

---

EDINBURGH  
BUSINESS SCHOOL

---

HERIOT-WATT UNIVERSITY

---

# Planificación Estratégica

**Maestro, Doctor y Catedrático Alex Scott**

---

Este texto del curso es parte del contenido de aprendizaje del curso de Edinburgh Business School.

Además del texto del curso impreso, también debe de tener acceso al sitio web del curso en esta materia, en donde encontrará más contenido de aprendizaje, el software Profiler y las preguntas y respuestas de los exámenes anteriores.

El contenido de este curso se actualiza de vez en cuando y todos los cambios se reflejan en la versión del texto que aparece en el sitio web en <http://coursewebsites.ebsglobal.net/>.

La mayoría de las actualizaciones son de menor importancia y las preguntas de examen permanecen sin cambios o adiciones importantes durante dos años luego de la publicación del material relevante en el sitio web.

Puede revisar la versión del texto del curso por medio del número de publicación de la versión, que se encuentra en la primera página del texto y compararlo con el número de versión de la última versión de PDF en el sitio web.

Si está tomando el curso como parte de un programa de formación, debe comunicarse con el Centro para obtener más información sobre las modificaciones.

Los términos y las condiciones que aplican a los estudiantes de todos los cursos de Edinburgh Business School están disponibles en el sitio web [www.ebsglobal.net](http://www.ebsglobal.net), además de que esta institución o el centro o el socio regional al que le compró el curso debe haberle enviado notificación. Si no es el caso, comuníquese con Edinburgh Business School a la dirección siguiente:

Edinburgh Business School  
Heriot-Watt University  
Edinburgh  
EH14 4AS  
Reino Unido

**Tel** + 44 (0) 131 451 3090

**Fax** + 44 (0) 131 451 3002

**Email** [enquiries@ebs.hw.ac.uk](mailto:enquiries@ebs.hw.ac.uk)

**Sitio Web** [www.ebsglobal.net](http://www.ebsglobal.net)

**Los cursos se actualizan periódicamente para detectar errores, omisiones y cambios recientes. Si desea recomendar alguna modificación al curso, no dude en contactarnos: [comments@ebs.hw.ac.uk](mailto:comments@ebs.hw.ac.uk).**

---

# Planificación Estratégica

Alex Scott es Director Académico de Edinburgh Business School, de la Escuela de Posgrado en Negocios de Heriot-Watt University, además de que es economista y publicó más de treinta trabajos de investigación sobre la eficiencia en el ámbito de la educación, la eficiencia en el uso de la energía, la energía y el medio ambiente, y sobre el costo que deben pagar los contribuyentes por los programas de ayuda industrial del gobierno. Es pionero en el desarrollo y la realización de investigaciones de nuevas técnicas educativas, especialmente de las simulaciones económicas y comerciales. Creó y modificó “Profiler”, una herramienta clave en los sitios web educativos de EBS.

Las clases para ejecutivos del profesor Alex Scott consisten en impartir sesiones de planificación estratégica para gerentes superiores, ampliar las perspectivas de los gerentes funcionales y enseñarle a los especialistas en finanzas los principios del funcionamiento de las economías del mundo actual, que es bastante complejo e interdependiente. Entre las empresas en las que ha implementado programas de gestión se encuentran American Express, British Rail, British Telecom, Cathay Pacific, Fiskars, Hewlett-Packard, National Health Service, ScottishPower, Scottish Widows y Swiss Bank Corporation.

---

Primera edición en Gran Bretaña, 1991

Alex Scott 1991, 1993, 1997, 1998, 2003, 2007

El profesor Alex Scott afirma el derecho de ser reconocido como Autor de esta Obra de conformidad con la ley de Derechos de Autor, Patentes y Diseños de 1988.

Todos los derechos reservados; queda prohibido reproducir, almacenar en un sistema de recuperación o transmitir de ninguna forma o por ningún medio, electrónico, mecánico, de copia o grabación o por cualquier otro medio la presente publicación sin el permiso previo por escrito de los Editores. Este libro no puede prestarse, revenderse, alquilarse ni desecharse por medios comerciales en ninguna forma de convenio o cobertura que no sea en la que se publica, sin el consentimiento previo de los Editores.

# Contenido

<b>Cómo Utilizar el Material de Este Curso</b>	<b>x</b>	
Casos	x	
La Simulación: Stratship	xii	
Su Propio Estilo de Aprendizaje	xii	
<b>Módulo 1</b>	<b>Introducción a la Estrategia, la Planificación y la Estructura</b>	<b>1/1</b>
1.1	Planificación Estratégica: El Contexto	1/1
1.2	¿Qué es la Planificación Estratégica?	1/4
1.3	Proceso de Formulación de Estrategias y Toma de Decisiones	1/29
1.4	Estrategia Corporativa y Comercial	1/46
1.5	Desarrollo de Ideas Estratégicas	1/47
1.6	¿La Planificación Estratégica es Solo para el Personal de Gestión Superior?	1/53
	Preguntas de Repaso	1/55
<b>Módulo 2</b>	<b>Modelado del Proceso de Planificación Estratégica</b>	<b>2/1</b>
2.1	El Enfoque de Modelado	2/1
2.2	Formulación de Estrategias	2/9
	Preguntas de Repaso	2/15
	Caso 2.1: Rover se Pasa al Carril de Alta Velocidad (1994)	2/15
	Caso 2.2: El Millennium Dome: Cómo perder dinero en el siglo XXI (2001)	2/18
<b>Módulo 3</b>	<b>Objetivos de la Empresa</b>	<b>3/1</b>
3.1	Fijación de Objetivos	3/2
3.2	De la Visión a la Misión y a los Objetivos	3/3
3.3	Desfase de Desempeño	3/7
3.4	Objetivos Creíbles:	3/9
3.5	Objetivos Cuantificables y No Cuantificables	3/10
3.6	Objetivos Globales	3/13
3.7	Objetivos Desglosados	3/14
3.8	Problema del Principal y del Agente	3/15
3.9	Medios y Fines	3/17
3.10	Objetivos de Comportamiento frente a Objetivos Económicos y Financieros	3/18
3.11	Objetivos Económicos	3/18
3.12	Objetivos Financieros	3/21
3.13	Objetivos Sociales	3/30

3.14	Grupos de Interés	3/31
3.15	Consideraciones Éticas	3/39
3.16	¿Los objetivos son LASER?	3/41
	Preguntas de Repaso	3/42
	Caso 3.1: Porsche, el Precio del Lujo (1993)	3/43
<b>Módulo 4</b>	<b>La Empresa y la Economía</b>	<b>4/1</b>
4.1	La Empresa 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	Pronóstico: ¿Qué Sucederá a Continuación?	4/22
4.5	Análisis PEST	4/26
4.6	Exploración del Entorno	4/28
4.7	Escenarios	4/30
4.8	Economía y Rentabilidad	4/32
4.9	Perfil de Amenazas y Oportunidades del Entorno: Parte I	4/36
	Preguntas de Repaso	4/39
	Caso 4.1: Retomemos el caso de Porsche: el Precio del Encanto	4/39
	Caso 4.2: Un Romance Internacional que Fracasó: British Telecom y MCI (1998)	4/39
<b>Módulo 5</b>	<b>La Empresa y el Mercado</b>	<b>5/1</b>
5.1	El Mercado	5/2
5.2	La Curva de la Demanda	5/3
5.3	Reacción de la Competencia	5/14
5.4	Segmentación	5/20
5.5	Calidad del Producto	5/28
5.6	Ciclos de Vida del Producto	5/35
5.7	Modelos de Cartera	5/40
5.8	Oferta	5/51
5.9	Mercados y Precios	5/53
5.10	Estructuras de Mercado	5/56
5.11	El Papel del Gobierno	5/64
5.12	El Análisis Estructural de las Industrias	5/68
5.13	Grupos Estratégicos	5/76
5.14	Ventaja de Primero en Actuar	5/77
5.15	Información General sobre Macromodelos y Micromodelos	5/80
5.16	¿La Competencia Está Cambiando?	5/82
5.17	Perfil de Amenazas y Oportunidades del Entorno: Parte 2	5/83
	Preguntas de Repaso	5/85
	Caso 5.1: Apple Computer (1991)	5/85

	Caso 5.2: La Cría de Salmón (1992)	5/86
	Caso 5.3: Lymeswold Cheese (1991)	5/87
	Caso 5.4: Las Guerras de los Precios de los Cigarrillos (1994)	5/88
	Caso 5.5: Una Prestigiosa Guerra de Precios (1996)	5/91
	Caso 5.6: Retomemos Un Romance Internacional que Fracasó: British Telecom y MCI	5/93
<b>Módulo 6</b>	<b>Análisis Interno de la Compañía</b>	<b>6/1</b>
	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	6/8
	6.5 Maximización de Utilidades	6/10
	6.6 Estimación de Costos de Producción	6/11
	6.7 Técnicas Contables: Punto de Equilibrio, Recuperación y Sensibilidad	6/15
	6.8 Razones Contables	6/19
	6.9 Benchmarking	6/24
	6.10 Investigación y Desarrollo	6/26
	6.11 Gestión de Recursos Humanos	6/32
	6.12 El Alcance de la Compañía	6/35
	6.13 La Cadena de Valor	6/45
	6.14 Competencias	6/48
	6.15 Arquitectura Estratégica	6/55
	6.16 Perfil de Ventaja Estratégica	6/60
	Preguntas de Repaso	6/63
	Caso 6.1: Análisis de las Cuentas de la Compañía	6/63
	Caso 6.2: Análisis de la Información sobre la Compañía	6/65
	Caso 6.3: Lufthansa Tiene un Aterrizaje Difícil (1993)	6/68
	Caso 6.4: General Motors, La Historia de un Imperio (1998)	6/70
<b>Módulo 7</b>	<b>Elección entre Varias Estrategias</b>	<b>7/1</b>
	7.1 Estructura para una Decisión Racional	7/2
	7.2 Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades	7/3
	7.3 Estrategias Genéricas	7/7
	7.4 Identificación de Variaciones Estratégicas	7/22
	7.5 Elección de Estrategia	7/37
	Preguntas de Repaso	7/56
	Caso 7.1: Retomemos la Cría de Salmón	7/56
	Caso 7.2: Retomemos Lymeswold	7/56
	Caso 7.3: Retomemos la Prestigiosa Guerra de Precios	7/56
	Caso 7.4: Retomemos General Motors	7/57

	Caso 7.5: El Ascenso y la Caída de Amstrad (1993)	7/57
	Caso 7.6: ¿Cuánto Vale un Jaguar? (1992)	7/58
	Caso 7.7: Good Morning Television Tiene un Mal Día (1993)	7/58
	Caso 7.8: El Ascenso y la Caída de las Marcas (1996)	7/61
<b>Módulo 8</b>	<b>Implementación y Evaluación de la Estrategia</b>	<b>8/1</b>
	8.1 Implementación de Estrategias	8/2
	8.2 Estructura Organizacional	8/3
	8.3 Asignación de Recursos	8/8
	8.4 Evaluación y Control	8/17
	8.5 Retroalimentación	8/21
	8.6 El Modelo de Procesos Ampliado	8/25
	8.7 Apéndice: La Planificación Estratégica Funciona	8/29
	Preguntas de Repaso	8/30
	Caso 8.1: The Body Shop (1992)	8/30
	Caso 8.2: Daimler se Despista (1996)	8/31
	Caso 8.3: Eurotúnel: un Agujero Financiero en el Suelo (1996)	8/34
	Caso 8.4: El Cuadro de Mando Integral	8/37
	Caso 8.5: Retomemos un Romance Internacional que Fracásó: British Telecom y MCI	8/39
	Caso 8.6: Vuitton: Éxito Costoso (2007)	8/40
<b>Apéndice 1</b>	<b>Informe Estratégico</b>	<b>A1/1</b>
<b>Apéndice 2</b>	<b>Exámenes Finales de Práctica</b>	<b>A2/1</b>
	Consejos para Analizar Casos y Preguntas	2/1
	Examen Final de Práctica 1	2/4
	Examen Final de Práctica 2	2/10
<b>Apéndice 3</b>	<b>Guía para los Exámenes Finales de Práctica sobre Planificación Estratégica</b>	<b>A3/1</b>
	Guía para el Examen Final de Práctica 1	3/1
	Guía para el Examen Final de Práctica 2	3/11



<b>Apéndice 4</b>	<b>Respuestas a las Preguntas de Repaso</b>	<b>A4/I</b>
	Módulo 1	4/1
	Módulo 2	4/7
	Módulo 3	4/16
	Módulo 4	4/22
	Módulo 5	4/26
	Módulo 6	4/46
	Módulo 7	4/65
	Módulo 8	4/78
<b>Referencias</b>		<b>R/I</b>
<b>Índice</b>		<b>I/I</b>

# Cómo Utilizar el Material de Este Curso

Es un hecho comprobado que resulta difícil enseñar de manera eficiente de qué se trata la planificación estratégica. Esto se debe a que, en el nivel de MBA, familiarizarse con la materia no es suficiente; es necesario poder aplicar las ideas para ser capaz de realizar un análisis estratégico de los problemas reales. Aunque existen muchos modelos de estrategias que pueden servir como base para el análisis, el enfoque estratégico requiere también la aplicación de gran cantidad de ideas y modelos obtenidos a partir de disciplinas empresariales centrales. Esto constituye la esencia del análisis estratégico y es este elemento integrador el que convierte a la planificación estratégica en el curso más importante de los programas de MBA. El curso de Planificación Estratégica está diseñado para aplicarse de manera individual, aunque los resultados son más enriquecedores si ya estudió las demás seis disciplinas centrales. Desde el punto de vista pragmático, la experiencia nos demuestra que los estudiantes que abordan primero la Planificación Estratégica tienden a reprobado más.

