que todavía no ha incursionado, y protegen a la ya existente. Por ejemplo: si hay marcas con fuerte posicionamiento en el público, que se muestra muy leal a ellas (encontramos ejemplos en bebidas gaseosas, automóviles standard, analgésicos de venta libre, etc.). También porque la inversión inicial sea muy elevada en relación a pronósticos inciertos de la porción de mercado que se le puede arrebatarse a la marca líder. O la necesidad de alcanzar altas escalas de venta y producción para que el nuevo producto sea rentable. Como aclaración adicional conviene saber que, en otro tipo de estudios, el de evaluación de riesgos, se analizan las “barreras de salida”; o sea, que si se fracasa en el intento, qué costos y dificultades se presentarán para salir de ese mercado: instalaciones y equipos de difícil realización, pérdida de imagen de la empresa (si se la conoce exitosa en sus sectores tradicionales), pérdidas irre recuperables en publicidad si la industria fracasada requirió altas inversiones para posicionarse, etc.

Para esa empresa, dominante, una barrera de entrada alta es fundamental para sostener un nivel de rentabilidad elevado. A la vez, le convendrá que las barreras de salida sean bajas, o sea que haya una puerta de escape no muy onerosa si el negocio deja de ser rentable. Si logra ambas cosas, tendrá una alta rentabilidad protegida por barreras de entrada altas, y estabilidad y menores riesgos gracias a las barreras de salida bajas.

Claro que si se trata de una empresa que quiere entrar como nuevo jugador en un mercado ya dominado por otras, la situación se invierte: las barreras de entrada altas serán para ella obstáculos que deberá esforzarse en superar, a través de la solución de las exigencias que antes hemos detallado.

2.2.- Amenaza de los sustitutos

El atractivo de una industria no sólo puede verse socavado por las empresas que participan en la misma, o los nuevos participantes que podrían ingresar al mercado; también es necesario tener en cuenta a aquellas empresas que se dedican a la producción de sustitutos. Decimos que dos productos son sustitutos cuando poseen una elevada elasticidad cruzada de la demanda y representan una alternativa a nuestros productos. Su presencia le pone techo a la rentabilidad de la industria: ni bien suban los precios la demanda se va a transferir hacia los sustitutos. Tampoco esto es tan lineal: depende de una serie de factores, tales como la disponibilidad de tales sustitutos, los costos comparados, la propensión al cambio por parte de los compradores, la agresividad de los productores de los sustitutos, etc.

2.3.- Poder de negociación de los proveedores

En el modelo de Porter, “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Se necesitará una estrategia adecuada para que la industria pueda neutralizar estas amenazas, y a ese fin contribuyen otros factores, como la presencia de insumos sustitutos en el mercado, la importancia para el proveedor del volumen que factura a la industria (que puede incluso generar dependencia). En nuestra opinión, además del peso de las cualidades tecnológicas y de las habilidades de negociación, es innegable que lo determinante será la “relación de fuerzas” entre el proveedor y la empresa; quién tenga mayor tamaño y mayor fuerza económica y financiera, podrá imponer sus condiciones a la otra parte. Hay autores de países desarrollados que, por el contrario, afirman que en el mundo actual de los negocios, si bien se siguen estudiando estas variables, la interpretación ya no es la misma, que no se ven a los proveedores ni a los clientes como antes a los cuales hay que maniatar y dominar (por supuesto, con excepciones...), sino que hay que tratarlos como asociados, trabajando en conjunto para lograr un óptimo rendimiento. Una expresión de este pensamiento sería la aplicación práctica del “*just in time*”.

2.4.- Poder de negociación de los compradores

Puede verse como la contracara del poder de negociación de los proveedores. Los determinantes del poder del comprador son de dos tipos:

- **Palanca negociadora:** dada por la concentración de compradores con relación a la concentración de empresas, volúmenes de compra, negociación para la absorción de costos por parte del proveedor,

acceso del comprador a información estratégica, capacidad de integración, productos sustitutos disponibles, cambio de productos.

- **Sensibilidad al precio:** dada por la relación de éste con las compras totales, la relativización de la identidad de la marca de su proveedor, el bajo costo del cambio de producto sobre la calidad y desempeño.

2.5.- La intensidad de la rivalidad:

Esta fuerza, que el gráfico sugiere como resultante de las demás, está determinada por varios factores, de los que enumeraremos los principales.

- **El crecimiento de la industria.-** Si la industria crece en forma dinámica y constante, entonces existirán oportunidades para todos los participantes.
- **Los costos fijos.-** Si una de las empresas tiene costos fijos elevados, su punto de equilibrio sube hasta representar un porcentaje elevado de la capacidad plena. Pero si no se alcanza el nivel de producción tal que cubra los costos fijos, el primer reflejo de esa empresa será ofrecer condiciones más atractivas para tratar de elevar la demanda, lo cual tendrá consecuencias sobre el desempeño general de la industria (mayor rivalidad, menos rentabilidad).
- **Diferenciación de productos.-** Cuando en una industria nadie puede decir que su producto es mejor que el de su competidor, por lo que la decisión del cliente pasa únicamente por el precio, las empresas acuden a estrategias de diferenciación de sus productos, tratando de darle al cliente “algo distinto” o “algo más”, un valor agregado como puede ser el servicio posventa, el embalaje, la entrega a domicilio, envases funcionales, tamaños más económicos, incorporación de prestaciones adicionales en servicios, mejores condiciones de pago y plazos de entrega, una imagen ética, etc. Esto suele desencadenar una verdadera guerra entre las marcas. En nuestra opinión, este factor de rivalidad tiene vínculos directos con la amenaza de sustitutos, sean como causas o como efectos recíprocos.
- **Concentración o diversidad de competidores.-** Es mucho más cómodo competir con cuatro grandes empresas que acaparan el 85% del mercado, con una filosofía de competidores homogéneos, que con cientos de competidores, en un mercado igualmente equilibrado. La experiencia indica que en este último caso no existe esa homogeneidad, por el contrario las perspectivas competitivas son muy diferentes. En el primer caso, las acciones de un competidor pueden significarle beneficios en el corto plazo, pero probablemente produzca las mismas consecuencias para todos en el largo plazo. Mientras que es más fácil ver (y contrarrestar) lo que hacen cuatro o cinco competidores que monitorear a doscientos.
- **Identidad de la marca.-** Las empresas gastan muchísimo dinero para mantener sus marcas en el inconsciente colectivo, conscientes de la importancia que tiene posicionar su marca. Esta es una fuente de rivalidades que se suelen reflejar en verdaderas “carreras”, para lograr el primer lugar en las preferencias de los consumidores.
- **Barreras de salida.-** Las barreras de salida altas contribuyen al deterioro del atractivo de una industria. Y es lógico: si va a ser muy costoso bajar de la “calesita” lo más probable es que antes de subirse una empresa lo piense dos veces. Esto se da cuando la industria requiere una gran inversión en tecnología, y los mercados son maduros o declinantes. En estos casos la rentabilidad ya no es la misma que antes y se hace complicada una declinación ordenada.

