

DEA

Dirección Estratégica Aplicada



Rodolfo Oscar Fernández Ziegler



RodolfoZiegler

Se graduó como Contador público (Universidad Nacional de Buenos Aires), y posee las especializaciones en Técnico en Comercio Internacional (Asociación Importadores y Exportadores de Argentina), Gestión de las Telecomunicaciones (Universidad de San Andrés - Instituto Tecnológico de Buenos Aires), Especialista en Docencia en Entornos Virtuales y Maestría en Ambiente y Desarrollo Sustentable (ambos de la Universidad Nacional de Quilmes - UNQ).

Profesor Titular de grado de la UNQ desde el año 2000 en las materias Administración Estratégica en modalidad presencial, Dirección Estratégica, Planificación y Control de Gestión y Planificación y Control presupuestario en modalidad virtual. Profesor en la Maestría en Comercio y Negocios Internacionales de la asignatura Dirección estratégica de organizaciones y empresas desde 2013. Se desenvuelve como Director y codirector de proyectos de Investigación y de Vinculación Tecnológica UNQ desde 2011. Ha publicado libros, artículos de investigación y difusión, dictado conferencias y participado en congresos y jornadas. Es representante de la Universidad ante Naciones Unidas para el programa Impacto Académico (UNAI).

Actualmente ejerce la profesión como Consultor, Business Developer y brinda cursos de capacitación a empresarios PYMES, en especial para el Banco Santander Río y la Fundación Banco Credicoop. Ha actuado como asesor técnico en la Secretaría de Evaluación del Presupuesto Nacional de la Jefatura de Gabinete de Ministros y como asesor del Gabinete en Planeamiento Estratégico de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación. Se desarrolló como Consultor dentro del Programa Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) clase A, siendo el creador del Programa de Incubación de Empresas IncuBA del Centro Metropolitano de Diseño (GCBA). Actuó como Director General de Sistemas en UNSAM, Gerente de Planeamiento Estratégico y Satisfacción de Clientes en el Grupo Telecom Argentina, Controller Noise Group, Gerente Administrativo Financiero en Sorin Biomédica (Grupo Fiat), Harris Corporation y como auditor externo en Reig, Vazquez Ger & Asociados.



Rodolfo Fernandez Ziegler

<http://unq.academia.edu/RodolfoZiegler/Papers>

DEA

Dirección Estratégica Aplicada

Rodolfo Oscar Fernández Ziegler



Universidad
Nacional
de Quilmes

Fernández Ziegler, Rodolfo Oscar

Dirección estratégica aplicada / Rodolfo Oscar Fernández Ziegler. - 1a ed. - Bernal :
Universidad Nacional de Quilmes, 2017.

250 p. ; 25 x 18 cm.

ISBN 978-987-558-427-3

1. Actividad Económica. 2. Demanda. 3. Pequeña Empresa. I. Título.
CDD 338.47



Universidad
Nacional
de Quilmes

Rector

Dr. Alejandro Villar

Vicerrector

Mg. Alfredo Alfonso

Departamento de Economía y Administración

Director:

Prof. Rodolfo Pastore

Vicedirector:

Dr. Sergio Paz

*Parte del material de este libro corresponde a clases impartidas a nivel universitario.
Debido a ello pueden encontrarse expresiones coloquiales.*

Indice

Agradecimientos	6
Prólogo	7

1. Dirección Estratégica Aplicada

1.1. Modelo del macro proceso

Introducción	9
1.1.1. Componentes del modelo	10
1.1.2. Niveles de Estrategias	18
1.1.3. Filosofía del proceso	20
Conclusión	39

1.2. Estrategia de Negocio

Introducción	40
1.2.1. Tipos de estrategias	42
1.2.2. Core Business y Competences	43
1.2.3. Evaluación del portafolio y crecimiento	44
Conclusión	49

1.3. Estrategia Corporativa

1.3.1. Tipos de estrategias	56
1.3.2. Concentraciones patrimoniales	59
1.3.3. Concentraciones contractuales	66
Conclusión	68

2. Arquitectura de la Demanda

2.1. Comportamiento del consumidor

Introducción	69
2.1.1. Valor percibido	70
2.1.2. Posicionamiento e imagen de marca	81
Conclusión	84

2.2. Exploración de la demanda

Introducción	85
2.2.1. Tipología de mercados	86
2.2.2. Modelo de deficiencias	98
2.2.3. Compromisos mutuos	100
Conclusión	106

3. Arquitectura de la Oferta

3.1. Factores ambientales externos

Introducción	109
3.1.1. Factores críticos del país anfitrión	110
3.1.2. Fuerzas competitivas	112

3.2. Factores ambientales internos

Introducción	117
3.2.1. Análisis de la cadena de valor	118
3.2.2. Trilogía de las ventajas competitivas	122
Conclusión	127

3.3. Conformación del escenario

Introducción	128
3.3.1. Análisis FODA	129
3.3.2. Escenario competitivo	133
3.3.3. Teatro de operaciones	136
Conclusión	144

4. Estrategias Globales

4.1. Estrategia Global

Introducción	147
4.1.1. Ciclo de vida Internacional de bienes	147
4.1.2. Etapas del comercio Internacional	151

4.1.3. Combinaciones estratégicas	155
Conclusión	164

4.2. Internacionalización de la oferta

Introducción	165
4.2.1. Telaraña competitiva	170
4.2.2. Formulación Directrices Estratégicas	175
4.2.3. Vinculación temporal	181
Conclusión	190

5. Implementación estratégica

5.1. Cuadro de mando integral

Introducción	193
5.1.1. Perspectivas	196
5.1.2. Inductores e indicadores	210
5.1.3. Integración y balanceo	214
Conclusión	220

5.2. Dirección del cambio estratégico

Introducción	221
5.2.1. Neurociencias	223
5.2.2. Responsabilidad Social Empresaria	226
5.2.3. Implementación estratégica	248
Conclusión	251

Bibliografía	253
--------------	-----

Bibliografía recomendada	254
--------------------------	-----

Agradecimientos

Durante estos últimos años mi vida ha sido colmada de situaciones de aprendizaje. Cuestiones de salud y crisis han sido atenuadas y acompañadas por mis estudios de posgrado y maestría. Desde luego quisiera agradecer a Dios y a las personas que me acompañan, pues han sostenido la dedicación para presentar esta obra. Cualquier mérito que se reconozca a este trabajo se debe en gran parte a ellos. Por este motivo, quisiera expresarles mi profunda gratitud.

Quiero agradecer, en primer lugar a Erica Viviana Lanfranchi por su confianza y consejos en momentos de indecisión, y especialmente por su insistencia para abordar una temática que me apasiona. Luego a Marcelo M. Bertolami, quien agradezco su generosidad, experiencias compartidas, su alto grado de profesionalismo y tanto afecto. Durante estos últimos años de formulación del libro, he tenido la dicha de compartir largas horas de conversación con mis allegados y colegas, quienes han donado generosamente sus tiempos, saberes y paciencia con la que me han sabido conducir a lo largo de este trayecto.

Debo reconocer el ímpetu de mis alumnos para incentivar esta obra nacida de mis clases presenciales y virtuales. A todos ellos, luego de 17 años de docencia, les debía una respuesta. Espero haya cumplido humildemente a sus requerimientos. Cada día pienso en renovar mis clases, generar nuevas actividades y entregarles un proceso de enseñanza y aprendizaje a nivel de calidad mundial, por cuanto aprendo y crezco gracias a ellos.

Asimismo, no puedo dejar de mencionar a la Universidad Nacional de Quilmes por su apoyo y por el espacio otorgado para intercambiar y construir saberes en las aulas y como director de investigación.