Otro de los problemas es que las soluciones estratégicas son, en gran medida, cuestiones de criterio personal. El análisis de la planificación estratégica se realiza según la estructura, el enfoque del análisis y la justificación de las propuestas de políticas y no según las propuestas propiamente dichas. Si bien es posible reconocer que las recomendaciones tienen pocas probabilidades de éxito, ya que surgen malentendidos sobre las herramientas de negocios básicas que se van a aplicar, por lo general, es difícil juzgar cuán buenos o malos serán los resultados de un conjunto de recomendaciones en particular, porque nadie sabe realmente qué va a suceder en el futuro. En la vida real, las estrategias se formulan en un entorno cambiante y lleno de incertidumbres, por lo que es difícil reproducir estas condiciones en el aula. No obstante, resulta evidente 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 ejercicios de repaso, preguntas cortas y una simulación cuyo propósito es reforzar la comprensión de temas específicos, además de que el objetivo global del curso es capacitar al alumno para que aplique el análisis estratégico en situaciones de la vida real.

## Casos

El método de casos prácticos es la técnica más popular para enseñar la planificación estratégica, técnica que se gestó en Harvard Business School. Los casos prácticos son una herramienta de enseñanza eficaz en el aula, porque permiten que los estudiantes aborden ejemplos de la vida real (resumidos y estructurados por profesores) y que presenten, debatan y defiendan sus análisis. Sin embargo, este método no puede utilizarse en la educación a distancia porque se basa en la interacción entre los estudiantes y entre los estudiantes y el profesor. En este curso, el profesor analizó detenidamente cada uno de los casos. Muchos de estos se utilizaron de manera similar en los exámenes, además de que el análisis se enriqueció con las

contribuciones de un gran número de estudiantes. Se analizó cada caso mediante una variedad de modelos de negocios. A medida que avanza el curso, aprenderá a través del análisis de los casos y de 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. Esto es productivo, especialmente si puede justificar su postura.

El método de casos prácticos es un enfoque estático, ya que el estudiante analiza una situación en específico, pero después no puede experimentar cómo funcionará una propuesta determinada en la práctica y qué ajustes necesitará con el correr del tiempo. La planificación estratégica es un proceso dinámico en la vida real y ningún caso práctico puede captar este dinamismo completamente. Por lo tanto, una de las desventajas del método de los casos prácticos es que el alumno no deberá enfrentar las consecuencias de sus recomendaciones estratégicas.

En la modalidad de educación a distancia, resulta difícil proporcionar retroalimentación sobre el desempeño del estudiante. El análisis del profesor constituye un punto de referencia para que usted evalúe su propia respuesta, pero no se puede considerar 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, por ejemplo, la importancia relativa de los diferentes tipos de riesgo. Por esta razón, el análisis del profesor se considera un marco analítico dentro del cual el alumno puede evaluar la calidad de sus propias ideas. Los casos de Profiler le permiten analizar las fortalezas y debilidades con relación a una gran cantidad de casos que, agrupados y no de forma individual, constituyen un indicador más preciso del nivel de comprensión y de la capacidad analítica del estudiante.

Una de las dificultades que presentan los casos de la vida real es que, normalmente, involucran muchos factores. Algunos de los casos que se explican en el curso tienen como objetivo resaltar temas determinados, pero los casos que se presentan en los módulos anteriores resultarán difíciles de analizar porque el estudiante aún no cuenta con muchas de las herramientas analíticas que se necesitan para abordarlos. No obstante, abordar casos sin gozar de un marco completo es un ejercicio beneficioso porque hay muchas lecciones por aprender al aplicar lo que ya se conoce.

Dado que la planificación estratégica se basa en aplicar ideas en el mundo real, es importante abordar los ejercicios (que se presentan como casos prácticos, preguntas de repaso y preguntas cortas, para evaluar el análisis propio en relación con las respuestas modelo. Notará que se ahonda en muchos de los temas y se refuerzan en las respuestas modelo, además de que 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 naturaleza propia, una “instantánea” en particular y, aunque contienen lecciones importantes, es muy posible que con el transcurso del tiempo, los acontecimientos verdaderos resulten diferentes de lo esperado en los casos. Así, cada caso lleva la fecha en la que se registró 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, sino que se elaboran con información accesible por ser de dominio público, por ejemplo, informes de periódicos, artículos de revistas, progra-**

**mas de televisión e informes de las empresas.** Notará que los casos son mucho más breves que los que se emplean habitualmente en los cursos de las facultades de administración de empresas y aquellos que estén familiarizados con los casos de la Harvard Business School, por ejemplo, podrán pensar, al principio, que los cursos son “muy cortos”. No obstante, lo que importa no es la cantidad de información 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 presentan en el texto. Para ello, puede recurrir a publicaciones como *The Economist* y a diarios como *The Financial Times*; pero también podrá encontrar información relevante en fuentes inesperadas: revistas, columnas de chismes u otros lugares inesperados. Mantenga los ojos abiertos.

### La Simulación: Stratship

Esta simulación se puede descargar del sitio web de cursos de Planificación estratégica (<http://coursewebsites.ebsglobal.net>, en la sección “Descargas”). Stratship surgió, en principio, para enseñar a los ejecutivos de la industria del transporte los aspectos más importantes de la estrategia en el mercado del transporte marítimo. A medida que avanzaba el tiempo, se volvió evidente que Stratship abordaba muchos de los problemas relacionados con estrategias genéricas que todas las empresas deben afrontar, sin importar la industria a la que pertenezcan. Durante los últimos veinte años, Stratship se presentó en seminarios para gerentes superiores, intermedios, especialistas, estudiantes de MBA y estudiantes de administración. Además, produce constante entusiasmo y compromiso, y, bajo la tutela de un buen maestro, permite poner a prueba las habilidades de gestión al máximo y demostrar de qué forma y por qué se utilizan las herramientas estratégicas. Es necesario destacar que un solo usuario no puede duplicar la dinámica de grupo; por lo tanto, las simulaciones incluyen gran cantidad de material adicional para utilizarlas como herramienta de educación a distancia. Los seminarios automáticos surgen en etapas claves para reflejar de la mejor manera posible lo que sucede en un salón donde todos participan, además de que el seminario final demuestra la importancia que tiene el pensamiento estratégico para afrontar y resolver situaciones complejas y dinámicas. No obstante, es necesario hacer una advertencia: aunque Stratship ofrece varios beneficios, es necesario estar preparado para sacarles provecho. De modo que, si considera que no lo está, mejor ni empiece.

### Su Propio Estilo de Aprendizaje

Como debe suponerlo, cada maestro tiene su estilo, que será eficiente a su manera. No existen reglas determinantes para ser un maestro eficiente, pero sí están claros los inconvenientes que se deben evitar. Los cursos de capacitación para docentes tienen como objetivo brindarles las herramientas necesarias para trabajar en su área, pero la forma de implementarlas dependerá de cada uno. Asimismo, hay que abordar la cuestión de la estructura del aprendizaje. Por ejemplo, para enseñar Planificación Estratégica en el campus, utilizamos la simulación Stratship: pero, ¿es preferible aplicarla al comienzo o al final del curso? Si lo hacemos al final, los

estudiantes, por lo general piensan: “Estuvo genial, pero si lo hubiéramos hecho al principio, hubiéramos entendido mejor el contexto estratégico y la dirección que iba a tener el curso”. Si lo hacemos al principio, los estudiantes, por lo general comentan: “Estuvo genial, pero si lo hubiéramos hecho al final, hubiéramos obtenido mejores herramientas para solucionar problemas y hubiéramos aprendido más”. La realidad es que cada estudiante aprende de diferentes maneras: no existe una fórmula única para dictar una clase que cumpla las expectativas de todos. Algunos estudiantes aprenden a través de la participación en clase, mientras que otros prefieren no contribuir. Algunos aprenden a partir de la interacción en grupos pequeños, mientras que a otros les resulta difícil esta modalidad.

Por eso, puede ser un estudiante independiente o preferir las clases presenciales, pero la forma de aprendizaje de la estrategia dependerá de usted. Es necesario tener en cuenta que aunque asista a las clases, estas no durarán más de una cuarta parte de las 200 horas de estudio recomendadas; por lo tanto, la mayor parte de tiempo de aprendizaje será individual. Los estudiantes informaron acerca de dos modelos de aprendizaje completamente diferentes, aparentemente ambos tuvieron buenos resultados. Un estudiante examinó 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, antes de pasar a la sección de Preguntas Cortas, los Casos de Profiler y los Exámenes Finales de Práctica. Su intención fue aumentar la comprensión de manera gradual. Otro estudiante comenzó por leer de Módulo 1 a Módulo 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 antes de pasar a las Preguntas Cortas, etc., al igual que el estudiante anterior. 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 a leer el texto correspondiente para refrescar las ideas que se analizan y se aplican en el contexto estratégico.

No obstante, hay un consejo que 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 empresa y su posición en el mercado. Podría cometer un error de aritmética que no sería grave para el curso, pero sí para los casos de la vida real. Lo que sí importa es que las conclusiones a las que llegue sigan lógicamente las respuestas numéricas obtenidas. La planificación estratégica tiene que ver con el panorama general y con la calidad del pensamiento. Si pierde de vista este concepto, se encontrará en la típica posición de una persona a la que los árboles no le permiten ver el bosque.



## Introducción a la Estrategia, la Planificación y la Estructura

### Contenido

1.1	Planificación Estratégica: El Contexto .....	1/1
1.2	¿Qué es la Planificación Estratégica? .....	1/4
1.3	Proceso de Formulación de Estrategias y Toma de Decisiones.....	1/29
1.4	Estrategia Corporativa y Comercial.....	1/46
1.5	Desarrollo de Ideas Estratégicas.....	1/47
1.6	¿La Planificación Estratégica es Solo para el Personal de Gestión Superior? .....	1/53
	Preguntas de Repaso.....	1/55

### Objetivos de Aprendizaje

- El significado de la planificación estratégica tal como se utiliza este término en los negocios.
- Visualización de la estrategia como una estructura de pensamiento capaz de aplicarse al proceso complejo de elaboración de estrategias.
- La función del enfoque científico.
- Las diferentes preocupaciones estratégicas en los niveles corporativos y de negocios.
- Desarrollo de los principales enfoques de estrategia empresarial.

### 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 básicos y cómo encaja en ellos la planificación estratégica. Como los cursos básicos se dictan de forma individual, es fácil llegar a creer que son independientes entre sí, pero la verdad es que no es así. La siguiente historia demuestra no solo la importancia de los cursos básicos para implementar el lanzamiento del producto, sino también las complicaciones que pueden surgir ante la falta de comprensión de cualquiera de las disciplinas.

- **Comportamiento organizacional:** esta asignatura debería encabezar la lista de requisitos para cualquier curso de gestión, 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. El lanzamiento de un producto nuevo, por lo general, implica realizar un cambio organizacional. Si la organización no es capaz de adaptarse a los nuevos requerimientos relacionados con las prácticas de trabajo y las necesidades diferentes de los clientes, es poco probable que tenga éxito. El cambio organizacional no pasa en sí solo y no será posible controlar lo que suceda si no se comprende en detalle la cultura organizacional, si no se incentiva e influencia a los empleados y si no se cuenta con las herramientas necesarias para diseñar un sistema de recompensa adecuado y puestos de trabajo.

- **Economía:** todo lo que sucede en el mundo de los negocios está relacionado con las influencias económicas, y estas operan en tres niveles. En el nivel superior, es necesario tener alguna idea de cómo opera la economía. Todas las empresas se ven afectadas por el ciclo económico, la tasa de interés, el tipo de cambio y las políticas económicas del Estado. Por lo tanto, necesitará preguntarse si el lanzamiento del producto debería ser ahora, cuando todo indica que se acerca un período de recesión; o si se debería esperar hasta notar mejoras. Esto resulta muy importante para los productos de consumo, que se ven afectados por los ingresos disponibles. El próximo nivel se ocupa de cómo operan los mercados y de cómo se determinan los precios. ¿Qué tipos de fuerzas competitivas prevalecen en la industria? ¿El producto nuevo presenta alguna característica monopolística que permite obtener utilidades bastante altas o ingresa a un mercado competitivo demasiado alto, donde tendrá pocas probabilidades de generar utilidades más altas que el costo de oportunidad de capital? En caso de no comprender el entorno competitivo, el producto posiblemente fracase desde el comienzo. 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. No se trata solo de establecer si los costos de desarrollo y lanzamiento del producto serán recuperados, sino también de tomar decisiones sobre gastos de marketing y otras actividades. Para no tomar decisiones al azar es imprescindible conocer los principios de eficiencia. La receta justa para fracasar implica a los tres niveles integrados: lanzar el producto en el momento inadecuado, ingresar en el mercado incorrecto y afrontar gastos innecesarios.
- **Marketing:** tiene poco sentido poder dirigir personas y tomar decisiones económicas racionales, si no es capaz de venderse con propiedad dentro del mercado. 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 detergentes tienen mucho más éxito que otras, a pesar de que la mayoría de las personas no puede determinar si una marca es mejor que la otra? Si el precio del producto nuevo es similar al de la competencia, pero no se distingue por ninguna característica, ¿es posible que tenga éxito? A menos que ese nuevo



producto se venda de forma que atraiga a posibles consumidores, tendrá pocas posibilidades de dar buenos resultados.