Por último, si graficamos la **atractividad del sector y la ventaja competitiva**, tendremos:

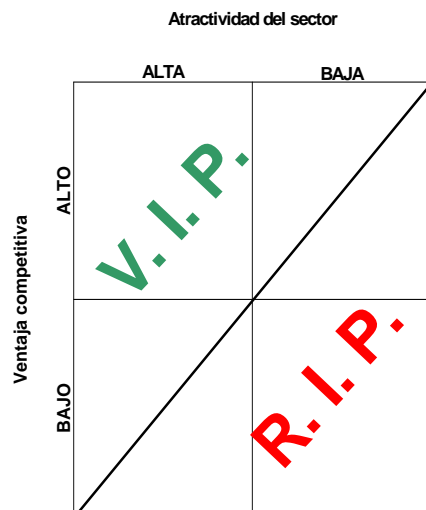


FIGURA 3

Esta matriz nos permite detectar rápidamente las empresas interesantes y descartar aquellas que no tienen mucho porvenir. (Nota: Las siglas que aparecen en los dos sectores triangulares son alusiones humorísticas a los dos tipos de sectores o líneas de productos: por un lado los VIP «*very important persons*», o sea los más importantes, y por el otro los RIP «*requiêscat in pace*», vale decir, los “muertos” que ya es hora de enterrar.)

3.- Contextos nacional e internacional

Para clarificar a qué se refiere este último punto del análisis del ambiente externo a la organización, enumeramos en la siguiente tabla algunos ejemplos de sus componentes, cuya validez depende de cada época o momento histórico. Los que siguen han sido listados en abril de 2003, y constituyen una enunciación no limitativa.

Ambientes	Contexto Internacional	Contexto Nacional
Económico	<ul style="list-style-type: none"> - Globalización - Indicadores de la economía mundial - Tasas de interés internacional - Exigencias de los organismos financieros internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Dinero circulante y reservas - Índices de precios - Desocupación - Déficit fiscal - Balanza comercial - Evolución del PBI - Poder adquisitivo de la población
Político	<ul style="list-style-type: none"> - Conflictos internacionales - Alianzas político-militares - Presiones políticas sobre los Estados. - Guerras 	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionamiento de los Poderes del Estado - Relación Nación / provincias - Leyes de protección y fomento - Elecciones nacionales
Legal	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo del MERCOSUR 	<ul style="list-style-type: none"> - Regulaciones a las empresas concesionarias de servicios
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Ecología - Migraciones - Enfrentamientos raciales 	<ul style="list-style-type: none"> - Malestar social - Exclusión social - Delincuencia

IV.- LA TÉCNICA DE ESCENARIOS

1.- Introducción

Cuando se define el entorno en términos de FUTURO, lo que estamos haciendo es determinar distintos ESCENARIOS POSIBLES. Éstos se pueden trazar con la ayuda de esta moderna herramienta: **la Técnica de Escenarios**.

Un **escenario** se plantea como una situación del contexto de la empresa en la cual ésta tendrá un cierto desempeño. El análisis de escenarios se constituye en una herramienta fundamental para la toma de decisiones. En contextos de alta inestabilidad y turbulencia creciente, el éxito empresario se encuentra, quizás como nunca, condicionado por la capacidad del *management* para edificar una visión a largo plazo, trascendiendo con su pensamiento las trampas de la coyuntura.

2.- Razones de este nuevo enfoque

El hecho central es la realidad de un mundo turbulento dominado por la incertidumbre, con fenómenos de cambio permanente a velocidades crecientemente aceleradas. La consecuencia primaria es la imprevisibilidad, y la consecuencia estratégica es que el eje del éxito ya no pasa por encontrar la mejor estrategia, sino más bien por encontrar el mejor proceso para concebir e implementar estrategias.

Hoy hemos pasado de la ilusión de predecir el futuro a una actitud proactiva que busca entender lo que está empezando a suceder para poder reaccionar cuanto antes. *No obstante, los equipos gerenciales aun tienen tendencia a preferir la ilusión de la certeza que representa una predicción, a la incertidumbre que genera el ser consciente de riesgos y potenciales nuevas realidades que no encajan en el paradigma tradicional.*

Existen muchos estudios sobre la concepción del futuro y de cómo este puede ser modificado, o mejor dicho, moldeado: recordemos lo que decía J. P. Sallenave, acerca del gerente general como "estratega", que se encaminaba a modificar el medio.

De la misma manera, el cambio y el desarrollo en las formas de dirección de las organizaciones, el paso del pensamiento netamente mecanicista en donde el determinismo relacionaba una causa a un efecto, hasta la más reciente Teoría del Caos² y el Paradigma de la Complejidad³, necesitan de nuevas tecnologías y de herramientas para poder desarrollar un trabajo de planificación que tenga cierto sustento y relativa validez en el tiempo.

Antes de seguir interiorizándonos en el tema, repasemos brevemente la definición de **Prospectiva**. La Real Academia Española lo define como la *Exploración de posibilidades futuras basadas en indicios presentes*. Para ello, la prospectiva parte de la idea de que el futuro está "abierto" y que en él podemos imaginar diversas configuraciones. Esto permite elegir a una de ellas como polo de nuestra actividad futura, un modelo prospectivo "o camino" que surge de una actitud resolutiva que busca mejorar una situación o construir una nueva.