El profundo recuerdo amoroso de mis padres (Emilia y Rosendo), Eduardo López Micossi (nunca olvidaré tu amistad), mis dos hadas madrinas Ana María Ziegler y Andrea Ercolano y sus familias, más mis amigos que han estado incondicionalmente conmigo en los momentos más difíciles de este camino. Les agradezco tanto afecto, contención y apoyo sabiendo que mi gratitud nunca será suficiente. Sin su compañía, el esfuerzo de estos años no habría merecido la pena. Esta obra está dedicada a todos ellos.

Prólogo

Cómo es la Dirección Estratégica Aplicada? Las tradiciones en el sector PYMES nos indican que son muy pocas las empresas que utilizan procesos de gestión estratégica. Sus experiencias, la complejidad del contexto más los embates competitivos los paraliza. Nos referimos a una conciencia cognitiva estratégica, poco explorada en Argentina.

Lo único real sobre el futuro es que incierto, Rodolfo nos proporciona diversas herramientas para traducir la Vision de este futuro incierto en actividades que nos permitan acercarnos a un futuro probable y realizable.

Rodolfo cubre una vasta diversidad de herramientas desde el análisis tradicional de oferta, demanda, mercados y estrategia competitiva hasta el balanced scorecard y la responsabilidad social empresaria. Todo ello representado de forma pragmática y amena en este libro.

Este libro aborda el diagnóstico, la formulación y la gestión estratégica sustentado en el pensamiento sistémico y la teoría del caos.

Las herramientas de Dirección Estratégica Aplicada que el autor presenta invitan a construir un ámbito de negocios tal que promueva un país con mayor sustento empresarial, respetando los derechos intergeneracionales. Anima y provoca una reflexión para estimular una Nación fascinante hacia nuestro futuro deseado, un futuro que no podemos construir sin proyección de estrategias genuinas que aporten valor empresarial.

Claramente Rodolfo nos invita a reflexionar sobre los aspectos fundamentales de la planeacion estrategica integral donde no solo se tienen en cuenta aspectos financieros tradicionales de corto plazo con aspectos mas duraderos como la capacidad de aprendizaje de las empresas, la satisfacción de sus empleados y clientes y la mejora sistemática de sus procesos. Esto de la mano de una clara alineación de la Vision probable y reslizable de su futuro y los valores intrínsecos de cada organización se convierten en una herramienta imbatible para el éxito de nuestros emprendimientos

Los invito a adentrarse en el fascinante mundo del planeamiento estratégico de la mano del autor que ha dedicado su vida profesional y académica al estudio de esta disciplina.

Marcelo M. Bertolami
Regional Sales Director para Emerging Latin America
Intel Latinoamérica, Miami, USA

1.1. Modelo del macro proceso

Introducción

En el proceso de aprendizaje, pocas veces se hace distinción entre datos, información o conocimiento, con lo cual no se percatan de su desconocimiento. Los empresarios no sólo no saben, sino que no saben qué es lo que no saben. Por ello, se dedicará tiempo a la comprensión o entendimiento, más que a la transmisión de conocimiento. Es más probable que sepan qué es correcto que por qué es correcto.

Para romper con este bloqueo educativo tenemos que desarrollar vías que les permitan obtener entendimiento sin que les deba ser enseñado. La verdad es que la mayor parte del entendimiento que la mayoría de nosotros adquirimos, lo adquirimos por nosotros mismos, sin que nos lo hayan enseñado. Por eso, proponemos que se deje librado la posibilidad de desarrollar comprensión, y que se alienten sus impulsores.

La información se transmite mediante descripciones, el conocimiento mediante instrucciones a preguntas sobre cómo. La comprensión o entendimiento se transmite mediante explicaciones, provienen de respuestas a preguntas sobre por qué.

La enseñanza formal no sólo hace poco o nada en cuanto a generar entendimiento y desarrollar la sabiduría, sino que también hace poco con respecto a la reunión de datos y la generación de información. El reunir datos y convertirlos en información encierra importantes sutilezas. La mayoría de esas sutilezas no se nos revelan en el proceso formal educativo. Casi todos tenemos que descubrirla por nuestros propios esfuerzos. Asimismo, aprender a responder preguntas o resolver ejercicios dados no es lo mismo que aprender a tomar problemas de situaciones reales y aprender a formularlos.

Para finalizar, cada unidad está dedicada a presentar el centro de la cuestión, bajo la selección de contenidos evaluados como significativos, que logran integrar los conceptos fundamentales en un orden lógico respetando un mapa conceptual de vinculación. Por consiguiente, la estructura relaciona a las unidades entre sí, con el objeto de arribar a un concepto envolvente superior. Sin embargo es importante destacar que su alcance está circunscrito para introducir al lector en la problemática de Dirección Estratégica Aplicada.

1.1.1. Componentes del modelo

Para que las organizaciones no caigan en el engaño de aplicar recetas estándares, no existe otro modo que implementar un proceso de planeamiento estratégico. Este proceso se inicia estableciendo la adhesión a una Visión¹ y a Valores² compartidos por toda la organización. Para que una organización incremente las probabilidades de éxito competitivo en su actividad, es necesario que cuente con un marco general que oriente el futuro accionar de la gestión empresarial. Este marco tiene la finalidad de guiar y orientar a los integrantes de la organización hacia el futuro deseado.

No se trata de adivinar los lejanos acontecimientos, sino de focalizar la gestión para que los integrantes de la empresa conciban como mínimo cuál es el propósito del negocio en el que se desarrollará la organización, cuáles son las fuerzas competitivas en pugna y cuál será el comportamiento esperado de los beneficiarios directos, indirectos y competidores. En última instancia, me refiero a que la organización debe establecer un escenario particular en contextos dinámicos para aplicar las combinaciones estratégicas elegidas, y así merecer **su** futuro deseado alineado con la visión compartida por la organización.

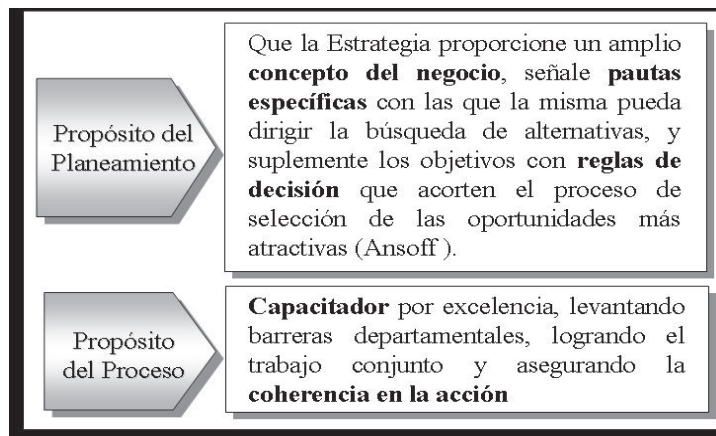
En contraposición, muchas empresas darán sus batallas **en** el futuro sin comprender el juego que estarán jugando: sus reglas, sus contrincantes en la arena y el teatro de operaciones. Personalmente denomino **andábatas**³ a las organizaciones que no incorporan la actitud y aptitud de sustentar con rigor profesional el proceso de planeamiento y la Dirección Estratégica. Esto hace a la diferencia entre las organizaciones del pasado y las modernas.

El éxito de las empresas andábatas depende exclusivamente del azar, aunque sus directores se engañen suponiendo que proviene de la intuición creativa.

1 Visión: La palabra deriva del latín *videre*, ver. Es la razón de ser de la Institución, pues conlleva la concepción implícita del “a donde queremos ir y cómo seremos cuando lleguemos allí”. La pregunta sobre la finalidad de la Institución es de orden filosófico (opuesto a práctico) debido a que es una imagen del futuro que deseamos crear.