- **Finanzas:** es posible que la gestión de la empresa sea eficaz y las ventas sean adecuadas; pero los gerentes siempre deben tener en cuenta que, tal vez, existe una opción diferente más rentable que el lanzamiento del producto nuevo. ¿Cómo se elige entre cursos de acción opuestos en un mundo de incertidumbre? La disciplina de las finanzas toma la información disponible sobre proyecciones de futuros flujos de efectivo y la somete a una evaluación rigurosa. La empresa tiene la opción de modernizar un producto existente o lanzar otro que sea un sustituto muy parecido. Entonces, los flujos de efectivo proyectados de entrada y salida serían totalmente diferentes, al igual que 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. Ante la falta de dicho análisis, la decisión impedirá obtener tanto valor como sea posible, sino que además, podría destruirlo completamente. En otras palabras: sería un fracaso.
- **Contabilidad:** las técnicas financieras facilitan la toma de decisiones. Sin embargo, la decisión final depende de los datos contables disponibles. Para las empresas que producen más de un producto, no será fácil aislar los costos relevantes; es posible que utilicen los costos equivocados para tomar decisiones desde el comienzo. Además, si se desconoce el costo del producto nuevo, el precio establecido generará pérdidas. Está claro que si se utilizan principios contables incorrectos, el resultado será desastroso.
- **Gestión de proyectos:** aunque, tal vez, parezca una buena idea emprender el lanzamiento de un producto nuevo a partir de una investigación de marketing y una estimación de costos, existe una gran probabilidad de que la actividad no tenga éxito si no comprende cómo lanzar un proyecto. El éxito del lanzamiento dependerá del cumplimiento de ciertos criterios relacionados con tiempo, costo y 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. Por eso, existen conexiones entre la gestión de proyecto y las demás disciplinas básicas: las técnicas de comportamiento organizacional se utilizan para formar equipos; las técnicas financieras y contables permiten garantizar una medición de costos y una evaluación financiera correctas y por último y, quizás, más importante, las necesidades de marketing son necesarias para determinar la relación entre la calidad y la diferenciación y posicionamiento dentro del mercado. En consecuencia, no es posible compensar el tiempo, los costos y la calidad por separado. Además, el lanzamiento de un producto nuevo implica riesgos. A medida que avanza el lanzamiento, las herramientas de gestión de proyecto registran y controlan el perfil de riesgo, y otras herramientas, como el análisis de valor económico agregado y el análisis de compensación, permiten realizar diferentes combinaciones de tiempo, costos y desempeño, en tiempo presente y futuro, para evaluarlas. Obviamente, la falta de un enfoque de gestión de proyectos puede provocar un lanzamiento desordenado del producto. Uno de los problemas principales de las organizaciones es que no se percatan de que su enfoque de

gestión de cambio es desordenado porque no reconocen que la mayoría de las actividades de cambio son en sí proyectos y deberían gestionarse como tales.

- **Planificación estratégica:** es fácil definir las áreas cubiertas por las seis disciplinas básicas y es evidente que todas desempeñan una función determinante en la administración de una empresa. La planificación estratégica no es tan fácil de definir, y su contenido y función son el tema del resto de este curso.

## I.2 ¿Qué es 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 esta se ocupa de administrar una empresa 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 empresa 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, con ejemplos del Estado para afrontar cada uno.

Asunto	Acción gubernamental
Crecimiento del producto nacional bruto (PNB)	Incentivar la innovación
Desempleo	Reducir los impuestos
Inflación	Aumentar los impuestos
El equilibrio del presupuesto	Aumentar los impuestos
La función de los mercados	Reducir la reglamentación
La balanza comercial	Incentivar la exportación
La tasa de interés	Aumentar la oferta monetaria
El tipo de cambio	Vender reservas de divisas
Redistribución de los ingresos	Aumentar pagos por servicios sociales
Contaminación ambiental	Empresas de contaminación ambiental
El gasto público	Departamentos gubernamentales de control
Inversión empresarial	Mejorar la confianza en la economía

De ningún modo esta lista está completa, podría extenderse hasta llenar la hoja. El Estado realiza diferentes y variadas acciones para abordar estas cuestiones y, por

lo general, no existe acuerdo para establecer cuál es la opción más apropiada. En el caso de planificación estratégica, es fácil realizar una lista equitativa. A continuación, el listado enumera cada punto con la pregunta relacionada con las disciplinas básicas.

Asunto	Pregunta	Disciplina básica
Rentabilidad	¿Existe creación de valor?	<i>Finanzas</i>
Crecimiento de las ventas	¿En qué momento nos encontramos del ciclo de vida del producto?	<i>Marketing</i>
Participación en el mercado	¿Formamos parte de un oligopolio?	<i>Economía</i>
Costos relativos	¿Contamos con un sistema de contabilidad de gestión?	<i>Contabilidad</i>
Posición competitiva	¿Contamos con alguna ventaja competitiva?	<i>Planificación Estratégica</i>
Fijación de precios	¿Cuál es la elasticidad de ingresos de la demanda?	<i>Economía</i>
Exploración del entorno	¿Qué le está sucediendo a la economía?	<i>Economía</i>
Gestión de recursos humanos	¿Por qué la tasa de disminución normal es tan alta?	<i>Comportamiento Organizacional</i>
Momento oportuno para el lanzamiento del producto	¿Existe claridad en los datos de compensación acerca de tiempo, costo y calidad?	<i>Gestión de proyectos</i>
Política de dividendos	¿Están satisfechos nuestros accionistas?	<i>Finanzas</i>
Cultura empresarial	¿Por qué somos resistentes al cambio?	<i>Comportamiento Organizacional</i>

Este listado al azar genera preguntas relacionadas con las disciplinas básicas. Sin embargo, no resulta evidente para los gerentes cuál de ellas será más útil para abordar cada cuestión y responder cada pregunta. Muchas discusiones en el ámbito comercial transcurren entre estas cuestiones sin estructura, y sin saber que existe un caudal de conocimientos disponible para resolver las preguntas. Uno de los resultados principales de este curso será la capacidad de estructurar las discusiones relacionadas con la estrategia y de identificar qué conceptos se deben utilizar.

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 operan 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 operan las empresas (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 empresas en el pasado y cómo podrían actuar para alcanzar éxito en el futuro.

Al examinar la lista de las facetas de la planificación estratégica, se observa que hay un punto llamado “exploración del entorno”. Esta actividad se ocupa de

monitorear el entorno en el cual opera la empresa 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 influenciada 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. En otras palabras, los gerentes se engañan cuando afirman que las cuestiones como las políticas económicas gubernamentales no son importantes en la toma de decisiones: todo está relacionado con la planificación estratégica.

El desconocimiento de las disciplinas de negocios se traduce en el desconocimiento del mundo que nos rodea. Por ejemplo, es posible tomar el caso de Madonna, la cantante y actriz. Madonna es un fenómeno de entretenimiento: es reconocida mundialmente por ser la artista mejor paga. Sin embargo, su voz no se compara con la de otra cantante mejor entrenada, su ritmo no parece ser mejor que el de los bailarines que la acompañan, sus películas no fueron tan exitosas debido a que su nivel de actuación no es excelente y además, no toca ningún instrumento musical. Desde esta perspectiva, faltaría algún dato porque no está a la vista cuál es la ventaja competitiva de Madonna, para seguir en la cima durante más de dos décadas. No se trata simplemente de haber tenido éxito, sino de haber perdurado y alcanzado este lugar envidiable: la ventaja competitiva sostenible.

Una forma para lograrla es considerar a Madonna como una empresa y no como un individuo que actúa en el escenario o la pantalla. El objetivo global de la empresa de Madonna consistía en alcanzar el estrellato, por eso, utilizaron todos los recursos para lograrlo. Las disciplinas básicas se pueden identificar de la siguiente manera.

<b>Disciplina básica</b>	<b>Contribución a Madonna Inc</b>
<i>Comportamiento Organizacional</i>	Seleccionar un grupo de músicos, bailarines, compositores, directores, productores, etc., para formar un equipo eficaz
<i>Economía</i>	Lograr una posición monopólica
<i>Marketing</i>	Cambiar la imagen de acuerdo con las preferencias del cliente; desarrollar la lealtad de la marca
<i>Contabilidad</i>	Implementar un sistema de control de costos eficaz
<i>Finanzas</i>	Garantizar la disponibilidad de los recursos financieros para inversiones extensas en discos, películas y espectáculos
<i>Gestión de proyectos</i>	El desempeño personal en el escenario debe ser excelente

Ahora sí es más fácil comprender a qué se debe el éxito a largo plazo de Madonna: se dedicó, en particular, a mejorar sus habilidades empresariales, en lugar de sus habilidades artísticas. Entonces, ¿qué los detiene a los competidores de gran nivel a imitar a Madonna? Esa es una pregunta difícil porque ella cuenta con la

marca (aunque sus fans no estén de acuerdo con este análisis) y con los recursos para avanzar más rápido de acuerdo con lo que el público desea.

La cuestión no es menospreciar a Madonna como buena artista, sino comprender qué es lo que le otorga una ventaja competitiva. No son sus habilidades artísticas innatas porque no serían únicas, por lo tanto, se trata de “eso” que falta y que fue posible identificar a través de conceptos comerciales. Otros artistas han actuado de la misma manera que Madonna a nivel empresarial y es posible que hayan tenido éxito, pero existen otros factores en juego. Por ejemplo, la capacidad comercial del cantante, la eficacia para formar un equipo de negocios, la selección del enfoque de marketing adecuado con relación a las características del cantante y la capacidad para adaptarse a los cambios en las preferencias del consumidor. Es cierto que si un artista **actúa** como Madonna puede **aumentar las posibilidades** de alcanzar el éxito, pero eso no **garantiza** que lo logre. Además, solo unos pocos cantantes (y eso hace referencia a la población en general) son capaces de considerarse como una empresa y de aplicar los principios de negocios a su actividad. Además, la mayoría de los cantantes no actuarían de la misma forma que Madonna ni siquiera si se lo hubieran recomendado como camino seguro al éxito.

Ahora es momento de analizar con más detenimiento el mundo que nos rodea: nada es lo que parece.

### 1.2.1 Definición de Estrategia según los Gerentes

Durante muchos años, los ejecutivos experimentados, que asisten a programas de gestión, debían responder a la pregunta: “¿qué se entiende por estrategia?” Sus respuestas siempre son muy variadas, 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 y la 5 es la única que tiene en cuenta una elección.

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. Uno de los resultados principales de este curso será la comprensión clara de lo que significa planificación estratégica y la capacidad para discutir con los colegas con fundamentos. Las cinco personas que comentaron las definiciones anteriores no podrían entablar un debate coherente, porque todas se enfocan en diferentes puntos.

## 1.2.2 Definición Académica de Estrategia

Si visitara una empresa mediana o grande, elegida al azar, e intentara identificar y rastrear la formulación y la puesta en práctica de un “plan estratégico”, quizás 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 alguien escribió la estrategia?” “¿Dónde comenzó?” “¿Por qué se eligió esa opción frente a las demás alternativas?” “¿Quién es el responsable?” “¿Quiénes sabían si daba resultado o no?” En muchos casos, no será fácil obtener una respuesta a estas preguntas que a simple vista parecen directas. No obstante, las empresas individuales quizá consideren que tienen un proceso de planificación estratégica bien desarrollado, pero informal. En algunas empresas, podría existir 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 empresas individuales considerarían como planificación estratégica. Algunas preguntas adicionales podrían incluir: “¿La empresa recibe una recompensa por asignar recursos a la planificación estratégica?” “¿Qué enfoque es el más adecuado: el informal o el plan formal estructurado?” Es probable que los gerentes proporcionen distintas opciones tanto para la eficacia de planificación en general, como para el enfoque de planificación más apropiado.

Una de las razones por las cuales las preguntas relacionadas con la 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 académica de la estrategia es

**Una tendencia que se advierte en un torrente de decisiones; que puede no ser amplia, unificada ni integrada.<sup>1</sup>**

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 período como resultado de las diversas influencias procedentes de todos los niveles de la organización.