3.- El pensamiento estratégico y la construcción del futuro.

Cuanto mayor es el grado de incertidumbre, mayor es la necesidad de generar comprensión y esta es precisamente la mayor fortaleza de la técnica de construcción de escenarios: reducir el grado de incertidumbre a través de la comprensión de las influencias que la moldean.

Las herramientas no generan pensamiento. La técnica de escenarios no reemplaza al pensamiento estratégico que los gerentes y estrategas deben desarrollar y aplicar durante el esfuerzo de análisis prospectivo. Las técnicas y las herramientas por si mismas no hacen nada.

Tanto los pasos como las herramientas para el desarrollo de una estrategia surgen del pensamiento estratégico, no al opuesto. Las habilidades mas exigidas de los estrategas es la de **percibir conexiones entre aspectos aparentemente desconectados**.

Todo cambio de época requiere un esfuerzo creativo extraordinario para la superación de los problemas y el manejo de los desafíos nuevos que emergen con la nueva época. Antiguos problemas y desafíos demandan nuevas formas para su reinterpretación y manejo. Siempre los estrategas privilegian el pensamiento lateral sobre el pensamiento vertical porque a través de él las tendencias aparentemente poco probables son exploradas de forma deliberada. En el pensamiento lateral las preguntas son de carácter interpretativo. El entorno es un espacio complejo cuya dinámica es influenciada por valores, intereses y compromisos diferentes y divergentes entre si y hasta en conflicto. Por eso, pensar estratégicamente es pensar en complejidad, por lo cual en el pensamiento estratégico no se debe despreciar la exploración de las fuerzas y eventos no fácilmente visibles asociados a las tendencias poco probables al inicio de un análisis.

² Edward Lorenz, científico del MIT, 1963

³ Edgar Morin

En síntesis, el desarrollo de estrategias requiere primero el uso del pensamiento lateral para permitir que la imaginación vuele libre para generar ideas y posibilidades diferentes, sin compromiso con los dogmas y tabúes ya establecidos, ni con la rigidez de la lógica secuencial del pensamiento vertical. Solo después el pensamiento vertical debe ser aplicado para evaluar y perfeccionar las nuevas ideas y opciones generadas a través de la aplicación del pensamiento lateral.

Solamente la imaginación permite la generación de preguntas de investigación que no fueron hechas, de hipótesis que todavía no existen, de premisas osadas que exploran ángulos nuevos para cuestiones antiguas y todo eso aporta a la generación de nuevo conocimiento, de una nueva comprensión de antiguos problemas y desafíos emergentes.

Para el pensamiento estratégico, lo mas importante no es el entendimiento sobre como un evento o proceso ocurre sino el porque el evento o proceso ocurre en la forma en la que ocurre. Por eso se privilegian las implicaciones e impactos asociados al desempeño de los eventos y procesos bajo observación e intervención.

4.- La construcción de escenarios⁴

A continuación vamos a determinar los pasos para la construcción de escenarios:

4.1 - Identificar un tema focalizado o una decisión (DECISION)

Al desarrollar escenarios es mejor iniciar el proceso de “adentro hacia fuera” en lugar de “afuera hacia adentro”, es decir: comenzar con un tema o una decisión específica, entonces, a partir de allí, se construye hacia el entorno.

Por ejemplo, para una empresa automotriz, en algún momento será más importante crear escenarios en torno a la variación en los precios del petróleo.

Para una persona que desea comprar una casa, es fundamental analizar el mercado inmobiliario y las tasas de interés de los préstamos hipotecarios.

4.2 – Los factores clave en el ambiente local (HECHOS CONCRETOS)

Una vez definido el tema o la decisión en el primer paso, entonces el segundo paso consiste en hacer una lista de los factores clave que tendrán influencia en el éxito o el fracaso de dicha decisión.

Hechos concernientes a los clientes, los proveedores, los competidores, la tecnología, la demografía, etc. ¿Qué necesita saber el tomador de decisiones cuando va a realizar una elección fundamental? ¿Qué se visualiza como éxito o fracaso? ¿Cuáles son las consideraciones que dan forma a los resultados a obtener?

4.3 – Las fuerzas directrices (TENDENCIAS)

Este paso consiste en enumerar las fuerzas directrices del ambiente macro que tendrán influencia sobre los factores mencionados en el punto 4.2

Además de considerar las fuerzas sociales, económicas, políticas, ambientales y tecnológicas, otra ruta para llegar a los aspectos relevantes del ambiente macro es hacerse la pregunta: ¿Cuáles son las fuerzas que están detrás de las fuerzas micro-ambiente identificadas en el punto 4.2.?

Algunas de estas fuerzas son predeterminadas (por ejemplo, la demografía) y otras son altamente inciertas (ej.: la opinión pública)

Es de suma utilidad conocer que es inevitable y necesario, y que es impredecible, pero aun así, es un elemento a tener en cuenta. Este es el paso que requiere una investigación intensiva.

⁴Peter Schwartz: The Art of the long view. Desarrollo de clase del Mgs. Javier González para el seminario de Análisis Estratégico de la Maestría en Administración de Negocios – FRBA – UTN.

Para definir adecuadamente las fuerzas directrices es necesario investigar por ejemplo: mercados, nuevas tecnologías, factores políticos, fuerzas económicas, etc.

La investigación debe estar dirigida hacia las grandes tendencias y el punto de quiebre de las mismas. Este último punto es el más complicado de detectar. Es difícil anticiparse a las novedades.

4.4 – Ranking por importancia y por incertidumbre

Se establece un ranking de los factores clave y las fuerzas directrices sobre la base de dos criterios:

- el grado de importancia para el éxito de la decisión identificada en el punto 4.1.
- el grado de incertidumbre que rodea a dichos factores y tendencias.

El objetivo es identificar aquellos dos o tres factores o tendencias que son más importantes y más inciertos. Los escenarios no pueden diferenciarse para elementos predeterminados, ya que estos son iguales para todos los escenarios, por ejemplo: el envejecimiento de la población.