2 Valores: La palabra deriva del latín *valere*, ser fuerte, vigoroso, estar sano. Con el tiempo ha adquirido sus actuales asociaciones con la valentía y con aquello que es digno de mérito y respeto. En nuestro contexto, los valores describen el código deontológico sobre el modo en que nos proponemos operar la cotidianidad, mientras perseguimos nuestra visión, o sea cómo esperamos viajar adonde deseamos ir.

3 Esta palabra de origen latino se utilizaba para designar al gladiador que peleaba con los ojos tapados contra varios adversarios. Los andábatas con físico privilegiado, escudo y armamento confiados en su fuerza lanzaban golpes al aire sin acertar sus oponentes- Estos desgastaban su fuerza y esperaban pacientemente para asestar el golpe final. Utilizo la analogía para las empresas que no luchan por su futuro deseado, desgastando sus recursos en esfuerzos de nulo apalancamiento.



Factores psicológicos obnubilan sus visiones y ponen de manifiesto sus propias limitaciones. Las empresas andábatas gastan infructuosos esfuerzos (recursos humanos, monetarios e infraestructura) por carecer de una dirección clara, sin un concepto dinámico de negocio y por añadidura sin un preciso posicionamiento. Confían en que la superestructura es tan fuerte, sólida y contundente, que pueden resistir cualquier embate de la competencia. Como solemos decir, viven de las glorias del pasado, ya que esperan progresar solamente por estas. Dicha actitud primitiva se ha catalogado como la estrategia de la no estrategia. Con todo, estas no son excusas válidas como para no implementar este proceso de planeamiento estratégico, máxime cuando redunda en altos beneficios para las organizaciones.

Este proceso nos debe brindar un documento final con vida, o sea totalmente aplicable a la realidad cotidiana. Fundamentalmente es un documento que nos permite realizar acciones interrelacionadas en el espacio-tiempo del mediano y corto plazo, tendientes a beneficiar el largo plazo. Es un camino o puente tendido desde el propio futuro anhelado hacia el presente. Tal vez no se conozcan en profundidad todas las variables que interactúan, ni el derrotero o sus derivas, pero seguramente se puede reflejar o advertir el desarrollo combinado de todas ellas.

La Dirección Estratégica de una organización es la actividad fundamental de los grupos que dirigen a la misma. Su responsabilidad máxima es determinar los alcances de las estrategias genéricas o directrices. Las mismas nos brindan un marco de contención y acción hacia el futuro deseado por la organización.

Dentro de dicho margen, se establecen los planes de acción necesarios para alcanzar las metas establecidas, que refieren a los atributos de la Visión Compartida.



Leer con atención

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre el futuro deseado, atendiendo las particularidades del sistema empresa concebido como dinámico determinista. El sistema de medición debe establecer en forma explícita las relaciones (hipótesis), entre metas y objetivos para las diversas perspectivas del cuadro de mando integral, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas.

Robert Kaplan

El proceso de aprendizaje continuo otorgado por el modelo que presentamos a continuación, incentiva el desarrollo intelectual del sistema empresa por estar sustentado sobre el efecto de la geodesia⁴ en las organizaciones. Para atenuar sus efectos, el macro proceso obra en la relación de sus tres etapas con los tres ámbitos temporales de los alcances de la responsabilidad máxima gerencial. Sin embargo es preciso alertar que las escuelas (*ethos*) de dirección estratégica difieren en el contenido de los conceptos y que tampoco acuerdan sobre la secuencia de las etapas del planeamiento: *Planning, Programming y Budgeting* (Planear, Planificar y Presupuestar)⁵.

En su obra *Safari a la Estrategia* Henry Mintzberg definió diez escuelas de *Management* que trataron de describir el proceso de formación de la estrategia. Esas diez escuelas pueden agruparse en prescriptivas -las tres primeras- y descriptivas, las seis siguientes, con la escuela de la configuración aparte.

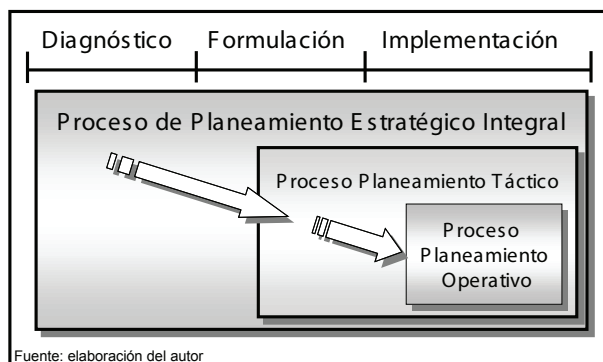
Entre las escuelas descriptivas Mintzberg incluye a la escuela cognitiva, de la que afirma "Para comprender la visión estratégica y la forma en que se desarrollan las estrategias se hizo necesario hurgar en la mente del estratega, es decir, entrar en el campo de la psicología cognitiva.(...) Los estrategas en su mayoría son autodidactas: arman su estructura de conocimiento y esquemas de pensamiento a partir de la experiencia directa" (Mintzberg 1999, pp 194-195). Esa experiencia los transforma, pues el *entrepreneur* modifica su conducta en consecuencia, con lo cual reformula la experiencia subsiguiente, para reiniciar así el ciclo.

"Al estudiar con atención los procesos de formación de estrategia en la organización siempre se atestiguan fenómenos de esta naturaleza, y en el propio corazón del proceso. Por lo tanto, necesitamos comprender cómo en

⁴ Geodesia: Trayectoria más parecida a una línea recta en un espacio curvo. En nuestro caso se entiende cuando un observador aprecia una posición aparente, derrotero y velocidad de crecimiento organizacional muy disímiles a aquellos en los que se encuentra realmente la empresa según un determinado escenario estratégico.

⁵ Planear: Trazar o formar el plan de una obra, hacer planes o proyectos. Planificar: Formular planes o proyectos de una acción coordinada para toda la acción futura. Trazar los planos para la ejecución de una obra. Presupuestar: Hipótesis con que algo es ejecutado. Formar el cómputo de los gastos o ingresos o de ambas cosas que resultan de un negocio público o privado.

ocasiones los estrategias son capaces de sintetizar enormes conjuntos de información débil en nuevas perspectivas” (Mintzberg 1999 pp. 212).



La gráfica pretende interpretar una matriz de trabajo combinada, donde se observan las tres etapas interrelacionadas a saber: Diagnóstico estratégico, Formulación de estrategias e implementación. Las dos primeras etapas hacen al campo disciplinar de la Dirección Estratégica, mientras que la última, a la Dirección táctica y operativa. En particular el producto final de cada etapa debe cobrar un significado específico y original. Me refiero a no extrapolar la experiencia y conclusiones de otras organizaciones o del líder del mercado, sino diseñar un proceso que contenga simultáneamente la complejidad, tradición y naturalidad de la organización bajo estudio. Para dar satisfacción a cada etapa, el proceso genérico requiere diferentes habilidades distintivas para resolver sus requerimientos.

El proceso de planeamiento integrado basado en la creación de valor incluye los siguientes atributos:

Integración total de los planes estratégicos, tácticos y operativos para asegurar consistencia y agilidad en la toma de decisiones (alineación de la cadena de valor y arquitectura de la macro cadena de valor).

Procesos con perspectiva futura y dinámica para asegurar la óptima asignación de los recursos de la empresa (mapa de procesos y perfiles).

Consideración de las concesiones entre ingresos, costos, gastos y requerimiento de Capital para proveer un enfoque apropiado de la puesta en valor (Retorno de inversión, valor accionario).

Fijación de responsabilidad a través de metas basadas en la creación de valor, consistente y equilibrada en toda la organización (mapa de responsabilidades).

Proceso flexible y creativo para responder a los eventos internos y externos que afectan a la empresa (mapa de riesgos).