A continuación se presentan más 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 y al mismo tiempo explícita.<sup>2</sup>**

El establecimiento de las metas y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la elección de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo dichas metas.<sup>3</sup>

El conjunto de objetivos, propósitos y metas, y las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, establecidos de forma tal que definen la actividad a la que se dedica la empresa, o a la que debería dedicarse, así como el tipo de empresa que es o que debe ser.<sup>4</sup>

Aquello que determina el marco de las actividades comerciales de la firma y que ofrece directrices para la coordinación de tareas, de modo que la empresa 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.<sup>5</sup>

La finalidad del listado anterior es demostrar que no existe común acuerdo con respecto al significado de estrategia entre los académicos, más que entre los gerentes superiores. Cada una de estas citas puede interpretarse con un significado diferente. La primera definición parece dar la idea de que la estrategia solo puede entenderse después de que ocurra un hecho y de que se advierte cuando se estudia lo que la gerencia de la empresa 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 empresa es y lo que pretende llegar a ser. La cuarta presenta la estrategia como un conjunto de pautas o directrices que ayudarán a la empresa a operar 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.

Existe una perspectiva diferente sobre estrategia que surge de la economía: las fuerzas competitivas aseguran que, por regla general, las empresas 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 las empresas exitosas tiendan a exhibir ciertas características de la planificación estratégica presentes 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 empresas 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.

### 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. En teoría, la estrategia se considera meramente un



ejercicio de planificación, un curso de acción que surge con el correr del tiempo; o bien, una consecuencia de los recursos que la empresa tiene a su disposición.

Así como existen, entonces, tres enfoques teóricos diferentes relacionados con la estrategia, los directivos y los académicos determinarán varias definiciones. Como es de suponerse, las revistas académicas incluyen artículos que debaten el significado exacto de los tres enfoques y sus precios relativos, de manera que la siguiente recopilación es simplemente su resultado.

### El Enfoque de Planificación

Este enfoque se basa en la idea de antes de que el personal directivo superior formule un plan para luego transmitirlo e implementarlo, es necesario establecer los objetivos, analizar el entorno de los negocios y realizar un pronóstico. Luego, ese plan se respetará durante todo el período 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 Mintzberg<sup>6</sup> 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. A nivel macroeconómico, los especialistas discrepan respecto de las perspectivas económicas para cualquier país, durante el próximo año. Sus pronósticos no son útiles en situaciones impredecibles, como durante la crisis del sistema financiero de Rusia en 1998, que condujo a la crisis del fondo de inversión LTCM (Long-Term Capital Management), bajo el mando de Myron Scholes y Robert C Merton. El método de valoración Black-Scholes, conocido a nivel mundial, se tratará en el curso sobre *Finanzas*. A nivel microeconómico, el efecto determinante de las innovaciones en el mercado es impredecible, como la introducción de venta directa de seguros por teléfono en el Reino Unido a principios de 1990 y el surgimiento de eBay y Google en el año 2000. Un motivo por el que muchos de los cambios que se producen en el mercado son impredecibles es que dependen de la visión única y exclusiva de cada persona; de lo contrario, no existiría en principio ninguna esfera de acción en la que pudiera operar el efecto competitivo. A nivel macroeconómico, la caída del sistema bancario de Islandia en 2008 y de Cypriot en 2013 fue inevitable, a pesar del trabajo de los países europeos más importantes para sostener la crisis financiera.
- *Es posible separar la formulación de estrategias de la gestión diaria.* Para llegar a una estrategia es necesario tener un conjunto de datos completos 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 pertinente 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 gestión cotidiana está íntimamente



relacionada con el diseño de estrategias porque es en los acontecimientos diarios donde se genera la información.

- *Es posible desistir de 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 pronosticar 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. Para compensar el corto con el largo plazo, es necesario efectuar algunos descuentos que luego se relacionan con la cuantificación de los flujos de efectivo de ambos períodos. La tasa de descuento implícita puede ser tan alta para algunas empresas, que siempre optarán por las utilidades del corto plazo a las ganancias dudosas del largo plazo. A muchas empresas, entonces, 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 gestionarse en la forma propuesta.* Toda iniciativa que implica cambios depende de que el personal de la empresa se adapte y trabaje de acuerdo con los objetivos de la empresa. Una de las enseñanzas del *Comportamiento Organizacional* es que la gestión de cambio es una de las áreas más problemáticas para implementar una estrategia y, por lo tanto, no se debe dar 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 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, pocos líderes comerciales actúan como dictadores y si lo hacen, no es por mucho tiempo. Es necesario lograr el consenso y un acuerdo amplio en todos los niveles de la organización para alcanzar los objetivos con éxito. La selección de una opción implica que algunas personas estén de acuerdo o no (o al menos así lo sientan), por eso, es importante lograr un acuerdo mutuo durante el proceso de implementación.
- *Después de un análisis detallado, las decisiones estratégicas pueden concretarse, resumirse y presentarse claramente; no es necesario alterarlas si las circunstancias externas a la empresa cambiaron.* Esta 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 empresas 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 solo llega una vez que se acordó 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 empresa como un todo.

Durante la primera parte de la década del 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 empresa, surge un problema importante; esto puede suceder cuando las medidas de desempeño se expresan en términos financieros y el afán de lograr informes favorables se sobrepone a temas que afectan a la empresa a largo plazo.

### Estrategia Emergente

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

- Los gerentes solo pueden manejar una cantidad relativamente reducida de opciones.
- Los gerentes suelen prejuzgar la información; de hecho, es posible interpretar los datos de varias formas aceptadas; por eso, no es extraño que elijan interpretarlas de forma que apoye sus opiniones previamente establecidas.
- Los gerentes probablemente busquen una solución satisfactoria en lugar de incrementar al máximo las ganancias.
- Las organizaciones están compuestas por coaliciones de grupos de interés. 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.
- Durante el proceso de toma de decisiones, los gerentes consideran la cultura y las políticas de la empresa, al igual que otros aspectos como la disponibilidad de recursos y demás 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 es 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 decisiones es racional gracias a la información con la que cuenta, pero es totalmente consciente de que podría obtener más datos, si estuviera dispuesta a pagar el precio. En economía, los tomadores de decisiones actúan en función de la maximización de utilidades, pero es imposible integrarla de forma estricta con la racionalidad limitada.

Esto significa que es necesario adoptar una visión diferente para tomar decisiones. El término “satisfaciente”<sup>77</sup> se creó para definir el proceso por el que los tomadores de decisiones recopilan información y postergan la selección de un curso de acción, hasta que los costos de demoras y búsqueda de datos sean mayores que las posibles utilidades de elegir 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 gestión y constantemente buscan maneras de descifrar el mundo real. Para los tomadores de decisiones, es mejor contar con cualquier dato, antes que no tener ninguna información y no les interesa demasiado si coincide con las opciones autorizadas para realizar una investigación científica.

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

- cómo perciben los clientes la calidad;
- hasta qué punto será posible alcanzar los objetivos 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 tomadores de decisiones simplemente deberán relajarse y dejar que las cosas sucedan, ya que existe todavía una función para el enfoque proactivo. Los fundamentos para actuar de forma proactiva son los siguientes, sin orden de importancia.

- Aunque seguramente habrá ajustes en los objetivos corporativos con el correr del tiempo, la empresa 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 término satisfacer (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 sin información o simplemente no tener en cuenta la información.

- El acto de intentar planificar, al menos establece las bases para una acción de gestión 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 hace hincapié en los recursos internos disponibles en la empresa. No pasa por alto la importancia del entorno competitivo, sin embargo, su premisa es que la estrategia se relaciona, principalmente, con la búsqueda de ventajas competitivas que, además, surgen a partir de los recursos de la empresa. La perspectiva basada en los recursos no se enfoca tanto en la mano de obra y el capital de los que dispone la empresa, sino en la forma en la que se utilizan estos recursos. Una empresa exitosa no es solo un conjunto pasivo de recursos que simplemente reacciona a los cambios del entorno competitivo, sino más bien desarrolla la habilidad de aprovechar las oportunidades a medida que surgen, así como también de crearlas con sus propios medios con técnicas de innovación.

El enfoque basado en recursos utiliza varios términos para mencionar distintos tipos de recursos. No es necesario analizarlos detenidamente, pero sí es importante diferenciarlos. **Los recursos** son físicos, humanos, financieros e intelectuales. **Las competencias** surgen de la utilización e integración continuas de los recursos en el tiempo y en todas las actividades. **Las competencias básicas** son necesarias para lograr un desempeño óptimo. **Las capacidades distintivas** son competencias superiores a las de los competidores. Estas características integradas se conocen como las **capacidades estratégicas** de la empresa.

La función de las capacidades estratégicas para crear una ventaja competitiva sostenible depende de varios aspectos, que se mencionan a continuación.

- *Infrecuencia*: ante la escasez de recursos y competencias, solo algunas empresas tienen acceso a ellos. Entonces, surge la cuestión de cómo las empresas adquieren esos recursos y esas competencias cuando son escasos. Probablemente, su precio sea alto en el mercado abierto.
- *Complejidad*: las competencias son combinaciones entre muchos de los recursos y las actividades, por eso, es casi imposible identificarlas y copiarlas.
- *Ambigüedad causal*: es difícil atribuir la causa y efecto del desempeño superior, incluso para los miembros de la empresa.
- *Cultura*: las competencias están inmersas en la cultura organizacional, por eso no es fácil imitarlas fuera del contexto de una empresa en particular.

Uno de los problemas principales del enfoque basado en recursos es el misterio que rodea el alcance del éxito. Parecería que las competencias básicas son tan extrañas y difíciles de copiar, que la ventaja competitiva sostenible es una cualidad única de algunas empresas. La pregunta, entonces, es cómo surge la ventaja competitiva sostenible en primer lugar. No significa que las empresas exitosas hayan logrado esa cualidad porque la competencia no tiene mayor entendimiento del

diseño organizacional o el enfoque estratégico. Por el contrario, dentro de una empresa, existen varias opiniones respecto de las capacidades para realizar cierta actividad y es el mercado, y no los ejecutivos visionarios, el que selecciona la dupla más eficaz. Las capacidades estratégicas no se generan a partir del diseño, sino que las establecen las fuerzas del mercado, tal como lo determina la perspectiva económica comentada anteriormente, sobre las estrategias exitosas.

La conclusión es, entonces, que no tiene sentido analizar empresas exitosas (o no). No es el propósito de este curso. Existen aspectos que no tienen explicación. No obstante, es posible analizar la aplicación de los conceptos y las herramientas correctos relacionados con la estrategia.

#### 1.2.4 Problemas Manejables y Perversos según Rittel

Los comentarios precedentes dejan en claro que la planificación estratégica, o estrategia, es un tema delicado. Si se piensa en la estrategia como un problema por resolver, por ejemplo, para una empresa 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 empresa 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, los inconvenientes relacionados con la planificación estratégica son difíciles por su complejidad, pero la desventaja de adoptar este enfoque se hace evidente cuando se clasifican los problemas como “manejaables” o como “perversos”, según la definición de Rittel<sup>8</sup>. En este esquema, “perverso” significa mucho más que increíblemente complejo. Se puede tomar como ejemplo el Último Teorema de Fermat. En 1637, el matemático Fermat demostró que para la proposición, 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 en el 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 es necesario analizarlo con relación a la distinción que hace Rittell entre problemas “manejables” y “perversos”, definida en Tabla 1.1.

**Tabla 1.1 Problemas Manejables y Perversos**

Propiedad	Manejable	Perverso
1 Capacidad para formular el problema	Puede plantearse por escrito	Sin formulación definitiva
2 Relación entre el problema y la solución	Se puede formular, 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 finalidad clara y sin comprobación evidente
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 sabe con seguridad si es un problema o un síntoma
7 Reproducibilidad	Puede volver a ponerse a prueba como en un laboratorio	Solo un intento: no hay lugar para prueba y error
8 Repetitividad exacta	Puede ocurrir con frecuencia	Único

¿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.

**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 |

Para clasificar la planificación estratégica, existe una diferencia visible entre los problemas matemáticos y los problemas estratégicos.

- 1 Es difícil formular el problema no solo 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” de gestión 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 solo 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 creen que comprenden los problemas estratégicos mejor que el Último Teorema de Fermat y que jamás descifrarían la solución. Sin embargo, no sirve comparar ambos problemas porque en sí son completamente diferentes.

Un buen ejemplo es el caso de una empresa con pérdidas en la participación en el mercado. ¿A qué se debe? A continuación, se enumeran algunos de los fundamentos y posibles soluciones que ofrecerían los gerentes.



	Fundamentos	Solución
Gerente de marketing	El producto ya no se diferencia de sus competidores, por eso los clientes ya no desean pagar por él.	Reducir el precio
Gerente de producción	El departamento de marketing no permite detectar las necesidades de demanda	Mejorar las comunicaciones
Gerente de I+D	Durante los últimos años, el desarrollo de producción no fue suficiente al momento en que los competidores mejoraban sus productos	Gastar más en I+D
Director financiero	Como consecuencia de la caída de la rentabilidad, fue necesario economizar y reducir el I+D, en lugar de recortar el presupuesto en toda el área	Reasignación de recursos
Contador	Los fondos se obtienen a partir de inversiones financieras por préstamos y no de resultados no asignados, ante su desaparición	Préstamo bancario
El estratega	La caída en la participación en el mercado es un síntoma de un problema más profundo que consiste en una gestión empresarial reactiva y desestructurada	La gestión de la empresa es tanto el problema, como la solución

El debate y sus variantes recurrentes en la vida real abarcan las ocho propiedades de Rittel. No existe un acuerdo para formular el problema (1). Cada propuesta sugiere una solución: bajar el precio, aumentar los gastos en I+D, pedir dinero prestado o cualquier otra opción; pero si el estratega es directo, la solución (2) es comprender el problema. Ninguna de las soluciones sugeridas es definitiva (3). Es imposible comprobar cuál es la solución a determinado problema (4). No existe un acuerdo para determinar la solución del problema (5). El estratega afirma que el problema es un síntoma (6). Existe un solo curso de acción antes de que la empresa entre en quiebra (7). Las circunstancias de cada empresa son propias de su experiencia (8).