En el cuadro siguiente se puede ver la matriz que agrupa los elementos por ranking de importancia e incertidumbre. En ella se muestran, a modo de ejemplo, algunos factores clave (FC) y fuerzas directrices (FD).

Importancia	A	Recuperación económica (FC)	Comportamiento del consumidor (FD)	Negociación Default (FC) Nivel de resentimiento (FD)
	B			
		Incetidumbre		
		B		A

4.5 – Seleccionar la lógica del escenario

Los resultados del ejercicio de establecer un ranking, son justamente los ejes, a lo largo de los cuales se diferenciarán los eventuales escenarios.

Determinar estos ejes es uno de los pasos más importantes del proceso de generar escenarios. El objetivo es terminar con solo algunos escenarios cuyas diferencias tengan peso para quien va a tomar decisiones en función de los mismos.

Una vez que se han identificado los ejes fundamentales que muestran las incertidumbres cruciales, es útil presentarlos en un cuadro o matriz de dos o tres dimensiones, en los cuales los escenarios pueden ser identificados y sus detalles descriptos.

Por ejemplo, si una empresa automotriz determina que el precio de la nafta y el proteccionismo son dos de las fuerzas directrices más importantes, lógicamente surgirán cuatro escenarios básicos:

- precio alto de la nafta en un entorno proteccionista, en el cual los fabricantes locales de autos pequeños tendrán una ventaja
- precio alto de la nafta en una economía globalizada, en la cual una importación eficiente de nafta puede capturar el segmento de mercado de los autos económicos
- Bajo precio de la nafta en un entorno proteccionista, en el cual los fabricantes locales de autos grandes tendrán un buen mercado interno, pero no externo.
- Bajo precio de la nafta en una economía globalizada, en la cual habrá una intensa competencia global por los modelos de autos de bajo consumo de nafta, pero los autos grandes podrían aprovechar mercados externos fuertes.

El desafío es identificar el argumento que:

- mejor captura la dinámica de la situación, y
- comunica el punto efectivamente

Por ejemplo, en los escenarios para la industria automotriz, un fabricante norteamericano puede construir un escenario alrededor de la lógica del desafío de la competencia extranjera y la respuesta a valores altos en el precio de la nafta.

4.6 – Darle cuerpo a los escenarios

Este paso se realiza retornando a la lista de factores y tendencias identificadas en los puntos 4.2 y 4.3..

Cada factor clave y cada tendencia deben ser considerados para cada escenario. Algunas veces es fácil identificar cuál incertidumbre debe ser localizada en un escenario, y a veces no. A modo de ejemplo, si dos escenarios se diferencian por políticas proteccionistas o no proteccionistas, entonces puede tener sentido considerar un elevado índice de inflación en el escenario proteccionista y un bajo índice de inflación en el escenario no proteccionista.

Este es el tipo de conexiones y de mutuas implicancias que el diseño de escenarios debería revelar.

Luego procederemos a entretelar las piezas entre si, en forma narrativa. Por ejemplo:

- ¿Cómo llegará el mundo desde aquí hasta allá?
- ¿Qué eventos deberán ocurrir para que el escenario sea plausible?

4.7 – Implicancias

Una vez que se han desarrollado los escenarios en algún detalle, entonces es tiempo de volver al tema o a la decisión identificada en el punto 4.1. para ensayar el futuro.

- ¿Cómo se ve la decisión en cada escenario?
- ¿Cuáles vulnerabilidades han sido reveladas?
- ¿Es la decisión o la estrategia robusta en todos sus escenarios, o sólo se ve bien en uno o dos escenarios?

Si la decisión se ve bien sólo en uno o dos escenarios, entonces califica como un juego de alto riesgo, especialmente si la compañía tiene poco control sobre lo que ocurrirá en el escenario a desarrollarse.

4.8 – Selección de Indicadores Líderes y de Señales

Es importante conocer lo antes posible cuál de los diferentes escenarios esta cercano al curso de la historia que se desarrolla actualmente.

Algunas veces, la dirección de la historia es obvia, especialmente en lo referente a los factores como la salud de la economía mundial, pero algunas veces los indicadores líderes para un escenario pueden ser sutiles.

Si los escenarios se construyeron según los pasos previos, entonces estarán en condiciones de traducir los movimientos de unos pocos indicadores clave en una serie de implicancias específicas para la industria que se analiza.

Muchos de estos indicadores podrán ser representados en un Tablero de Control Estratégico, herramienta que es desarrollada en otra ficha de esta Cátedra.

V.- ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

1.- Generación de valor - Cadena de Valor de Porter

El modelo de la Cadena del Valor trata de identificar el conjunto de factores internos que determinan la posición de una firma en el mercado, para que una vez identificados puedan ser explotarlos a su máximo exponente, y de esta manera lograr la tan ansiada **ventaja competitiva sostenible**. Para Porter la Cadena de Valor “proporciona una manera sistemática de examinar todas las actividades realizadas por una firma y cómo ellas interactúan”. A ese fin, distingue **actividades primarias** y **actividades de apoyo**. Las *actividades primarias* están directamente implicadas en el flujo del producto hacia el cliente, e incluyen las siguientes:

- **Logística de entrada:** Incluye la recepción, almacenamiento, manejo de materiales, depósito, control de inventario, programación de vehículos y devolución a proveedores.
- **Operaciones:** Transformación de insumos en productos finales (giro de fabricación), montaje, mantenimiento de equipos, control de calidad, manejo de las instalaciones.
- **Logística de salida:** Depósito de producto terminados, distribución, manejo de materiales, operación de vehículos de despacho, procesamiento de pedidos, programación.
- **Comercialización y ventas:** inducir y facilitar a los compradores a la adquisición del producto (publicidad, fuerza de ventas, cotizaciones, selección del canal de comercialización, fijación de precios).
- **Servicio post – venta:** mantener o mejorar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación, capacitación, venta de repuestos, etc.)