Sin una integración de la visión compartida y misión de la organización, las áreas no podrán refrendar los planes de acción tácticos y los responsables del planeamiento operativo proseguirán administrando presupuestos independientes sin tomar en cuenta su impacto en la creación de valor de toda la compañía. El principal propósito del proceso de planeamiento integrado, es detectar las estrategias madres sobre la base del concepto propio y específico del negocio. Definido éste con sus particulares estrategias, obtendremos unas claras pautas delimitadas para potenciar su rueda operativa tendiente a impulsar el motor de crecimiento del ente empresa.



Leer con atención

*Asimismo para homogeneizar consenso hacia la detección del orden dentro del desorden del sistema empresa y ambiental, se necesita la adhesión a la **teoría del caos**⁶, analizada desde la concepción del **pensamiento sistémico**.*

Diagnóstico

El desafío de la etapa diagnóstica es detectar, catalogar o clasificar las variables causas que por su influencia y potencialidad de apalancamiento influyan o impacten en el sistema empresa para lograr su visión compartida. La detección de las múltiples variables causas y sus rangos conformará la problemática a evaluar, para diseñar los escenarios estratégicos dentro del horizonte de planificación.

Existen dos tipos genéricos de variables en los arquetipos sistémicos (Sen- gue, 1990): unas se conocen como variables sistémicas de refuerzo por constituirse en un punto atractor⁶, y las otras son variables de balanceo, que limitan o frenan el crecimiento del sistema.



Leer con atención

Si la densidad de una variable es superior a un cierto valor crítico, la atracción llegará a detener la expansión o crecimiento del sistema, logrando que la variable se reduzca o contraiga. Ahora, si la densidad de una variable es inferior a un cierto valor crítico, no se contraerá sino que proseguirá su expansión indefinidamente hasta que iguale o supere dicho valor, comenzando nuevamente el ciclo de retracción-expansión.

⁶ Atractor: Es un punto que genera fuerza de atracción hacia sí mismo, donde su fuerza depende de la distancia. Los puntos que ejercen atracción, generan un ciclo límite orbital que produce una trayectoria periódica de los objetos que caen dentro de su horizonte de influencia. Aquí se reconoce cómo la aplicación de una acción (fuerza) determinada sobre una variable causa, que ejerce comparativamente mayor resultado (presión al sistema) ante otra variable (mayor apalancamiento).

Es importante significar que los puntos de apalancamiento no son eternos, pues cuando alcanzan su máximo resultado, comienzan a retraerse. Generalmente las empresas andábatas utilizan continuamente las mismas acciones, las cuales ante la exagerada presión producen efectos contrarios a los deseados. La impaciencia o ilusión del logro alcanzado conllevan a generar mayor presión sobre idénticas acciones, acelerando su inminente fracaso. También debo aclarar que cuando la misma acción tiene efectos drásticamente distintos a corto y a largo plazo, hay complejidad dinámica.

Los administradores atienden las complicaciones de los detalles, mientras que los profesionales de dirección estratégica comprenden las complejidades dinámicas para hallar las mutaciones y cambios de los puntos de mayor apalancamiento.

Es por ello que las soluciones nacidas de la mente de un directivo no son soluciones, sino percepciones impuestas por convencimiento sobre la construcción de una parcialidad. Para que las mentes no pierdan el enfoque y desciendan las barreras de auto defensa, hay que establecer lazos de contacto con los actores implicados en la problemática.

Esto no es atribución exclusiva del cociente intelectual, sino más bien del empleo de inteligencia emocional⁷. Así, las organizaciones que aprenden a aprender⁸, despliegan el proceso disponiendo un comité ejecutivo interdisciplinario como facilitador entre los cargos directivos implicados. Después de alcanzar suficiente entendimiento acerca de los factores que impulsan o crean valor para el ente empresa y los factores que engendran riesgos, el próximo paso lo constituye el estudio, análisis y evaluación de las variables críticas para establecer un escenario específico.

Formulación

Una vez que el ente empresa posee un acuerdo generalizado sobre el escenario actual, se inicia la etapa de formulación de las estrategias. Para ello,

⁷ El coeficiente intelectual o de inteligencia es propiamente un cociente por tratarse del resultado de dividir la edad mental por la edad física. Mide el grado de respuesta de una persona ante una prueba de inteligencia. La inteligencia emocional es el conjunto de necesidades emocionales, de impulsos y de valores verdaderos de una persona, y dirige toda su conducta visible. Las habilidades mentales y físicas nos indican lo que puede hacer la persona, pero la inteligencia emocional determina lo que hace y lo que hará la persona. Los elementos que participan en su construcción son: estrés emocional, optimismo, autoestima, compromiso con el trabajo, atención a los detalles, deseo de cambio, valentía, decisión, dominación, tolerancia, consideración por los demás y sociabilidad (Steve y John Simmons).

⁸ Los modelos educativos no directivos o facilitadores están centrados en el aprendizaje y no en la enseñanza. Es gracias a la práctica como se logra la mayor parte de dicho aprendizaje (Carl Rogers, 1996). Lo que en la jerga pedagógica se conoce como “aprender a aprender”. Aprender cómo aprender es el elemento que siempre tiene valor, ahora y en el futuro.

es condición indispensable que se cuente con la Visión Compartida por la organización. Si la organización desconoce hacia dónde se debe dirigir para lograr su futuro deseado, es imposible determinar directrices estratégicas pues las mismas son el derrotero que guiará al ente durante el transcurso de los 4 años venideros.

La Visión Compartida refiere a determinados atributos de generación de valor empresarial y competitivo. Define las metas estratégicas que el ente debería alcanzar para aproximarse gradualmente a la condición futura deseada.



Para reflexionar

La teoría del comportamiento concibe a la empresa como "una coalición de intereses", donde los individuos se sirven de la empresa como instrumento para realizar sus propios objetivos y solo en la medida en que esta labor se realiza puede la empresa mantener a sus miembros, y por lo tanto mantener sus ventajas competitivas, que son aquellas que le permiten sobrevivir en el tiempo.

Las metas estratégicas se contrastan con una serie de escenarios futuros, trabajados con hipótesis de base. El objetivo principal del diseño del escenario es determinar las relaciones y los vínculos esperados de las principales variables estratégicas.

El análisis por simulación de los resultados o conclusiones de cada escenario posible aportará claridad estratégica para determinar si se confirman o no las hipótesis formuladas y moran dentro del marco competitivo del que se partió. Sin embargo, la elección de uno u otro escenario futuro condiciona la importancia relativa de la problemática y por consiguiente de la selección de directrices estratégicas que se han de implementar; consecuentemente, en cierta medida, el proceso de investigación, simulación y sus resultados dependen del escenario que logra un acuerdo colectivamente aceptado por la dirección.

Este paso puede describirse como el método que le permita a las empresas dirigirse con la incertidumbre del futuro, observando como sus estrategias pueden sobrevivir bajo determinados escenarios posibles en contextos complejos y dinámicos. El análisis de escenarios se realiza para explorar lo razonable o admisible, no para determinar lo probable. Un buen planeamiento se define como aquel que es robusto bajo los diferentes eventos admisibles o razonables.

Del escenario futuro consensuado se reflexiona hacia el escenario actual, a los efectos de elegir las combinaciones de directrices más adecuadas frente a los niveles aceptables de riesgo que admite cada cultura organizacional.

Implementación

Tal vez la etapa de implementación es la más confusa y menos aplicada en la práctica real. Básicamente ocurre porque se mal entiende que una vez formuladas las estrategias y metas, la organización ya cuenta con una dirección clara, pero lejos está de esto.

La implementación implica conformar planes de acción tácticos para lograr los objetivos mayores y asignar partidas presupuestarias (Recursos humanos y económicos) ante la necesidad de obtener resultados y sustentar el mecanismo de toma de decisiones sobre un diagnóstico científicamente fundado de la situación existente, la cual no es ajena a la tradición de la estatalidad.