Los ejecutivos o académicos no logran ponerse de acuerdo para definir la estrategia. Esto no parece extraño, dado el origen indefinido de muchos problemas de negocios.

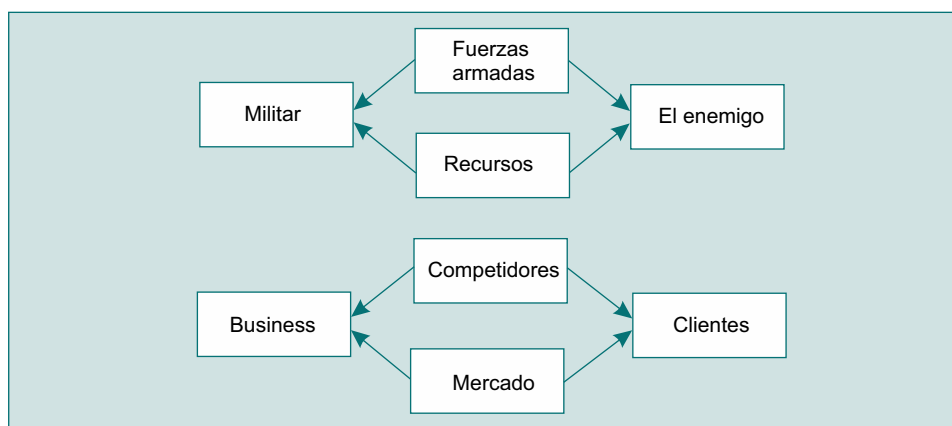
### 1.2.5 Los Orígenes de la Estrategia y las Tácticas

El origen de la palabra “estrategia” proviene del griego *strategos*, que significa 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 estrategia. A pesar de esta tautología, el término se aceptó en el uso general, particularmente en las facultades de administración de empresas y en la bibliografía relativa a actividades estratégicas en el ámbito de los negocios. Dados los orígenes de “estrategia”, no es sorprendente

que muchas de las ideas de la estrategia militar se trasladen a la estrategia a nivel de negocios; como por ejemplo, el establecimiento de objetivos, la identificación de fortalezas y debilidades, la organización de recursos como corresponda y la evaluación de resultados.

La noción 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. La razón principal es que no es exactamente lo mismo manejar un negocio que luchar en una guerra, aunque sí existen similitudes en cuanto al entorno competitivo. El Figura 1.1 no es definitivo por completo, pero sí parece existir una diferencia entre estrategia militar y estrategia a nivel de negocios.



**Figura 1.1 Estrategia Comercial y Estrategia Militar**

El objetivo más importante de la estrategia militar es vencer al enemigo y se logra mediante un ataque directo a las fuerzas del adversario o mediante la destrucción de sus recursos. Por otro lado, en el ámbito comercial el objetivo es conseguir que las personas compren los productos de la empresa y obtener utilidades. La empresa no ataca a los competidores directamente con el deseo de matar a su equipo de ventas 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.

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 estrate-

gias 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: gestión 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 la 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 empresas. Por ejemplo, la idea de las economías de escala surge de teorías económicas relacionadas con la combinación de los factores de producción, y ha sido ampliamente comprobada 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 solo 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 un rango de costos unitarios; el análisis estadístico considera las variaciones aleatorias resultantes de la relación subyacente entre 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 es ideal para las mentes ordenadas y se utiliza como punto de referencia para considerar o no a una disciplina como científica. Generalmente, las disciplinas son clasificadas (ya sea explícita o implícitamente) según el lugar que ocupen 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 solo 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 solo 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 solo 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 empresa 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 empresa, pero estos sistemas y la planificación estratégica no están relacionados necesariamente.
- Los variados tipos de empresa, los entornos en los que operan y los problemas que enfrentan son tan diferentes que es difícil hacer otra cosa que notar semejanzas generales entre las empresas 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 solo pueden producirse en ciertas circunstancias y el uso del tamaño de las empresas, como un indicador independiente de economías de escala potenciales, puede ser engañoso. Por decirlo de otro modo, la empresa 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 empresa puede ocultar el panorama general.
- Las empresas 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 desentrañar causas y efectos. Es decir, no puede inferirse con certeza si una

empresa 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*.

- La naturaleza perversa de muchos problemas económicos no permite abordar el enfoque científico (comprobación, reproducción, duplicación).

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 no hace posible la prueba de hipótesis sobre la 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 donde el estudiante, el docente y las características sociales son notoriamente difíciles de medir, y los efectos de la interacción entre los participantes es importante. 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 quizá sean específicos para los casos estudiados. Por lo tanto, hay costos y utilidades asociados con las metodologías, tanto de gran escala como las minuciosas.

El enfoque minucioso domina la investigación en el ámbito de la estrategia, lo que implica que cualquier prescripción para una estrategia de “prácticas ideales” se comprueba, por lo general, en 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 empresas 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 solo, uno de los principales factores de éxito; que la diversificación es un aspecto esencial del crecimiento de una empresa; que el éxito de una empresa 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 operar 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.

Una de las mejores opciones para identificar las características de la empresa y por consiguiente, lograr el éxito estratégico es recurrir al libro *En busca de la Excelencia (In search of Excellence)*.<sup>9</sup> El autor realizó una investigación sobre las características de empresas excelentes, en una muestra seleccionada de 43 empresas de Estados Unidos que cumplieran con las condiciones estrictas del mercado para ser exitosas. Dichas características consistían en las tres medidas de crecimiento, la creación de un patrimonio a largo plazo durante 20 años, tres medidas de retorno de capital y de ventas, y la visión de los expertos industriales sobre el registro de innovaciones de la empresa. Con los recursos que disponían fue posible entrevistar minuciosamente a 21 de las empresas y realizar estudios menos intensivos sobre las restantes. La investigación identificó ocho atributos que caracterizaban a las empresas excelentes e innovadoras de la forma definida. Sin analizar en detalle esos factores, los autores afirman que “la mayoría de los ocho atributos no son sorprendentes”. Además, admiten que su presencia no era igual en todas las empresas que se examinaron, pero sí predominaban en cada una y que los rasgos generales de cada organización eran bastante obvios. 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 empresas reales.

Los autores también reconocen que no pueden garantizar que las empresas permanezcan en la categoría de excelente, pero sí indican que estas empresas enfrentarán la adversidad mejor que las empresas que no cuentan con sus atributos. Esto nos lleva al problema lógico en la interpretación de los hallazgos de la investigación: las empresas 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 empresas 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 empresas excelentes exhibieran las características identificadas; claramente aquí hay peligro de que se haya identificado en primer lugar a empresas como excelentes según los atributos en cuestión, porque eso era lo que los investigadores buscaban. Debido al cambio constante de las condiciones empresariales, es difícil falsificar o verificar la afirmación de los autores sobre el éxito continuo; no hay duda de que las 43 empresas del estudio siguieron caminos diferentes: Wang Laboratories fracasó al igual que Digital Equipment, la participación en el mercado de General Motors en los EE. UU. cayó del 55% al 25% y la empresa perdió \$4 millardos en 1991. Por otro lado, el éxito de empresas como Disney Productions continúa. No obstante, Disney tuvo que afrontar la difícil tarea de transportar sus actividades exitosas en los EE. UU. a Francia, (las complicaciones de Euro Disney se analizan en el Examen Final, Práctica 2).

Una cuestión importante es si estas firmas han tenido, y seguirán teniendo, mejores resultados como grupo que las empresas 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 empresas exitosas,

ni se puede confiar en que aquellos que se identificaron fuesen relativamente importantes. Por ejemplo, quizá la historia de estas empresas desde 1982 pueda explicarse por cambios en las condiciones competitivas, y que el grado de ventaja competitiva otorgado a ellas por los atributos identificados solo tuviera un impacto menor sobre su actuación.

Hall y Banbury intentaron determinar si el proceso de formulación de estrategia, y no otras características de la empresa, diferenciaban el desempeño de la organización.<sup>10</sup> Este estudio se realizó a gran escala, con respuestas de más de 300 empresas. Resulta interesante porque permite aclarar cuáles son los inconvenientes que conlleva la investigación en esa área, y no solo en los resultados estadísticos (cubiertos por calificativos ante 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. Esta 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. Este es un problema característico cuando se observa un análisis transversal de empresas en un momento determinado, ya que no es posible rastrear la dinámica de formulación de estrategias y desempeño. Por lo tanto, incluso un estudio que se especifique y se realice de manera correcta, cuyos resultados estadísticos sean relevantes, podrá significar más que una simple descripción de la realidad.

El problema principal está en intentar relacionar causa y efecto, cuando la estrategia también depende del comportamiento de los competidores. Las decisiones no se toman únicamente en un contexto de resultados inesperados, como el crecimiento del mercado y el ciclo económico, sino que es necesario tener en cuenta la confrontación con otras empresas, cuyo objetivo también es lograr la ventaja competitiva. Si una empresa 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 empresa al fracaso, simplemente porque un competidor importante hizo algo totalmente inesperado. Otra forma de analizar este aspecto es considerar que la estrategia trata no solo con lo **desconocido**, sino también con lo **impredecible**.

Esta conclusión no abarca una visión completa del estudio realizado en este campo o del programa constante de investigación. Pero sí es útil para demostrar el origen riguroso del estudio en el ámbito de la estrategia y el impacto leve sobre los gerentes: es casi imposible comprobar o refutar una hipótesis relacionada con la toma de decisiones estratégicas. Entonces, es válido preguntarse si tiene sentido comenzar una investigación académica en un campo posiblemente desalentador. En el ámbito académico, “difícil” no significa que no valga la pena intentar comprender cómo funcionan las cosas. Los gerentes pueden sacar provecho de la dificultad que implica comprobar las hipótesis y así obtener una perspectiva para juzgar las afirmaciones injustificadas de los gurús de negocios, en sus costosas y exuberantes charlas clichés.

Por lo general, no se tiene en cuenta que la falta de entendimiento de un enfoque científico afecta las discusiones y las decisiones de la vida diaria. Por ejemplo, el consejo directivo de una empresa contrató los servicios de un famoso gurú empresarial para que los aconsejara sobre la designación de un nuevo director ejecutivo. El gurú remarcó que este nuevo integrante debía ser firme a la hora de tomar decisiones, ya que el director ejecutivo anterior había perdido el foco en la organización. Por lo tanto, la hipótesis que subyace en esta conclusión es que existe una relación causal entre las decisiones concisas y el éxito de la empresa. A continuación, se enumeran una secuencia de posibles pasos que se pueden adoptar para verificar o refutar esa afirmación.

Comenzar con la formulación de una pregunta de investigación	<i>¿Un director ejecutivo decidido puede conducir a la empresa al éxito?</i>
¿Si fuera lo contrario, sería cierto?	<i>¿Un director ejecutivo no decidido puede conducir a la empresa al fracaso?</i>
Ya que no es necesariamente cierto, la afirmación queda restringida	<i>Un director ejecutivo decidido conduce la organización a un éxito más seguro, que un director ejecutivo dudoso</i>
Esta definición es demasiado determinante: es necesario explicitarse	<i>Un director ejecutivo decidido tiene mayores posibilidades de alcanzar el éxito, que un director ejecutivo dudoso</i>
Pero es necesario controlar esas condiciones	<i>Un director ejecutivo decidido tiene mayores posibilidades de conducir al éxito, que un director ejecutivo dudoso, aunque las demás características sean similares</i>
¿Es esta una hipótesis comprobable?	<i>Es necesario para medir variables</i>
Definir los términos	<i>Decidido, dudoso, éxito, otras características</i>
¿De qué manera lo logra cuando las demás características son similares?	<i>Recolección masiva de datos</i>



¿Cuál es el sentido de causalidad?	<i>Es probable que el éxito muestre a los líderes como firmes</i>
Considerar una relación funcional	<i>Éxito = f(firmeza en la toma de decisiones, precios, competencia, iniciativa, etc.)</i>
Rittel	<i>Puede ser un problema perverso no apropiado para este tipo de análisis</i>
Se puede “demostrar” cualquier punto, según el uso de la evidencia	<i>Selección de variables, mediciones, especificaciones, demoras, técnicas estadísticas, etc.</i>

Una vez analizados estos pasos, la conclusión original parecerá obvia y simplemente una afirmación, que no tiene utilidad como prueba sistemática. En realidad, basta con aplicar cualquiera de estos pasos para formular una pregunta y así dejar a la vista la debilidad de esta fundamentación. Por ejemplo, un director puede pedir al gurú que defina sus términos o preguntarle cuál es el sentido de la causalidad. Uno de los mayores beneficios que ofrece un enfoque científico es poder hacer las preguntas adecuadas.