Las *actividades* de apoyo no sólo dan soporte a las diversas actividades primarias, sino que también se dan apoyo entre ellas:

- **Adquisiciones:** Compra de materia prima, suministros y artículos de consumo y bienes.
- **Desarrollo de la tecnología:** “Know-how”, procedimientos, insumos tecnológicos necesarios en toda actividad de la cadena del valor.
- **Gestión de recursos humanos:** Selección, promoción y colocación, evaluación, recompensas, desarrollo ejecutivo y las relaciones sindicato y la empresa.
- **Infraestructura gerencial:** Gestión general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales y gestión de calidad.

Visualmente, este concepto es más sencillo a través de la Figura 4 de la Cadena del Valor de Porter, que se muestra a continuación, tal como fuera presentada por el autor en 1985:

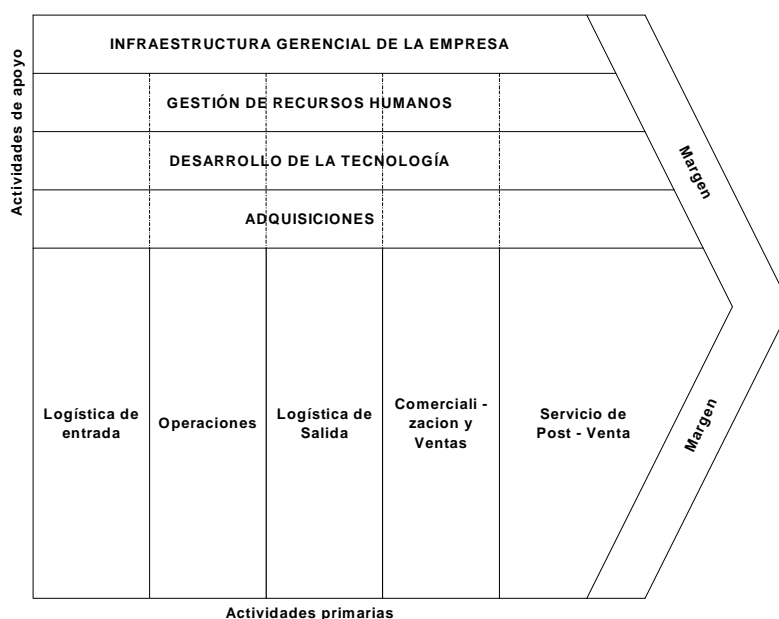


FIGURA 4

La palabra “margen” a la derecha de la figura indica que los márgenes de ganancia (diferencia entre lo que paga el cliente y los costos totales incurridos para la fabricación de un bien o la producción de un servicio), dependen de la manera como se administre la cadena de valor. Porter plantea que debe considerarse la totalidad de la cadena de valor, y da como ejemplo que se puede ser el mejor en marketing, pero ello puede no llegar a constituir una ventaja estratégica si no se equipara con las operaciones.

2.- La cultura de la organización.

Los sistemas de conducta, observables en cualquier organización, están básicamente en función de ciertas variables culturales y sociales. Toda organización se crea para ciertos fines y se estructura conforme a ellos y los realiza a través de las relaciones personales que constituyen justamente su estructura.

Las personas que intervienen son, cada una de ellas, portadoras de una serie de valores, de conductas que han sido modeladas por lo aprendido en sus grupos de pertenencia (familia, escuela, amistades, sector social, y en general el medio ambiente que comparten y en el que interactúan). Sus pautas de conducta, función por tanto de la cultura y de la estructura social a que pertenecen los individuos, se reflejan en ellos en forma de sistemas similares en cuanto a caracteres, personalidades y creencias.

Por otra parte, el estudio de las organizaciones no puede considerarlas aisladamente de su medio ambiente cultural: en tanto son organismos sociales actúan dentro del marco del sistema cultural. En este ambiente se plasman los tipos de organizaciones que mejor se acomodan a sus complejos sistemas de ideas, creencias, valores y actitudes, como también a los fines socialmente aceptados. Situada así la cuestión, advertimos que, a su vez, cada organización es, o crea, una subcultura; vale decir, patrones de conducta propios de la organización, adquiridos y ajustados al contexto del patrón cultural de la sociedad, más amplio y que lo comprende.

Estos patrones de comportamiento propios de la organización representan lo que, dentro de ella, se considera "bueno" para los fines de la misma y, tácitamente aceptados por sus miembros, pasan a ser el sistema de valores al que éstos -se espera- ajusten sus normas individuales.

La cultura conlleva guías de los comportamientos compartidos por los miembros de una sociedad o grupo. La cultura organizacional expresa presunciones compartidas, valores y creencias y es lo que sostiene unida a la organización. Ella se manifiesta de diferentes formas: normas, modos de vestirse, lenguajes especiales, mitos, rituales, héroes, e historias. (IBM—la gente iba vestida de trajes oscuros, camisa blanca, y zapatos lustrados. Apple Computer --- remeras, jeans y zapatillas).

En la organización podemos distinguir entre las llamadas "culturas fuertes" y las llamadas "culturas débiles". En una cultura fuerte, los estándares y guías son conocidos y compartidos por todos, fomentando una dirección común de comportamiento. En una cultura débil, normas de subgrupos o aun normas individuales generan una mayor influencia que las normas culturales. (existen subculturas). Esto no es necesariamente negativo. En algunas situaciones fuertes subculturas son deseables. Permiten diversidad de pensamientos y acción. También es importante reconocer que en culturas débiles el comportamiento consistente es difícil si no imposible de lograr.

Finalmente, se debe tener en cuenta que existe una cultura exterior a la empresa, nacional o regional, constituida por valores, por percepciones comunes, por maneras parecidas de enfocar la realidad. Ambos niveles de la cultura —la interna y la externa— condicionan e influyen, a veces poderosamente, en los comportamientos y decisiones de la propia organización.