La praxeología (ciencia de la acción práctica) surge como una respuesta antagónica al fatalismo determinista, y privilegia una perspectiva activa y creativa en la que se destaca el papel del hombre como "ser actuante" en la construcción de su futuro deseado desde la acción presente.

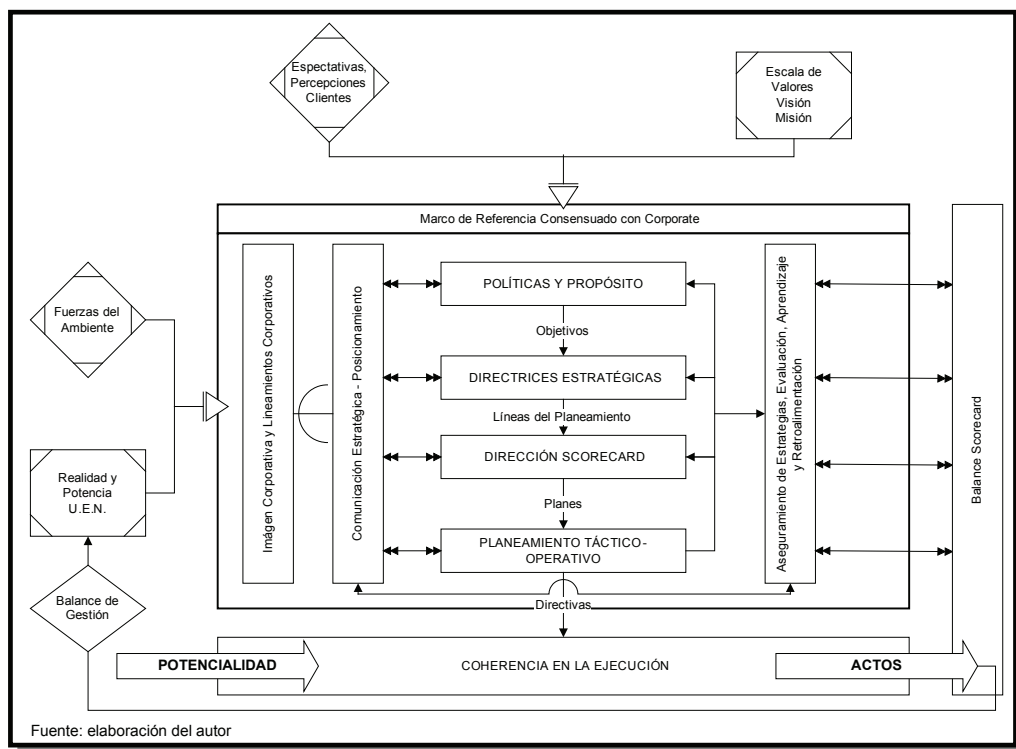
Estos ciclos de acción, análisis y evaluación son sistemáticos y permanentes, ya que de otra forma nunca podríamos conocer nuestro real y verdadero estado actual de situación a medida que avanzamos en la implementación de las estrategias y tácticas. Por lo tanto, la continuidad de aplicación es indiscutible.

Tal es así, que las organizaciones efectúan cortes anuales para desarrollar el seguimiento de los planes de acción, mediante su área de control de gestión. Estos cortes y continuando con nuestra línea de pensamiento, se efectúan con una filosofía integradora de adelante hacia atrás, o sea atendiendo el propio futuro deseado hacia el presente. Son verdaderas capas del proceso de Planificación integrado, donde cada uno de ellas contiene axiomáticamente a la anterior, estableciendo plataformas de despegue como disparadores de la etapa subsiguiente.

Es un proceso que integra acciones estratégicas, tácticas y operativas pues la generación de nuevos proyectos que apalanquen las estrategias de producto, producción, diseño, imagen o comercio internacional se resolverán aceleradamente. El esquema de discusión y evaluación de proyectos se encuentra alineado con los objetivos mayores, por lo tanto todo aquel proyecto en armonía con ellos, será rápidamente aprobado. Es importante destacar que el proceso de revisión continuo y sistemático del proceso de planificación integral basado en los principios holísticos y participativos, arrojan luz sobre las señales tempranas que afectan a las variables estratégicas sensibles del negocio.

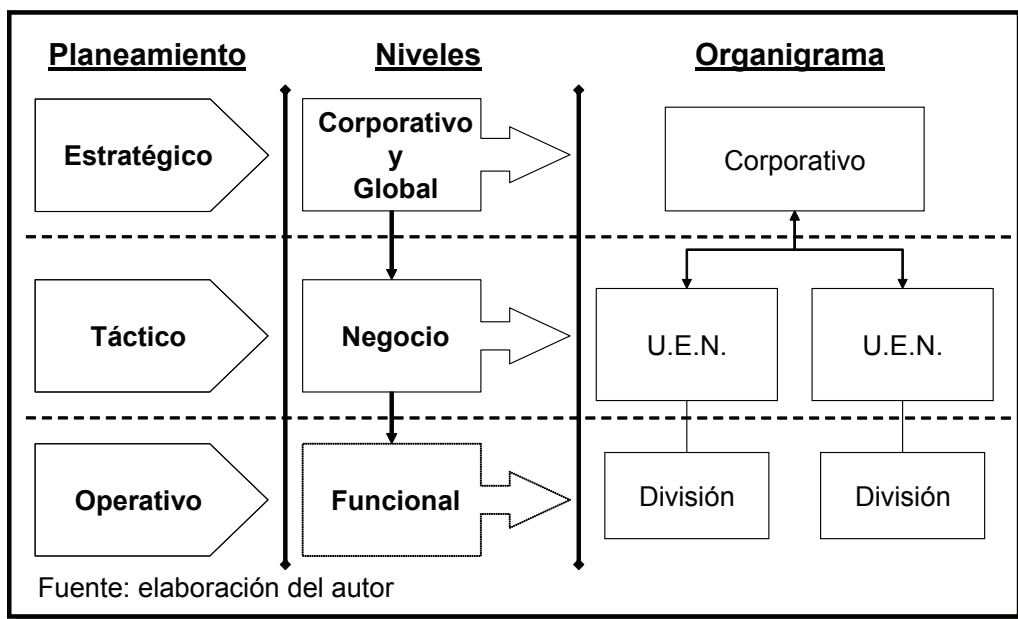
El marco describe *inputs* relevantes para el inicio de la etapa de diagnóstico: Balance de Gestión (evaluación de la acción táctica del año anterior), Factores Ambientales, Expectativas y percepciones de Clientes y por supuesto, la visión.

En el recuadro interno se describe la etapa de formulación estratégica, la que será gestionada e implementada mediante un plan táctico y operativo controlado mediante los indicadores claves del Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*). La alineación del macro proceso garantiza la coherencia en la acción de la organización, pues correlaciona sus potencialidades con sus actos.



1.1.2. Niveles de Estrategias

Es generalmente aceptado que se conciben cuatro niveles en donde se exploren alternativas para aplicar estrategias específicas del negocio. Así, las mismas son de orden funcional, de negocio, global y corporativo. Para comprender el alcance de su intervención, presentamos un gráfico donde relacionamos la temporalidad de los niveles del planeamiento, los niveles de las estrategias establecidos con un corte vertical de un organigrama tipo.



La primera columna del gráfico refiere a la temporalidad expuesta en el acápite anterior. Para comprender su relación con la tercera columna graficada, requerimos delinear primeramente los niveles gerenciales que posee toda organización con un cierto grado de desarrollo y complejidad. Los niveles gerenciales claramente refieren a una ubicación dentro del organigrama formal. Cada posición define la capacidad y margen de maniobra que se les exigen a los Gerentes dentro de la organización.