Sin embargo, este no es el final de la historia. El enfoque del consejo no se relacionaba con la organización, entonces, ¿la causalidad real, que indica que la firmeza permite enfocarse en la empresa, asegura el éxito? Ahora, es necesario responder no una, sino dos preguntas de investigación, a pesar de la relación confusa entre la firmeza para tomar una decisión y el alcance del éxito. Este ejemplo se ajusta a la propiedad 6 de Rittel: existen dificultades para identificar la causa. Este análisis permite comprender con mayor facilidad el desorden de las discusiones en el ámbito de la estrategia. Por ejemplo, hay hipótesis desconocidas y los términos no están definidos.

### 1.2.7 La Planificación Estratégica y el Pensamiento Estratégico

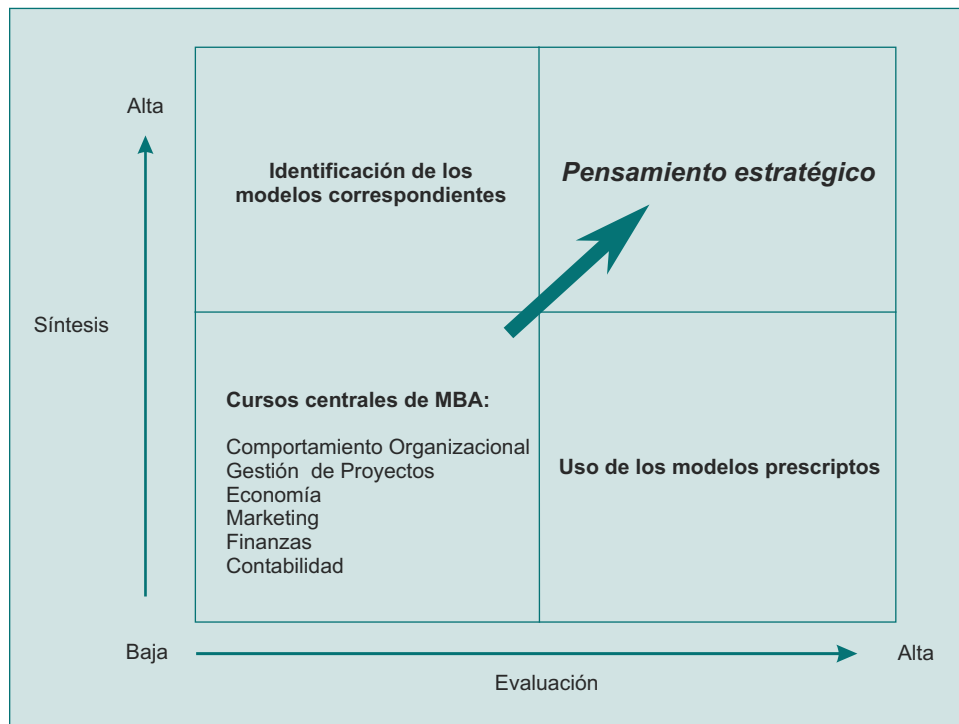
Hasta ahora, es posible afirmar que la planificación estratégica es una actividad compleja, para la cual existen varias definiciones, que existen al menos tres enfoques estratégicos, que la estrategia tiene características de problema perverso y que no es posible aplicar un método científico. En este 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 conclusión surge del análisis de la Sección 1.2.2 que establece que los especialistas funcionales consideran los problemas de la empresa desde su punto de vista. Consideremos el caso del lanzamiento de un nuevo producto. Para el gerente de comportamiento organizacional, el lanzamiento de un nuevo producto implica un cambio interno y la gestión correspondiente; para el profesional del marketing, consiste en investigaciones de mercado y del comportamiento del consumidor. El economista querrá saber cuándo es el momento adecuado 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 y para el gerente de proyectos es la compensación de tiempo, costos y calidad. Por lo tanto, para que una empresa 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 empresa 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 empresa 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 cambia constantemente, por ende, las respuestas de ayer pronto se convierten en obsoletas frente a las reacciones de los competidores de hoy. Esto significa que es necesario aplicar habilidades de evaluación de alto nivel para 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. La representación gráfica de estas dos habilidades se muestra en Figura 1.2.



**Figura 1.2** Pensamiento estratégico

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 (hacia arriba, en eje vertical) e identificar los modelos pertinentes

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.

### 1.3 Proceso de Formulación de Estrategias y Toma de Decisiones

Las decisiones estratégicas, por su naturaleza, son complejas y suponen muchas situaciones imprevisibles. 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 ser exitosos y, en este sentido, es importante comprender el proceso estratégico para obtener beneficios reales y así evitar adoptar 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 un error concluir que la planificación estratégica no se ve afectada por el análisis estructurado.

#### 1.3.1 Dinámica Estratégica

Es importante recalcar, desde el comienzo, que los problemas estratégicos no se analizan ni resuelven para luego dejarlos de lado. 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 empresa está cambiando constantemente: los productos recorren su ciclo de vida, nuevas empresas 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. Como consecuencia, surge la visión funcional de gestión, una interpretación limitada de los problemas estratégicos que una empresa debe solucionar. Por ejemplo, la noción de que existe una serie de objetivos que cada gerente desea alcanzar y que, de forma

conjunta, determinan la eficacia de la empresa. La estrategia solo puede entenderse correctamente en un ámbito dinámico y no en uno estático.

Recientemente, los científicos descubrieron las propiedades particulares de los sistemas dinámicos complejos, dependientes 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 empresa puede considerarse como un sistema dinámico complejo que interactúa con su entorno; este puede representarse de tal forma que, a veces, los cambios relativamente pequeños del entorno causarán cambios significativos en el desempeño de la empresa. Si el desempeño de las empresas 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 explorar un poco más la estrategia, el siguiente ejemplo es sobre cómo una empresa cualquiera toma una decisión estratégica. No es un caso específico de una empresa “real”, porque su propósito es demostrar varios aspectos de la estrategia, sin hacer referencia a una situación en particular. En parte, se basa en los debates que surgen en las reuniones gerenciales de simulaciones y de análisis de empresas.

Al director ejecutivo de esta empresa 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 The Mythical Company

La empresa se dedica a la producción de componentes eléctricos tanto para consumidores finales como para otras empresas. 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 \$350 millones por año y la empresa emplea cerca de 300 personas. De ellas, 250 se emplean en fabricación y las 50 restantes, en investigación, desarrollo, administración y marketing. La empresa está organizada según tres divisiones de productos.

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

### 1.3.3 ¿En Qué Nivel de Desempeño Estamos?

#### PLANTEAMIENTO DEL DIRECTOR EJECUTIVO AL CONSEJO DIRECTIVO

La empresa obtuvo utilidades durante los tres últimos años, pero hay indicios de crecientes presiones competitivas en los mercados existentes. El departamento de investigación cuenta con algunos productos en desarrollo que, en esta instancia, parecen tener el potencial de generar ingresos, pero también de exigir cambios. El primer paso es conseguir informes sobre las actividades actuales de cada área funcional de la empresa; 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 empresa tiene un 14 por ciento de retorno sobre los activos. 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 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 continuará la producción de una serie de prototipos potencialmente rentables en el futuro. Ellos son, después de todo, el motor vital de nuestra empresa, ya que sin nuevos productos, no perduraríamos. La empresa no debe adoptar un enfoque restringido para nuestro presupuesto.

#### INFORME DE MARKETING

Formamos parte de un mercado altamente competitivo. Los ciclos de vida del producto son bastante cortos, y pueden acortarse aun más en el futuro. En este momento, tenemos dos productos que generan ingresos: el interruptor y el fusible; y un producto potencialmente rentable, que es 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 solo su contribución histórica. Es esencial que no solo 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 del ciclo 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 casos se debilitó ante las acciones de los imitadores del extranjero. Es de esperar que el precio de venta de ambos caiga alrededor de un 20% en los próximos años, a medida que se intensifique la competencia.

### **INFORME FINANCIERO**

El departamento de marketing brinda proyecciones de la demanda para los cuatro productos que están en la fase de desarrollo, y el departamento contable, detalla sus posibles costos. Una evaluación financiera detallada sugiere que solo 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 enumera los problemas que surgen luego de ingresar en mercados nuevos; sin embargo, la diversificación de nuestra cartera de riesgos podrá conllevar ciertas ventajas.

### **INFORME ECONÓMICO**

Durante los últimos años, a pesar de la depresión económica, las políticas monetarias más liberales de los gobiernos podrían estimular en gran medida la actividad económica. De hecho, si la economía hubiera estado en mejor forma, habríamos sido más rentables. Deberíamos esperar una demanda con tendencia al alza en la mayoría de los sectores durante el año próximo. No obstante, el sector internacional se volvió cada vez más incierto. Ante la posibilidad de la devaluación monetaria, tendríamos ventaja 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**

La coordinación entre producción y demanda aún no es óptima: realizamos numerosos inventarios de interruptores y enchufes, pero tenemos pedidos acumulados para los fusibles. 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, no confío plenamente en la conclusión del departamento contable sobre la utilidad del enchufe. A pesar del aumento significativo de producción para la realización de inventarios, el problema no es el aumento de costos de producción, sino que las ventas no son de los insumos que fabricamos. Actualmente, tenemos un sistema deficiente de comunicación de los requisitos de producción.

## INFORME DE LA FUERZA DE TRABAJO

Hemos trabajado para lograr una fuerza laboral capacitada y motivada, y eso se refleja en los valores de los costos de mano de obra: ahora, implica un diez por ciento menos que 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 empresa 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. Es posible que no estemos preparados para eso.

### 1.3.4 ¿Qué Deberíamos Hacer en el Futuro?

#### PLANTEAMIENTO DEL DIRECTOR EJECUTIVO

Existen tres estrategias amplias que podemos 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 ellos 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 sepamos 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

Como resultado de los cuatro productos actualmente en desarrollo y la cantidad de ideas que surgen para prototipos, creemos que lograremos una importante expansión diversificada a corto plazo. Lo único que necesitamos son \$5 millones



adicionales durante el próximo año para acelerar el lanzamiento de nuestros proyectos de desarrollo.

### **INFORME FINANCIERO**

Nuestros colegas de investigación son optimistas con respecto a los dos únicos productos sobre los que trabajan ante la posibilidad de obtener un VAN positivo, al costo de capital actual, incluso con las mejores estimaciones del mercado. 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 solo 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 económicas 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 de permanencia en nuestros mercados establecidos está limitado. La competencia puede ir tras nuestros productos tipo “vaca lechera” 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 quizá 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 inconvenientes de flujo de efectivo de Easy Turbines se deben a problemas con las ventas.

### **INFORME CONTABLE**

Si intentamos seguir una estrategia de diversificación, nos quedaremos rápidamente sin efectivo, porque el período de recuperación por la inversión de los nuevos productos que tenemos disponibles 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 empresa 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 empresa es demasiado especulativa y no es una opción realista.

### **INFORME DE PRODUCCIÓN**

En este momento, tenemos capacidad disponible en la fábrica y ningún impedimento para reclutar más personal, dadas las condiciones actuales de 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 de diversificación deberá contemplar las consecuencias importantes en el espíritu de trabajo que surgen de la incorporación de personal y el cambio en las responsabilidades de los empleados. 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 disminución normal 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 asecha es el peligro de quedar aislados en mercados con actividad en declinación, donde la competencia es cada vez más feroz. 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 empresa 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 empresa sea adecuada a esta altura: por lo que sé, no son muchas las posibilidades de obtener buenos resultados con esa actividad comercial nueva a largo plazo; en todo caso, tardaríamos bastante en establecer la infraestructura financiera necesaria incluso para realizar una oferta aceptable a una empresa.

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 empresa 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 empresa 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 gerencia de la empresa 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 empresa. 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 empresa diversificada; el departamento económico también, pero tiene reservas sobre la estrategia de marketing. La tarea del director ejecutivo es tomar una edición con el apoyo de los gerentes funcionales, dado que su ayuda es indispensable. Además, necesita entender que a pesar del aporte de los gerentes funcionales sobre una situación actual y cómo debería responder la empresa, cada uno tendrá su punto de vista. Es más, por lo general, tienden a hablar en su propio “idioma”. Si el director ejecutivo no tiene formación gerencial, quizá, parte del análisis le resulte desconcertante. Por ejemplo, el director de marketing se refirió a los ciclos de vida del producto, 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 este, 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 de toma de decisiones es, en sí, una historia aparte; pero basta decir que la visión del director ejecutivo para desmoronar la imagen conservadora de la empresa resulta atractiva para el equipo de la gerencia, y están de acuerdo en lograr una estrategia expansiva, diversificada, pero sin intención de incorporar 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 empresa.
5. Comunicar las metas de la empresa a todos y desarrollar un sistema de incentivos y una cultura empresarial para que las personas se identifiquen con los objetivos de la empresa.