3.- Los recursos de la organización

Éste es el último punto a evaluar con relación al ambiente interno. Para ello, se consideran principales a las siguientes variables:

Recursos	ítem de análisis
económicos	<ul style="list-style-type: none"> - Patrimonio neto - Volumen de actividades - Ratios económicos
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> - Endeudamiento - Capacidad de acceso al crédito bancario - Capacidad de acceso a nuevos capitales
Activos	<ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones y bienes de uso - Capacidad de producción - Patentes y marcas - Potencial de investigación y desarrollo
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Formación y experiencia del personal - Integración y fidelidad a la organización
Habilidades comerciales	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación con los diversos niveles de clientes - Acceso a los canales de distribución - Efectividad de la publicidad y la promoción - Nivel de precios

VI.- FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Los elementos de juicio de carácter técnico brindados por todos los análisis precedentes, son solamente una base, **ningún análisis define de por sí una estrategia**. La Dirección deberá evaluarlos como datos para sus decisiones, que no son técnicas sino políticas, libres, no programadas. Habrá de seleccionar una o varias estrategias entre las opciones disponibles, conforme a los conocimientos y a la creatividad de sus miembros. Los autores consultados tipifican las estrategias, de manera que podemos clasificarlas en "de supervivencia" y "de crecimiento", las que se exponen a continuación. De todos modos, es dable observar en la realidad, que las decisiones estratégicas de las empresas suelen consistir en la combinación de ambos tipos.

1.- Estrategias de supervivencia:

- a) **Acción de refuerzo:** La empresa cuya supervivencia está en peligro trata de atenuar las causas de sus debilidades. Puede haber caído la venta de sus productos y/o su rentabilidad, sea por una crisis que afecta a la economía del país, o al sector industrial o comercial del que forma parte, o –lo que sería más grave- una crisis específica de la empresa. Las medidas correctivas pueden abarcar desde la mejora de los productos, la ampliación de sus líneas, el análisis de valor, la recuperación del atraso tecnológico, la mejora y mayor control de los canales de distribución, campañas publicitarias adecuadas, inyección de capital, etc. “Las estrategias de refuerzo son tanto más eficaces cuanto más específica es la crisis” (Sallenave).
- b) **Acción de redespliegue:** En el caso de una crisis estructural de la empresa, la acción de refuerzo es sólo un paliativo momentáneo. Busca entonces “salir” del encierro de productos tal vez obsoletos o insuficientes, de un mercado que dominan competidores más poderosos, para lo cual busca desplegarse en nuevos sectores más acordes con sus recursos. Suelen emplearse políticas como la “diferenciación de productos” creando algunos más específicos, la “segmentación de mercados” o búsqueda de nichos donde competir mejor, la “especialización” que es la combinación de las dos precedentes, la “diversificación” con nuevos productos para nuevos mercados, etc. (Nota: en el punto 2 de esta sección se exponen estas estrategias con mayor amplitud.). En conclusión el mercadeo (“marketing”) es la función clave del redespliegue.
- c) **Acción política:** Por medio de peticiones (y también presiones de todo género) sobre los organismos estatales, profesionales, proveedores, público, etc., la empresa puede lograr concesiones para prolongar su supervivencia por un tiempo. Es por cierto “un paso desesperado para atrasar la hora de la verdad, pero combinada con las medidas de refuerzo y redespliegue, permite ganar tiempo....hasta que los efectos de aquéllas se hagan sentir” (Sallenave).

Concluiremos señalando que con frecuencia la recuperación total de una empresa en crisis se apoya en los tres pilares de la estrategia de supervivencia: **refuerzo + redespliegue + acción política**.

2.- Estrategias para el crecimiento

El crecimiento de una empresa puede deberse a cuatro políticas distintas, o en otras palabras, las empresas disponen de cuatro alternativas para lograr un crecimiento continuo:

- a) **Penetración del mercado:** Mediante esta política, la empresa trata de elevar sus ventas mediante una mayor explotación del mercado sin necesidad de apartarse de la estrategia original de productos y mercados. Pueden mejorar sus canales de distribución; ofrecer distintos incentivos: premios por sorteo, envases con “yapa” (gaseosas, quesos blancos), descuentos por cantidad a mayoristas (el “13x12” en perfumería), obsequios por compras reiteradas (empresas de radio-taxi); intensificar la publicidad, etc.
- b) **Desarrollo del mercado:** La empresa intenta adaptar sus productos actuales para que cumplan con nuevas finalidades en su relación con los consumidores. Cada producto tiene una misión que cumplir y mediante esta política la empresa, generalmente introduciendo pequeñas modificaciones en las características del producto (“diferenciaciones” no sustanciales), procura establecer nuevas finalidades para sus productos actuales. Por ejemplo: pastas dentífricas y analgésicos para niños, tarjetas de crédito para jóvenes y para productores agropecuarios, etc., lo cual recibe también el nombre de “segmentación del mercado”, porque se abre camino en sectores específicos del mercado con productos muy similares a los existentes.
- c) **Desarrollo del producto:** Mediante esta estrategia se conservan las finalidades de los productos existentes y se intenta desarrollar productos con características nuevas y diferentes que mejorarán los desempeños en el cumplimiento de sus finalidades. Sin cambiar los productos existentes, se desarrollan otros con

características que superan a aquéllos. Por ejemplo, nuevas naftas con mayor octanaje, yerba mate “especial”, producto de una mayor selección o procesado, sistemas de alarma de viviendas con mayores prestaciones (vínculo a una central de alarmas, patrullaje, rastreo), automóviles con accesorios opcionales.

d) **Diversificación:** Esta estrategia significa un apartamiento simultáneo con respecto a la presente línea de productos y a la actual estructura del mercado, requiriéndose nuevos talentos o capacidades, nuevas técnicas y nuevas facilidades. Se trata de producir artículos o servicios nuevos para la empresa, destinados a mercados también nuevos. Significa, desde nuestro punto de vista, iniciar un emprendimiento nuevo dentro de una empresa existente, aprovechando su prestigio, estructuras de administración, cadenas de comercialización, fondos disponibles para invertir porque sus productos habituales entraron en la etapa de madurez, saturación y menor rendimiento, etc. Claro que esto requiere reclutar nuevos talentos, a veces invertir en nuevas instalaciones y equipos, y adiestrar al personal en nuevas técnicas. Obviamente es la estrategia más riesgosa, que si se pone en práctica exige resguardar cuidadosamente el negocio original de la firma, para que no sea arrastrado en caso de fracaso del nuevo emprendimiento. Tuvimos un claro ejemplo de diversificación en una antigua firma (Bunge y Born) que se inició en el negocio cerealero y luego incursionó en molienda, fabricación y distribución de alimentos, fabricación de pinturas, envases de hojalata, productos químicos, etc. Hace pocos años decidió desprenderse de todos estos ramos (que explotó durante largo tiempo) para retornar a su actividad original de manera exclusiva.