Nivel corporativo

Dependiendo de la conformación estructural de cada organización, encontramos en la cúpula de las mismas al presidente con su grupo de directores, al gerente general (CEO–*Chief Executive Officer*) o al equipo de asesores. A dicha conducción se la reconoce como área corporativa.

Estos individuos ocupan el órgano superior, por cuanto velan por el desarrollo en su conjunto de toda la organización. Estos perfiles requieren un fuerte liderazgo para la conducción del destino empresarial, con lo cual hacia el interior de la misma, incluyen el establecimiento de una visión compartida, arquitectura de la estructura organizacional, delegación de los alcances e injerencias de las funciones gerenciales principales, la negociación de las metas impuestas, acordar planes de acción estratégicos y tácticos, con su posterior asignación de recursos.

Hacia el exterior de la misma como vínculo con los propietarios, dueños o accionistas, básicamente el resguardo del capital invertido junto a las hipó-

tesis de crecimiento y maximización del retorno de la inversión. Interviene en dicho proceso la presentación del escenario estratégico, directrices estratégicas, macro plan de acción acompañado de su correspondiente presupuesto económico-financiero en orden genérico y tasa de retención acordada.

Estrategia Corporativa

Observamos en la capa superior del organigrama formal, que las decisiones en cuanto a la selección de las directrices estratégicas contendrán una serie de efectos que alcanzarán a toda la organización dentro del horizonte de planificación de largo plazo. Dichas decisiones al poseer un orden jerárquico superior por su **permanencia** en el tiempo, son exigidas al órgano supremo de la empresa.



Leer con atención

Las directrices estratégicas están conformadas por los lineamientos, pautas y criterios generales que prevalecerán dentro del horizonte del planeamiento estratégico. Cobran efecto sobre el posicionamiento competitivo de la corporación en los sectores industriales o actividades de negocio que abordará según sus determinados atractivos.

Para alcanzar un deseado posicionamiento competitivo, las corporaciones necesitan conseguir una determinada acumulación de rentabilidad tal que se conforme en excedentes para la **reinversión** en la consolidación de su macro cadena de valor, incursión en actividades comerciales laterales, complementaria o accesoria a la actividad principal de la misma. También, y dependiendo del poder adquirido en el mercado donde operan, podrán realizar **alianzas estratégicas** con organizaciones que posean un interés estratégico en común.

Estrategia Global

Son decisiones en cuanto a la selección de las directrices estratégicas que refieren a la internacionalización del ente empresa, por cuanto contendrán una serie de efectos internacionales dentro de los países anfitriones e indirectamente en el mercado doméstico, que alcanzarán a toda la corporación dentro del horizonte de planificación de largo plazo. También son decisiones de orden jerárquico superior por su permanencia en el tiempo, por cuanto son igualmente exigibles al órgano supremo de la corporación.

Leer con atención



Las **estrategias competitivas globales** están conformadas por las decisiones acerca del **comercio internacional, internacionalización de la oferta y/o organización** que prevalecerán dentro del horizonte del planeamiento estratégico. Cobran efecto sobre el **posicionamiento competitivo internacional** de la corporación en los sectores industriales o **actividades de negocio** que abordará según sus determinados atractivos.

Nivel de negocio

Existen organizaciones donde su especialización concentra a toda su actividad, con lo cual no se diferencia el nivel corporativo del nivel de negocio. En organizaciones más complejas, encontramos una sutil disparidad en la resolución estratégica de sus problemáticas, por cuanto amerita desplegar una estructura organizacional específica para satisfacer la diversidad de negocios. La particularidad de cada negocio evaluado en conjunto con el posicionamiento estratégico de la oferta de la organización, recomienda la creación de unidades estratégicas de negocio⁹ (UEN) para satisfacer los distintos ambientes industriales, comerciales o de servicios.

Leer con atención



Cabe aclarar que la definición esencial de unidad estratégica de negocio refiere a la adecuación estructural por las diversidades de negocio que abarca la organización. En algunos grupos económicos observamos creaciones injustificadas de simples unidades de negocio o sociedades anónimas, a los efectos de "demostrar" poder de embate. En rigor dicha ilusión conlleva a una multiplicación de similares funciones internas sin creación de valor agregado de las áreas o sociedades.

Generalmente por su propia complejidad poseen un alto grado de autonomía, aunque el nivel corporativo establezca una centralización o descentralización del poder. Lo expuesto implica que gozan de departamentos propios, como ser de finanzas, comercialización, marketing, recursos humanos, producción, etc. El equipo directivo a nivel de la unidad estratégica de negocio (UEN), está compuesto por los gerentes departamentales con funciones estratégicas de orden ascendentes (integración y alineación con el nivel corporativo), y descendentes en cuanto a la conformación de las estrategias parti-

⁹ Toda aquella actividad del negocio que, por tener características distintivas y particulares, son susceptibles de ser consideradas con criterios, procedimientos y directrices estratégicas propias.

culares o específicas para cada negocio en particular, junto con los planes de acción tácticos establecidos con y por los gerentes de división.

Estrategia de Negocio

Son decisiones estratégicas acotadas, que refieren al mercado en el que la Unidad de Negocio opera. Su margen de maniobra es limitado, pues las estrategias se encuentran alineadas con el nivel corporativo y global. Sin embargo, su mayor y mejor aporte de valor se logra en momentos de confectionar las acciones tácticas de la Unidad de Negocio.



Leer con atención

*Las **estrategias de negocio** están conformadas por el **accionar concreto** que prevalecerán dentro del horizonte del planeamiento estratégico. Cobran efecto sobre la **creación de valor** de la unidad de negocio para alcanzar **ventajas competitivas** sostenibles y sustentables.*

Nivel funcional

Proviene del presente nivel la comprensión lógica del funcionamiento operativo del ente empresa. En tal sentido, refiere a las actividades (operaciones y transacciones) que genera el ente para producir y entregar su oferta de bienes para una demanda seleccionada. El nivel funcional arroja el resultado de su fuerza de trabajo productiva, constituyendo sus capacidades¹⁰ para lograr un determinado nivel de calidad, innovación y tiempo de respuesta a los efectos de consolidar una actitud y aptitud de satisfacción del cliente.

Los componentes funcionales dentro de una compañía son las actividades básicas y de apoyo, áreas que conforman la cadena de valor del negocio. Las habilidades funcionales de cada área son atendidas por los gerentes de división, cuya responsabilidad máxima dentro del proceso genérico de planificación está constituida por la implementación de las estrategias seleccionadas. En este sentido aplican, ejecutan y monitorean la puesta en acción de las decisiones estratégicas y tácticas acordadas a nivel de negocio y alineadas con el nivel corporativo. Lo expuesto brinda la coherencia en la acción, eficacia y eficiencia en la apropiación de todos los recursos que garantizan la sinergia de los esfuerzos internos en concordancia con los procesos actuales y potenciales hacia el futuro deseado.

¹⁰ Anticipamos que únicamente los entes que posean una capacidad superior de eficiencia y eficacia funcional en términos relativos con sus competidores, poseen ventajas diferenciales de corto o mediano plazo y tal vez logren consolidar sus ventajas competitivas a largo plazo.



*El nivel **funcional** está conformado por el accionar concreto que prevalecerá dentro del horizonte del **planeamiento operativo**. Cobran efecto sobre los **planes de acción anuales** interfuncionales y la **asignación de recursos** (presupuestos integrales) dispuesta por la unidad de negocio para mantener sus **ventajas competitivas estáticas, inequívocas y sustentables**.*

En dicho orden, las áreas funcionales carecen de distintos grados de libertad en el momento de la toma de decisiones tácticas, porque se concentran en parciales actividades y decisiones puramente operativas limitadas a su reducido ámbito de injerencia. Es por ello que disiento sobre la postulación de un nivel estratégico funcional, pues es inexistente en la realidad cotidiana.