Los detalles exactos de cómo se realiza el nuevo objetivo de la empresa 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 empresarial? Parte de la respuesta es por la existencia de problemas diarios urgentes que requieren solución y desvían así la atención hacia el proceso estratégico, que ya no significa una complicación inmediata para 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 algunos inconvenientes 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.

**Memorándum del Departamento Contable 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 empresa 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, con el presupuesto original establecido.

**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 para comunicar la estrategia nueva fue un fracaso. 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 empresa 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. Este es un ejemplo de los problemas que se identificaron con el enfoque de planificación estratégica: *Es posible desistir de beneficios a corto plazo a fin de obtener ventajas a largo plazo.* En este caso, parece complicado lograr esa compensación.

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, esta sea una esperanza ilusoria.
- Puede intentar modificar los cambios propuestos tomando en cuenta lo sucedido; en este caso estará intentando lograr un objetivo inalcanzable.
- Puede señalar que la estrategia se basa en una visión reconocida de la situación de la empresa y de la necesidad de ajustarse al mercado cambiante; las crisis son evidencia de que la empresa realmente necesita un fuerte sentido del rumbo que se deberá seguir para que la gestión 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 existe otra manera de considerar los problemas que surgen y la reacción personal de los gerentes. El director ejecutivo seleccionó un curso de acción y les asignó a sus gerentes la tarea específica de determinar qué hacer. 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 para identificar

objetivos y cursos de acción, pero era débil para implementarlo; en consecuencia, el plan general resultaba 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 cambian más rápidamente que lo esperado y que será necesario desviar algunos recursos para proteger al fusible. El problema que deberá resolver el equipo de la gerencia es encontrar esos recursos.

### 1.3.7 Elementos de la Planificación Estratégica

Además de reconocer que cierto grado de pensamiento progresista es importante, ¿es posible aprender 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 eligió 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 control para observar la asignación de los 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 empresa. 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 empresas 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 no siempre resulta obvio que los precios **relativos** cambian de forma significativa, por suponer que se trata de un cambio de precios general, como por ejemplo, la inflación. El gerente debe ser consciente de la diferencia entre cambios de precios nominales y reales, debe identificar dónde hubo cambios significativos de los precios relativos y luego analizar los factores que los hicieron cambiar. Para ello, necesitará contar con una teoría de oferta, demanda y determinación de precios.

Un aspecto comercial que dificulta la utilización de enfoques estructurados es la secuencia constante de actividades sin relación de un día normal en la vida del gerente. Varios investigadores intentaron registrar y clasificar la rutina del gerente para identificar las características de un comportamiento gerencial eficiente. Uno de los descubrimientos generales es que el gerente eficiente no solo 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.

La noción de una estructura conceptual puede generalizarse desde las especialidades individuales hasta la empresa 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 empresa desarrolle una cartera de productos aleatoria. Es posible que la empresa 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 empresa mítica, el director ejecutivo estructuró la información que recibió en términos de fortalezas y debilidades de la empresa, junto con las amenazas que surgen de las condiciones cambiantes del mercado y las oportunidades que presentan los mercados relacionados. El equilibrar estas categorías le permitió llegar a una perspectiva que definió el impulso estratégico que la empresa seguiría.

## Análisis

Los gerentes funcionales ofrecieron información mediante un **análisis** de acuerdo con sus áreas de especialización. 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 empresas. En este caso, cada gerente funcional analizó la información que era correspondiente a la función que desempeñaba en la empresa y arribó a varias conclusiones.

La estructura de pensamiento debe complementarse con herramientas y técnicas 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: y allí es donde se hace presente el síndrome “no me confundas con los hechos”. La capacidad para descifrar datos e interpretar estadísticas implica comprender algunos conceptos básicos (en finanzas, contabilidad, economía y marketing), para manipular la información y, por consiguiente, aprovecharla. Por ejemplo: ¿por qué cuando aumenta el precio de la ginebra, cae la venta de agua tónica y aumenta la venta de whisky? 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 complementarias, 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: la elasticidad del precio del gin y la dimensión de sustitución entre gin y whisky.

Muchos gerentes adoptan la postura de que la gestión es un arte, más que una ciencia, y piensan que concentrarse en los datos es contraproducente. Naturalmente, es una ingenuidad sugerir que los problemas gerenciales 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, la única información disponible es cualitativa, más que cuantitativa; pero esto no significa que el análisis no sea útil. por lo menos, sirve para determinar si las cantidades son negativas o positivas, como por ejemplo el flujo de efectivo. La única conclusión a la que podemos llegar a partir de la información disponible es que el orden de magnitud es irregular, pero aún así, funciona para determinar si la empresa cuenta con los recursos necesarios para un proyecto. 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 se debe tener presente



que los competidores también intentarán interpretar la mayor cantidad posible de información disponible. Por lo tanto, la empresa no debería adoptar un enfoque que no fuera analítico, o estaría en gran 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 que sugieren 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 \$5 millones, pero si la cifra total de ventas es de \$385 millones, no se obtiene mayor beneficio al intentar lograr más exactitud con respecto a la cifra de \$5 millones. No resulta práctico perder tiempo refinando información relativamente poco importante.
- Segundo, si los números son positivos o negativos. Por ejemplo, el mercado crecerá o disminuirá a 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 empresa 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 empresa 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 empresa con la de otra que no hizo ningún preparativo para el cambio de condiciones del 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 ayuda 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 deben utilizar la información con cuidado para analizar las situaciones y alcanzar 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 estos 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 conduce a una paradoja: el gerente capacitado identifica la información realmente necesaria para manejar una situación en particular y la dimensión de los detalles necesarios para formular una conclusión económica fundamentada; pero este comportamiento suena superficial e impresionista para los investigadores que se enfocan solo en la aplicación de los detalles.

## Integración

En el ejemplo anterior, 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 empresa 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. La función de cada disciplina de negocios para lograr un lanzamiento exitoso de un producto nuevo se explica en la Sección 1.1. La función del gerente consiste en garantizar el uso de técnicas apropiadas en el momento

indicado y, para eso, necesita comprender el significado de los diversos tipos de información que se obtienen a través de diferentes técnicas.

La integración es un componente esencial de la estrategia porque las recomendaciones específicas de un área pueden repercutir sobre otros aspectos de las operaciones de la empresa. Por ejemplo, la posibilidad de abandonar un producto de acuerdo con una evaluación financiera sugiere que el valor de la empresa aumentaría, ya que ese producto es una pérdida de dinero. Es necesario comparar esa afirmación financiera con los posibles 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.

### Control

Varios gerentes funcionales reconocieron la necesidad de **evaluar** el desempeño. A la luz de las muchas crisis que afrontaría la empresa, 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 empresa 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 empresa, 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, estas 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 empresa 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 empresas rara vez establecen sus metas (ni siquiera las financieras) en relación con los competidores. Un buen motivo para la falta de puntos 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 empresa 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 empresa. Hay pocas actividades más inútiles que censurar a gerentes de departamental 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 empresa 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 empresa 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 empresa no monitorea 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 la empresa mítica, 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 largo plazo, el director ejecutivo necesitará obtener una retroalimentación sobre la implementación de la estrategia y medidas del desempeño de la empresa.

Para que la empresa alcance el éxito a largo plazo, es fundamental que aplique un proceso eficiente para reaccionar ante los cambios del entorno y el mercado dinámico. Uno de los defectos más importantes del enfoque de planificación estratégica, mencionado en la Sección 1.2.3, fue: *Después de un análisis detallado, las decisiones estratégicas pueden concretarse, resumirse y presentarse claramente; no es necesario alterarlas si las circunstancias externas a la empresa cambiaron.*

## I.4 Estrategia Corporativa y Comercial

Es de gran utilidad, durante la primera etapa, establecer las diferencias entre estrategia comercial y corporativa, ya que las consideraciones de las personas que toman las decisiones serán distintas en ambos niveles. La empresa 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 de distintas formas en las empresas: algunas producen una gama de resultados (integración horizontal), otras no solo producen el resultado final, sino varios o todos los productos intermedios (integración vertical). Algunas comercializan cierto producto de diferentes maneras en mercados separados (Pepsi/Cola) y otras comercializan el producto casi de la misma forma, en diferentes mercados (McDonald's). La diversidad de formas se puede simplificar considerando a la firma como una “sociedad anónima” que se dedica a varias actividades y concentrándose en la administración de la empresa, en lugar de las firmas individuales que la componen.

Para simplificar el análisis, la firma empresarial se debe considerar como un grupo de unidades estratégicas de negocios (UEN) al mando de una oficina central corporativa. Una UEN es una división operativa de una empresa 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.

Las preguntas estratégicas abordadas por las UEN son:

- ¿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, es probable que las personas que trabajan en una UEN no sean conscientes de que otra empresa forma parte de la misma sociedad anónima. La estrategia corporativa se relaciona con los siguientes factores

- establecimiento de la cartera de UEN;
- asignación de recursos entre las UEN;
- desarrollo de nuevas actividades comerciales;
- designación de directores ejecutivos para las UEN.

Aunque los intereses de la estrategia empresarial y de las UEN sean diferentes, existen muchos temas en común, como la interpretación de información diversa, la asignación eficiente de recursos y la reconciliación del corto y del largo plazo. Un tema recurrente es determinar si la estructura corporativa agrega valor a las UEN y si la entidad empresarial constituye un ente más o menos importante que la suma de cada una de las UEN. En primer lugar, la justificación de una estructura corporativa es que sus costos son menores que sus beneficios para las UEN, de lo contrario, el valor de disolución de la sociedad anónima sería mayor que su valor actual.

## 1.5 Desarrollo de Ideas Estratégicas

Además de los numerosos libros sobre negocios y la evidente influencia de gurúes comerciales, resulta obvio que las empresas trabajen en función de ideas y teorías modernas sobre planificación estratégica. Sin embargo, las ideas estratégicas surgen como resultado de la evolución de empresas que funcionan en sus entornos económicos.

La historia de la empresa, en Tabla 1.2, demuestra que, con el tiempo, la búsqueda de la creación de valor obligó a cambiar de estrategias corporativas y que 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 Goold, Campbell y Alexander.<sup>11</sup>) La división de la historia en décadas es una aproximación a los períodos correspondientes.

**Tabla 1.2 Historia corporativa e ideas estratégicas**

<b>Década</b>	<b>Asuntos estratégicos</b>	<b>Conceptos estratégicos</b>	<b>Estrategias corporativas</b>
Década de los cincuenta	Control centralizado	Delegar responsabilidad	Divisionalización
Década de los sesenta	Mantener el crecimiento	Habilidades gerenciales generales más sinergia	Diversificación
Década de los setenta	Manejar la diversidad	Planificación de carteras	Cartera equilibrada
Década de los ochenta	Desempeño deficiente 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 básicas Lógica dominante	Carteras vinculadas Reducción de personal
		Ventaja de la participación conjunta	
Fines de la década de los noventa	Globalización	Economías de escala - Alcance global	Megafusiones
Década del 2000	Conocimiento	Identificar y mantener el conocimiento tácito	Gestión de conocimiento

La siguiente discusión describe brevemente varios asuntos, que más adelante se explicarán en detalle.

## Divisionalización

Después de mediados de la década del 30, empresas como GM, Du Pont y Standard Oil crecieron de forma excesiva y compleja, por lo que la organización funcional anterior ya no podía gestionarlas. La descentralización de actividades en divisiones anunció el comienzo de la distinción entre la estrategia comercial y la corporativa. Sin embargo, el límite perfecto de descentralización aún se desconoce. Por ejemplo, las divisiones (o UEN) por lo general, están capacitadas para contratar y despedir personal, pero no para designar a los directores ejecutivos de cada sector y otros ejecutivos. No obstante, no tienen libertad de acción sobre las inversiones y las oficinas centrales corporativas se encargan de los proyectos importantes. En algunos casos, el nivel medio se encarga de la estrategia de marketing, en otros, se encargan los directores ejecutivos divisionales. Por lo tanto, aunque la descentralización permitió que las grandes sociedades anónimas mejoren su gestión, también debieron enfrentar inconvenientes en cuanto al control.

## Diversificación

Durante la década de los sesenta, surgió la noción de habilidades gerenciales generales para utilizar correctamente en cualquier entorno comercial. Esta idea estaba asociada con el crecimiento y el desarrollo de las primeras facultades de administración de empresas, cuyo objetivo era identificar y enseñar las habilidades empresariales básicas. Para la década de los sesenta, los mercados establecidos de muchas grandes empresas habían entrado en su etapa madura, y entonces se percibía que las oportunidades de crecimiento se hallaban en la diversificación de actividades. Este concepto dio paso a la divisionalización y nacieron nuevas empresas debajo del abanico corporativo, como divisiones adicionales (o UEN). Una de las razones más convincentes durante esta etapa era la inclusión de negocios diferentes, pero relacionados, dentro del abanico corporativo para lograr sinergia. El deseo de lograr sinergia fue razón suficiente para elegir la diversificación a través de la adquisición, ya que suponía la creación de valor más allá de lo que el negocio hubiera hecho por sus propios medios. En realidad, la sinergia resultó difícil de alcanzar y no resulta extraño, ya que los beneficios se basaban más en una esperanza que con evidencias (este tema se analiza en detalle en la Sección 6.12.2). La búsqueda de sinergia usualmente condujo a la destrucción de valor más que a su creación, y esta debilidad corporativa preparaba el terreno para las estrategias corporativas posteriores. Otro motivo propuesto para la diversificación fue la propagación de los riesgos (abordado en la Sección 6.12.1), que consistía en una base cuestionable para la estrategia corporativa, porque extendía el riesgo gerencial 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 solo el valor actual de las empresas sino también el potencial, la diversificación frecuentemente conducía a la destrucción del valor, porque las empresas 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

“gestión” *no* se podía considerar independiente del negocio en particular, y el énfasis se transfirió a la importancia de las habilidades necesarias.