Estas cuatro estrategias están ilustradas en la Figura 5, donde se muestran las distintas alternativas que existen de acuerdo con las dimensiones del producto y del mercado.

Mercados	M0	M1	M2
Productos			
P0	Penetración del mercado	Desarrollo del mercado	
P1	Desarrollo del producto	Diversificación	
P2			
P3			

FIGURA 5

VII.- POLÉMICA SOBRE LA VIGENCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

La llamada planeación estratégica surgió a mediados de los '60 con una gran fuerza, propiciada por la popularidad del libro de Igor Ansoff: “Estrategias Corporativas”, publicado en 1965. Cuatro décadas más tarde se sigue manifestando la controversia en torno a su verdadero provecho. Para hacer una breve aproximación a la misma, expondremos a continuación las principales ideas que Henry Mintzberg –su principal detractor– publicó en 1994.

1.- Las críticas de Henry Mintzberg

a) “Aunque el concepto de Planeamiento Estratégico no está muerto del todo, ha caído de su pedestal”, dice, y se fundamenta en una serie de peligros, errores y falacias que se le atribuyen. Veamos algunos:

- Al directivo le absorben tanto los problemas emergentes que dedica poco a la planeación a largo plazo⁵.
- Se inyecta demasiada formalidad al sistema, lo que le quita flexibilidad, fluidez y simplicidad, y restringe la creatividad.
- La alta dirección no revisa con los gerentes y jefes de niveles medios los planes a largo plazo que ha establecido.
- Poca propensión de la alta dirección de los mecanismos formales para tomar decisiones creativas, que incluso considera intuitivas, lo que choca con el planeamiento. (Steiner, teórico del P.E. escribió: “Si una organización es administrada por un genio intuitivo, no hay necesidad de llevar a cabo una planeación estratégica formal”).

⁵ En otro trabajo, Mintzberg afirma que los gerentes no suelen ser planificadores reflexivos y sistemáticos, ya que sus actividades se caracterizan por la brevedad, variedad y discontinuidad.

b) Los planificadores han tendido a echar la culpa de los problemas de la llamada "planeación estratégica" a una serie de riesgos, específicamente a la falta de apoyo de la alta dirección y a climas organizacionales no propicios a la planeación. Pero, ¿un clima que favorece la planeación estratégica necesariamente es propicio para el pensamiento y acción estratégicos?

c) La planeación se refiere a la formalización, lo que significa la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados. La planeación está asociada de esta manera a un "análisis racional". ¿O a un "procedimiento racional"? No es lo mismo pensar estratégicamente, como pensar acerca de estrategias en forma racionalizada, descompuesta, articulada. Igor Ansoff dice en 1964: "La metodología subyacente consiste en una serie de pasos diferenciados y reducidos" Además, la jerarquía corporativa usa con frecuencia la planeación para ejercitar un control sobre los niveles medios y bajos de la administración.

d) El proceso de planeación mismo tiende a producir resistencia al cambio *verdadero* de las organizaciones. Esto se debe a su necesidad de descomposición de las categorías; por ejemplo, los niveles existentes de estrategia (corporativa, de negocios, funcional) o los tipos de productos establecidos (definidos como "unidades estratégicas de negocios"), sobrepuestas en las unidades de estructura en boga (divisiones, departamento, etc.). La planeación tiende a promover un cambio transaccional, en vez del creativo, simplemente porque el proceso es analítico, mientras la creatividad requiere síntesis. Mientras que el cambio estratégico real, generalmente significa, el *rearrreglo* de categorías, que desbordan a la planeación, y se concentran en el cambio. Como resultado, una confianza en la planeación tiende a promover estrategias que son extrapoladas del pasado o copiadas de otros⁶.

e) En el ejercicio de planeación estratégica se separa la formulación de la puesta en práctica, el pensamiento de la acción. Los principales administradores ayudados por los planificadores y sus sistemas, piensan mientras que todos los demás hacen. Empero –argumenta Mintzberg- la verdadera falacia reside en la separación entre *formulación e instrumentación*, entre el pensar y el hacer.

f) ¿Puede la planeación estratégica "recrear" el proceso del "genio empresarial"? Michael Porter dice que está "a favor de una serie de técnicas analíticas para desarrollar estrategias". Pero ¿puede el análisis suministrar una síntesis? La elaboración de estrategias es un proceso sumamente complejo que involucra lo más sofisticado, sutil y a veces subconsciente de los procesos humanos cognoscitivos y sociales. Requiere todo tipo de informaciones, gran parte de las cuales no son cuantificables, son sólo accesibles a los estrategas que están vinculados en vez de aislados. Esto desmiente la suposición reduccionista de que la elaboración informal de estrategias puede ser reducida a una serie de pasos

Con los componentes descritos se llega a configurar, según este autor, la **gran falacia de la planeación estratégica**:

- Dado que el análisis no es síntesis, la planeación estratégica nunca ha sido una elaboración de estrategias. El análisis puede preceder y apoyar la síntesis, al definir las partes que pueden ser combinadas en un todo. El análisis puede seguir a la elaboración de una síntesis, al descomponer y formalizar sus consecuencias. Pero el análisis no puede sustituir a la síntesis.
- Ninguna cantidad de elaboración puede permitir a los procedimientos formales prever discontinuidades, informar a los administradores que se encuentren aislados, crear nuevas estrategias. De esta manera, la planeación lejos de proveer estrategias, no puede proceder sin su existencia previa.
- Todo este tiempo, por lo tanto, la "planeación estratégica" ha sido llamada así, erróneamente. Debíó haber sido llamada "programación estratégica" y promovida como un proceso para formalizar, cuando fuere necesario, las consecuencias de las estrategias diseñadas de antemano.

2.- Los defensores del Planeamiento Estratégico.