Lo cierto es que el presente nivel brinda crítica información para el aprendizaje, por estar en contacto cotidiano con los clientes (momentos de verdad). Las organizaciones inteligentes aplican modelos de aprendizaje para detectar las derivas en sus planes operativos.

1.1.3. Filosofía del proceso

Hemos presentado los conceptos de planificación estratégica, táctica y operativa según el ángulo de observación de los distintos autores, fundamentalmente influenciado por la doctrina de sus profesiones. Estos conceptos no sólo difieren entre las doctrinas, sino que también difieren entre sí. Son conceptos que consideran todos ellos una actividad dentro de la cual tiene lugar un cierto desarrollo y no simplemente un concepto de una actividad cuyos resultados pueden contribuir al desarrollo.

En contraposición, el modelo de planeación que desarrollamos aquí, propone ir del todo a la interacción de las partes y, finalmente, a las partes mismas y creemos que es la correcta ya que, de acuerdo con los conceptos de planeación, se trata de problemas interdependientes. Sabemos que un conjunto de dos o más causas de problemas interdependientes constituyen un sistema y como tal, a este tipo de sistema se lo denomina problemática¹¹.

¹¹ Una problemática, como cualquier sistema, tiene propiedades que no tiene ninguna de sus partes. Estas propiedades desaparecen cuando el sistema es desmembrado, pues cada parte de un sistema tiene propiedades que se pierden cuando se consideran separadamente. La solución para una problemática depende de cómo interactúen las soluciones para las partes.



Para reflexionar

Un grupo de causas interrelacionadas de problemas, donde el todo es más importante que las partes. Así, el proceso es más importante que los actores que participan en su elaboración, y donde el producido del proceso es un documento del cual todos los actores son sus dueños y hacen de él su política general, comunicacional y aplicación práctica cotidiana.

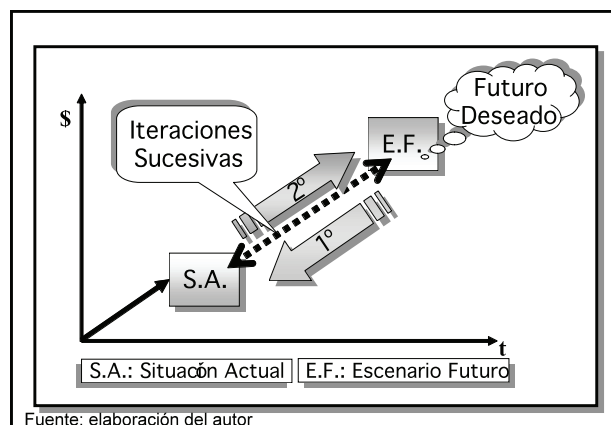
1.1.3.1. Tipología de la Planeación

Nuestro concepto también debe incorporar una orientación temporal. Como habrán verificado la discrepancia entre autores, la orientación de algunos es hacia el pasado (reactivo), otros se orientan hacia el presente (inactiva) y algunos otros se orientan hacia el futuro (preactiva). Nuestro concepto temporal considera al pasado, presente y al futuro como aspectos diferentes, pero inseparables, de las causas de la problemática que se plantea. Está basado en la creencia de que si no se toman en cuenta los tres aspectos temporales orientados al mismo espacio de una problemática, su desarrollo será obstruido.

Esta cuarta orientación es conocida como interactiva. Los interactivistas no desean retornar a un estado previo, prolongar la situación actual, ni acelerar la llegada del futuro. Asimismo, este futuro es considerado con rupturas, con lo cual no es extrapolación del presente. Los interactivistas niegan que el futuro esté fuera de control en gran parte, porque lo único que puede controlarse hasta cierto punto es el propio futuro. Creemos que el futuro puede ser influenciado por lo que uno hace y por lo que hacen los demás, por cuanto está sujeto a la creación. De aquí que consideramos a la planificación como una metodología para el diseño de un futuro deseable, lógicamente probable y fácticamente posible para llegar a él.

Se requieren dos cosas para enfrentar eficientemente cualquier situación problemática. La primera es determinar lo que la nueva situación tiene en común con otras situaciones que se enfrentaron anteriormente. Esto indica qué parte del conocimiento es aplicable al nuevo caso. La segunda, es saber en qué aspectos la nueva situación que se encara es única, por lo que requerirá conocimientos que aún no se cuentan. El primer aspecto contiene capacitación de las ciencias, mientras que el segundo, de las artes, por cuanto implica pura creatividad. Ahora bien, como la solución a cualquier problema crea uno nuevo y frecuentemente varios, la interactividad los conjuga y atiende a la temporalidad de la decisión.

El deseo es desempeñarse a futuro mucho mejor de lo que se puede hacerlo en el presente, por cuanto contiene condimentos del idealismo. Se trata



de perfeccionar el trabajo cada vez más a nivel general y no particular. El objetivo es maximizar la capacidad para aprender y para adaptarse a los cambios, elementos imprescindibles para contribuir al desarrollo, vivenciado por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad. De allí, que la metodología sea delinear el escenario futuro deseado alineado con la visión y desde allí en iteraciones sucesivas (ajuste y reducción de brechas desde el futuro y viceversa) establecer un puente estratégico partiendo de la situación actual.

Leer con atención



El aprendizaje y la adaptación se consideran como requerimientos claves para el éxito, debido al ritmo creciente al que están cambiando y mutando las sociedades. Estos proporcionan la mejor alternativa para enfrentar eficientemente el cambio acelerado, la creciente complejidad organizacional y la turbulencia del medio ambiente.

1.1.3.2. Principios

Principio Participativo

La mayoría de los planificadores y consumidores de planes creen que el principal beneficio de la planificación proviene del uso de su producto: el plan. Nosotros sorprendentemente no acordamos con esta aseveración. Lo importante no es un documento, sino que el producto final del proceso de planeamiento es la búsqueda de una renovadora aptitud que refresque con creatividad la esencia de las capacidades centrales del personal de la organización. Reiteramos que lo interesante no es lograr el mejor documento, sino precisamente desarrollar este proceso. Este proceso no es atribución únicamente del directorio de la organización, sino que debe ser atribución de todos, pues la participación los capacita para adquirir una adecuada com-

presión de la organización, lo que a su vez les permitirá servir más eficientemente a sus fines.

El principio participativo posee dos efectos sobre el modo en que la planificación se lleva a cabo. Primero, implica que nadie puede planear eficientemente para otro que no sea él mismo. Es mejor planear para uno mismo, aunque sea irregular, que permitir que otros planeen por uno, aunque sea excelente. Son los propios ejecutivos con sus colaboradores, los que se deben ocupar e involucrar directamente en este proceso.

El segundo efecto importante sobre el modo de cómo planificar, se encuentra en una pregunta acerca del papel de los planeadores profesionales. Si su papel no es preparar estos documentos para los demás, ¿Cuál es?. Su papel es alentar y facilitar la planeación de los demás por ellos mismos. Los profesionales deben proporcionar la motivación, información, los conocimientos, la comprensión, la prudencia y la imaginación que requieran los demás para planificar eficientemente por su propia cuenta.



Para reflexionar

Desde el punto de vista de la teoría de la decisión, para tomar una decisión se necesitan "Funciones Objetivo" o "Reglas", que no están presentes dentro de los factores tomados en cuenta al analizar la empresa y su ambiente. Lo dicho denota un fuerte condimento de la intervención del ser humano al evaluar los hechos para poder decidir. Este proceso "subjetivo", refleja su escala de valores, su capacidad de juicio crítico y de decisión de las alternativas más factibles.