## Planificación de Carteras

Las condiciones económicas cambiaron a partir de la década de los años setenta con menor crecimiento de las tasas de crecimiento nacionales y exceso trascendental de inflación: al mismo tiempo, las presiones competitivas parecían aumentar gracias a los avances tecnológicos, la reducción de barreras de comercio y el crecimiento de las economías de la Cuenca del Pacífico y, por lo tanto, el entorno de mercado comenzó a ser más complejo e impredecible que durante la década de los años sesenta. La gestión de la diversidad significaba un problema y la búsqueda de una cartera equilibrada de productos llevó a la gestión del producto a adoptar un enfoque de carteras (que se explica en profundidad en la Sección 5.7).

Entonces, se reconoció ampliamente que a menos que el centro corporativo pudiera identificar el potencial para crear valor que todavía no había sido alcanzado y que otro licitante aún no había descubierto, la empresa pagaría 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 fundamento de que una cartera debía incluir productos de alta rentabilidad (productos “vaca lechera”) para pagar por otros que aún tenían que generar utilidades (productos “estrella” e “interrogante”), 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 empresa que ofrezca un retorno potencialmente superior.

## Reestructuración

La incapacidad de muchas empresas para gestionar y agregar valor a carteras diversificadas dio como resultado absorciones para los contrincantes corporativos quienes aprovecharon la oportunidad para renunciar a valores de estrategias corporativas fallidas. 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 empresas cuyo valor total de mercado era más de \$850 millones. 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 película *Wall Street* de 1987, protagonizada por Michael Douglas en el rol de Gordon Gekko, para quien “la codicia es buena”, reflejaba la situación excitante que se vivía en ese momento. 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 empresas, sin embargo, en las décadas anteriores parecieron no tener gran importancia.

Los enfoques adoptados para generar valor en empresas diversificadas incluían la desestratificación, lo que significaba la simplificación de las estructuras gerenciales, y la desinversión y la consecuente venta de partes de la empresa. 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 empresas 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 pseudoprofesionales que no sabían nada sobre las empresas que estaban dirigiendo. La conclusión inevitable fue que, para la década del ochenta, muchas empresas habían destruido su valor. No es extraño, entonces, que su valor de ruptura fuera mayor que su valor corporativo.

### Actividades Centrales

La evidencia a la vista sugiere que el desempeño de los conglomerados de empresas no mejora con las absorciones. Está claro que los conglomerados de empresas necesitaron adoptar una postura drástica si deseaban permanecer en carrera 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. No obstante, el problema reside en que no siempre es obvio cuáles son las ventajas principales de una empresa. Una posible respuesta era la de enfocarse en la adquisición de empresas 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 gestión general dominante de la empresa para elegir otras en industrias con estrategias similares.

**La lógica de gestión 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.<sup>12</sup>**

Una perspectiva bastante diferente sostiene que el único justificativo válido para una empresa diversificada es la posibilidad de compartir recursos y ventajas competitivas particulares (que pasaron a denominarse competencias básicas<sup>13</sup>) entre empresas. De lo contrario, la diversificación no sería más que la gestión de una cartera de fondo mutuo. Una de las posturas sostiene que las actividades comerciales que componen la empresa 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 empresa 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. Es difícil predecir en la práctica la forma en que las empresas lograrán utilidades de las estrategias corporativas que se basan en articulación, competencias básicas y sinergia de la cadena de suministro.

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.<sup>14</sup>

Aunque no cabe duda de que el concepto sea importante, es razonable concluir que la unión de empresas sobre la base de sus competencias básicas no es una condición necesaria ni suficiente para el éxito.

## Ventaja de la Participación Conjunta

Un enfoque diferente implica identificar las utilidades reales que se obtienen cuando se forma parte de un conglomerado de empresas. Goold *et al.* identificó cuatro maneras posibles para agregar valor a la participación conjunta, y las precauciones para cada una.

1. Influencia autónoma: entre las actividades de la empresa de control se encuentran las de acordar y monitorear los objetivos de desempeño, aprobar los gastos de capital importantes y elegir a los directores generales de las unidades de negocios. La influencia de la empresa 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 empresa matriz extiende su influencia hacia los asuntos de las empresas individuales, más probable será que destruya el valor. Esta es la paradoja del 10% contra el 100%: ¿cómo es posible que un gerente de la empresa central que dedica solo tiempo parcial obtenga un mejor resultado que un gerente que trabaja tiempo completo para la unidad de negocios?
2. Influencia de la conexión: la empresa central puede fomentar relaciones para capitalizar la sinergia. Pero a falta de una empresa de control, los gerentes comerciales tienen la libertad de establecer enlaces sin que participe aquella. Entonces, ¿por qué habría de irle mejor a la empresa central? Esta es la paradoja del “interés propio ilustrado”.
3. Influencia funcional y de servicios: la empresa 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. Esta es la paradoja de “vencer a los especialistas”.
4. Actividades de desarrollo empresarial: por regla general, se considera que la función principal de la empresa central consiste en comprar y vender empresas, 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 actividades comerciales con riesgo y redefiniciones comerciales patrocinadas por las empresas no logran crear valor, las probabilidades de éxito bajan. Esta es la paradoja de “vencer a las probabilidades en contra”.

Aunque existe una posibilidad de que la empresa matriz desempeñe una función en las áreas esbozadas anteriormente, es necesario reconocer que el éxito no está garantizado y que existen obstáculos increíbles en el proceso 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 se derrumban las barreras al comercio, 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, es cada vez más frecuente que las empresas compitan en un mercado internacional. Las empresas de muchas industrias comenzaron a temer que las actividades desarrolladas en forma local tuvieran pocas posibilidades contra las poderosas empresas 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 empresas 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.

### Conocimiento

Siempre resultó complicado desarrollar una ventaja competitiva sostenible debido a la imposibilidad de poder igualar alguna situación. Inmersas en un entorno con cambios tecnológicos veloces, las empresas se dieron cuenta de que parte de su ventaja se debía al conocimiento y las capacidades únicas de sus empleados experimentados. La prioridad ahora consistía en identificar y clasificar el conocimiento, para mantenerlo y esparcirlo según fuera necesario. Pero pronto alertaron que era extremadamente difícil identificar los rasgos de conocimientos más importantes porque formaban parte de cada persona, quienes los habían incorporado durante sus tareas y lo denominaron conocimiento “tácito”. La organización debía lidiar con un problema real, entonces: la ventaja competitiva y la innovación dependían de un recurso que no era fácil de identificar o controlar. Para sortear este inconveniente, se desarrollaron técnicas de gestión de conocimiento.

## 1.6 ¿La Planificación Estratégica es Solo para el Personal de Gestión Superior?

Dado que la planificación estratégica, por lo general, es la estrategia principal de una empresa, podría suponerse que su desarrollo corresponde al personal directivo del nivel superior, y que los niveles medio e inferior no deben colaborar. Sin embargo, la comprensión de la planificación estratégica en todos los niveles de gestión ofrece retornos potenciales tanto a la empresa como a la persona.

### Beneficios de la Planificación Estratégica para la Empresa

Algunos expertos en comportamiento organizacional sostienen que no es tanto la existencia de un plan lo que beneficia a la empresa, sino el proceso mediante el cual se elabora, ya que a partir de él, se desarrollan relaciones entre los empleados y métodos de trabajo que no se obtendrían de otra manera. Además de este beneficio potencial general, la empresa puede obtener muchos más de distintas formas si los gerentes comprenden la planificación estratégica.

- El gerente individual está capacitado para determinar si sus subunidades se ajustan al sistema general de objetivos y por lo tanto, para interpretar los objetivos corporativos. 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 empresa. Este razonamiento se aplica a todos los aspectos de la formación gerencial: una mejor comprensión de las funciones de la empresa 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 estos ejercen sobre el espíritu de trabajo y la productividad.
- El gerente conocerá cuáles de sus propuestas tienen posibilidades de realizar algún aporte al plan general. También, puede fundamentar una propuesta para que sea coherente con los objetivos de los gerentes de nivel superior.
- El desarrollo de las estrategias es un proceso dinámico donde los gerentes que participan activamente para su implementación en la empresa no siempre son conscientes de la estrategia global dentro de la cual funciona. Por ejemplo, las circunstancias económicas pueden modificar los objetivos generales y los criterios que se aplican para evaluar el desempeño de la empresa. Por lo tanto, no se debe dar por sentado que los gerentes estarán actualizados sobre el estado actual de la empresa.

Si en toda la empresa 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 empresa 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.

### Beneficios Individuales de la Planificación Estratégica para las Personas

La empresa genera retornos si la planificación estratégica se entiende, por eso, valdrá la pena que incentive a sus gerentes a pasar tiempo para aprender dicho proceso. Sin embargo, los gerentes individuales deben tener incentivos para dedicar tiempo a esta actividad. El gerente individual recibe beneficios en dos formas. Por un lado, no solo se familiarizará con el sentido de orientación de la empresa y con los objetivos planteados, sino que, además, estará capacitado para predecir posibles cambios en la organización y determinar si serán positivos o negativos. Por otro lado, las propuestas y los argumentos que recibieron los gerentes del nivel superior son coherentes y se relacionan con las aspiraciones de sus superiores, y así se pueden mejorar la reputación y las perspectivas de su carrera.

Sin embargo, no todas las personas desean aprender acerca de planificación estratégica; muchos empleados están a gusto de trabajar en su locus de control o donde se sientan cómodos. Los empleados se sienten inseguros e intranquilos ante la complejidad para tomar una decisión y la idea de que las fuerzas competitivas pueden provocar pérdidas de empleo en cualquier momento. Una política de educación gerencial mejorada puede tener consecuencias negativas. Por lo tanto, existen costos y utilidades asociados con la comunicación de la planificación estratégica.

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

El hecho de que existan beneficios, tanto para la empresa como para cada persona, plantea una pregunta interesante con relación a quién debería pagar por 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 empresa. No obstante, ya que ambas partes obtendrán algún beneficio, el tema de quién debería pagar es un punto para la negociación. La empresa está dispuesta a pagar un monto máximo por la formación de cualquier empleado en el área de la planificación estratégica, al igual que los empleados por su educación. En principio, un arreglo caería entre estos dos extremos. En la práctica, generalmente, no es posible negociar esta situación y, por eso, algunas personas están dispuestas a pagar su propia educación y algunas empresas están dispuestas a pagar la educación de algunos empleados.

## Preguntas de Repaso

- 1.1 El siguiente es un planteamiento hipotético del director ejecutivo de una empresa 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 para medir el éxito o el fracaso que resulta de la aplicación de sus métodos, muchos de ellos parecen ofrecer soluciones contradictorias y no pueden comprobar que sean útiles para el cliente. Como militar jubilado, sé mucho sobre estrategia y en mi organización simplemente observo quién actúa en el mercado y de qué forma, 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 siempre que lo hice, 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.

- 1.2 Analice las experiencias de planificación estratégica de The Mythical Company en términos de los tres enfoques de estrategia: planificación, emergente y basado en los recursos.
- 1.3 Evalúe el plan de cinco puntos de la empresa mítica en cuanto a unidades de negocios y estrategia corporativa.
- 1.4 Evalúe la experiencia del director ejecutivo de la empresa mítica respecto de las propiedades de Rittell.
- 1.5 En una fecha posterior la empresa mítica tuvo que encarar un nuevo problema. Aproximadamente en el punto medio del ejercicio económico, el director de finanzas de la empresa 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 ganancias se deba simplemente a acontecimientos externos, como los problemas económicos recientes. Creo que están relacionados con la manera en la que hacemos las cosas; no estoy seguro de que nuestro trabajo sea hoy el más eficaz.

*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.

*Gerente de marketing:* No creo que hayamos aprovechado al máximo las oportunidades del mercado para nuestra nueva línea de productos. Durante los primeros meses del año pasado, invertimos mucho para aumentar nuestra participación en el mercado. Al ver que no daba resultado, deberíamos haber asignado mayor cantidad de recursos a las actividades de marketing. Deberíamos habernos anticipado a las condiciones cambiantes del mercado.

*Director financiero:* Pero no teníamos recursos disponibles.

*Director ejecutivo:* nos esforzamos mucho para desarrollar el plan y fue una gran desilusión que no diera resultado. Tal vez necesitemos dedicar aún más tiempo a la planificación en el futuro.

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

*Gerente de operaciones:* Esa es una actitud derrotista. Tal vez no pasamos la cantidad de tiempo suficiente para recolectar y analizar la 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?