A lo largo de todo este material se pudo hallar una somera exposición de las concepciones, fundamentos, técnicas y recomendaciones de una numerosa pléyade de especialistas que en las últimas décadas centraron su estudio en el tema que nos ocupa. Reiteramos que es una síntesis extremadamente apretada de la frondosa bibliografía existente, y de sólo una pequeña parte de los autores. Aún así, podríamos decir que en los ocho capítulos anteriores se encuentra lo esencial de la defensa del Planeamiento Estratégico. Pero como la polémica sigue abierta, agregaremos el extracto de las opiniones de algunos especialistas, recogidas en una nota periodística ("Clarín", 22/12/2002.).

Comienza la nota señalando que cuando el concepto de **gestión estratégica** irrumpió en la Argentina, parecía destinado a dejar una huella perdurable. Términos como "misión", "visión" y "escenarios" se

⁶ A esta crítica podría oponerse el desarrollo de las "Técnicas de Escenarios", descritas en el Capítulo V de esta ficha.

incorporaron a la jerga cotidiana de las oficinas ejecutivas. ¿Qué quedó de esas doctrinas luego de que la crisis arrasara con los planes -y los patrimonios- de centenares de empresas? ¿Vuelve a imponerse el estilo de conducción de los años '80, con horizontes limitados a la supervivencia cotidiana? ¿La visión estratégica no fue más que una moda impulsada por los consultores y las escuelas de negocios?

Armando Bertagnini, director del posgrado en Management Estratégico de la Universidad de San Andrés, no duda en admitir que el ambiente empresario argentino ha sido notablemente sensible a las modas. Sin embargo, más allá de las banalizaciones y los abusos, la Argentina ha llegado a convertirse en uno de los más importantes productores de ideas sobre management en habla hispana.

Bertagnini señalaba que a comienzos de los '2000 los directivos de empresas se concentraban en la tarea de sobrevivir, lo que consideraba natural y saludable. . El enfoque que se imponía en esa etapa requería saber leer las señales, por débiles que parezcan, para abordar el diseño de **escenarios** (algo que involucra mucho más que una proyección de datos) y equilibrar la flexibilidad con la disciplina. "Si uno vive con la idea de que todas las decisiones son terminales, todas deberán ser asumidas por el capitán del barco, que determina quién se salva y quién no. Pero hay que separar las funciones de supervivencia de las que se orientan a la búsqueda de una estrategia para la nueva etapa. Tiene que haber en la organización alguien que pueda reflexionar y reconsiderar si la empresa va a ser competitiva en su actual sector de actividad", advierte Bertagnini.

José Luis Rocés, vicerrector del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) cree que la difundida estrategia que durante la última década asignó absoluta prioridad a la rentabilidad de corto plazo es responsable de buena parte de los desastres empresarios dentro y fuera de la Argentina. "Con la consigna de que había que crear valor para el accionista, llegó a confundirse estrategia con cuadro de resultados. Fue así que las empresas se embarcaron en reingenierías que consistieron en sacrificar calidad para lograr reducción de costos. Las organizaciones que perduran tienen valores permanentes.... no tiene porqué haber una relación antagónica entre la incertidumbre y el pensamiento estratégico. En toda estrategia hay elementos de incertidumbre. De otro modo, no habría emprendedores, y todos seguiríamos el mismo camino",

3.- Nuestra opinión

No deberían desoírse las críticas, producto de un análisis muy profundo y documentado de un estudioso del calibre de H. Mintzberg. Creemos que ellas nos están mostrando lo nocivo que es dejarse arrastrar por "la moda", defecto tan frecuente en nuestros administradores y consultores; pero no por la mera utilización del Planeamiento Estratégico, sino por hacerlo de manera compulsiva, sin un conocimiento profundo, que lleva a las deformaciones que Mintzberg advierte y que, en definitiva, desnaturalizan y desprestigian la herramienta. Otro tanto ha pasado, o pasa, con la Reingeniería, o con los Equipos de Trabajo, por citar sólo dos ejemplos de banalización. En resumen, postulamos no desecharlas advertencias de Mintzberg, pero tampoco caer en el error de "tirar al bebé junto con el agua sucia del baño".



BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTA FICHA.

- **Bertagnini, Armando** : “Las diagonales del cambio”
- **Costa Lieste, Enrique** : “Marketing”.
- **Di Maio, Alberto** - Organización de la Producción
- **Dinardo, Fernando** : Conferencia sobre el Planeamiento Estratégico y la Ingeniería de Sistemas, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, 30-06-2002
- **Faria Gomes de Castro, Antonio; Suzana Maria Valle Lima; Albina Maestrey; Valentina Trujill; Omar Alfaro; Oneyda Mengo y Marcos Medina** : La Dimensión de Futuro en la Construcción de la Sostenibilidad Institucional - Proyecto “Nuevo Paradigma”. Mayo 2001
- **Hax, Arnold y Majluf Nicolás**: Estrategias para el Liderazgo Competitivo -Ediciones Granica SA, Buenos Aires, 1997.
- **Kotler, Phillip** : “El marketing según Kotler”
- **Mintzberg, Ahlstrand y Lampel** : “Safari a la estrategia”.
- **Mintzberg, Henry**: Repensando el Planeamiento Estratégico, (publicación Long Range Planning – Vol.27 – Nro. 3 – Gran Bretaña)
- **Morin, Edgar**: El Paradigma de la Complejidad.
- **Perel, Vicente L. y otros**; "Teoría y técnica de la administración"
- **Porter, Michael**: “Ser Competitivo - Nuevas Aportaciones y Conclusiones”. - Deusto S.A. ,1999, Bilbao
- **Pungitore, José Luis** : El Análisis de Sensibilidad en el Planeamiento Estratégico, (publicación Alta Gerencia – Año IV – tomo VII - Argentina)
- **Robbins, Stephen y Coulter, Mary**: “Administración”
- **Sallenave, Jean Paul**: “Gerencia y Planeamiento Estratégico”
- **Schwartz, Peter**: The Art of the long view
- **Valle, Dolores**: Cómo se gerencia en tiempos azarosos (encuesta en Diario Clarín, 22/12/02).
- **Van der Heijden, Kees**: Escenarios: El Arte de Prevenir el Futuro