En nuestro esquema propuesto, la alta dirección se convierte en el impulsor de las negociaciones y comunicaciones internas, por cuanto su actitud lo ubica en el centro del proceso. Este esquema de trabajo, democrático, elimina las barreras culturales, jerárquicas y comunicacionales construidas por los modelos del industrialismo. Asimismo, implica un cambio de posturas, ya que el CEO es quien se pone a disposición de las estructuras, a los efectos de constituirse en el facilitador por excelencia. El mensaje implícito hacia los recursos humanos cobra vida, por reconocer el compromiso del CEO al incorporarse a los trabajos de equipo multidisciplinarios y multijerárquicos. La experiencia vivencial del personal involucrado en un proceso que los integra y contiene, cobra mayor relevancia que las palabras y doble discursos de la alta dirección.

Esta metodología para el despliegue del planeamiento, involucra a todos los recursos humanos en un mismo proyecto y propósito, donde cada uno de los colaboradores encuentra el valor agregado generado y aportado dentro de la estrategia y sus planes de acción tácticos para lograr la misma.

Para reflexionar



La metodología utilizada plantea atenuar la miopía y autismo de la alta dirección con el pecado de pereza para el debate, pues todos los miembros de la organización se encuentran embarcados en la misma empresa. Sus destinos están entrelazados, por cuanto cada integrante y procesos se ponen en juicio crítico sobre la esencia de la naturaleza para generar valor competitivo sinérgico hacia una visión en común.

Crear sentido de responsabilidad recíproca entre los gerentes es crucial porque la competitividad depende, al fin y al cabo, de la rapidez con que la empresa incorpore nuevas ventajas competitivas, porque estas ventajas no son duraderas en el tiempo. La idea no es llevar la cuenta de las ventajas competitivas existentes sino crear nuevas. Esta es la esencia del proceso: generar las nuevas ventajas del mañana en menos tiempo del que gastan los competidores en imitar las ventajas que hoy tenemos y esto lo hace la gente que trabaja en la organización. Estas ventajas no las venden los gurúes, ni se compran a consultores externos. Son los recursos humanos de las organizaciones los que las recrean, por ello es imperiosa y crucial su participación en el proceso de planeamiento.

Principio de Continuidad

Otro elemento que limita la actividad es la discontinuidad del proceso de planeamiento. Muchas empresas preparan planes quinquenales, los cuales se actualizan cada año. En determinado mes del ejercicio económico, los ejecutivos se preparan para revisar los planes. Una vez aprobados estos, se interrumpe el proceso hasta el próximo año. Es un ciclo interrumpido y aceptado como un trámite burocrático que se impone anualmente.

Sin embargo, debido a que todos los eventos no pueden ser pronosticados con exactitud, ningún plan funciona como se esperaba, por más bien preparado que esté. Por esto, se deben observar continuamente los efectos de la implementación de los planes, así como las suposiciones sobre las que éstos se basan. En orden jerárquico, las suposiciones de origen para la preparación de los planes, son más importantes que los planes mismos. Si las suposiciones resultan fallidas, entonces se deben buscar explicaciones para modificar los planes.

La toma de decisiones es un proceso continuo, donde la duración de los efectos de éstas define su jerarquía, y no el corto o largo plazo en que se realiza.



Para reflexionar

Son las suposiciones (hipótesis de inicio), las que deben ser monitoreadas. De este modo puede ser que se detecten de manera temprana, las modificaciones o cambios relevantes del medio ambiente y de la organización. El control de gestión basado en indicadores financieros mensuales es el exponente por excelencia del industrialismo, pues dispara tristes cacerías de brujas dentro de las organizaciones

Principio Holístico

Podríamos complementar aún más a estos principios básicos, pero a modo de concentrar los conceptos, citamos al principio holístico, como abarcativo de los principios de coordinación e integración.

Con respecto a la coordinación, está relacionado con las interacciones entre los distintos niveles de la organización. Ninguna parte de ésta puede planificarse con eficiencia si se planea independientemente de las demás unidades de negocio o niveles funcionales. Todas ellas deben planearse simultáneamente, ya que conforman parte del todo. Realizar una planificación de la producción focalizada en las actividades primarias, nos brindaría una visión parcializada de la realidad. A modo de símil, no se puede tratar un dolor de cabeza mediante una cirugía cerebral. Se deben encontrar las causas de los signos y síntomas, que probablemente no se ubica en la zona cerebral. Así, las causas de los problemas deben atacarse simultáneamente y cooperativamente desde el mayor número de frentes.

La integración, establece que la planeación que se realiza independientemente en cualquier nivel de un sistema no puede ser tan eficiente como la planeación llevada a cabo en conjunto por todos los niveles. Las acciones de un nivel, repercuten en el resto de la organización, por ello es imperiosa su integración, debido a que una acción que integre a todas las áreas de la organización, producen un efecto sinérgico de alto beneficio. Aquí se evalúan, ponen en valor competitivo y conciencia a toda la organización sobre las acciones integradas a implementar.

En definitiva, el principio holístico enuncia que cuanto más partes y niveles de un sistema se planeen simultáneamente, mejores serán sus resultados. No obstante, no son muchas las organizaciones que adhieren a estos principios, ya que consideran que poner en marcha un proceso de planificación bajo estos principios genera mayores costos. Otras organizaciones mediante el ejercicio del poder jerárquico limitan la creatividad y libertad de los participantes en el proceso. Las organizaciones que intenten cambiar sus culturas

anacrónicas como las citadas, de sobrevivir más adelante a través de la experiencia, podrán apreciar el alto retorno y rentabilidad de la inversión que genera este proceso, siempre y cuando respeten los valores y libertades de sus participantes.

1.1.3.3. Modelos Mentales

A medida que fue evolucionando la ciencia de la administración, se fueron utilizando distintos paradigmas para su comprensión, análisis y gestión. Existen varias corrientes doctrinarias o escuelas, que explican al fenómeno empresa sobre la base de una selección de paradigmas preestablecidos.

No es nuestra intención presentar la antropología de la administración, pero sí establecer un concepto "empresa", tal que defina las características fundamentales del ente, su estructura y su conducta. Para ello, recordamos que en la actualidad se concibe a la empresa como un sistema integrado, bajo reglas que dominan la problemática de los sistemas informáticos. Nosotros preferimos abordar al ente Empresa, como una problemática sistémica, lo cual ciertamente no es lo mismo. Un sistema pensado como una entidad individual con sus propias características y funcionamiento, tal el sistema humano o el sistema celestial. El concepto que presentamos es más amplio y abarcativo, pues consideramos que el sistema empresa posee sus propias reglas de conducta y una determinada energía como impulsora de su creación y vida futura.

En particular, trataremos de exponer el marco conceptual que hemos definido para abordar la problemática estratégica. Para comenzar necesitamos establecer el dogma central de toda ciencia, el cual refiere a que dada las mismas condiciones iniciales, un experimento cualquiera producirá los mismos resultados independientemente del número de veces que se realice.

Lo dicho, pretende predecir los resultados de un experimento casi con certeza absoluta, puesto que se ha establecido una firme relación entre causas y efectos del fenómeno observado. El ser humano, por factores psicológicos, trata de aferrarse a paradigmas para comprender la problemática del mundo circundante, y obtener una determinada comprensión y seguridad. El ser humano busca incansablemente al control, la ciencia nos dice que "el mundo es un sitio tediosamente ordenado y regular, como un equivalente a un reloj cósmico". Así es como intenta lograr seguridad cuando se establece que varios observadores de un fenómeno, analizando sus causas, logran arribar a un mismo resultado por la certeza de los efectos.

Sería ideal que la ciencia de la administración nos brinde dichos beneficios, pero lamentablemente aún restan muchos años de investigación para lograr cierta certeza de resultados. Aquí es donde encontramos al factor clave: va-

rios observadores del ente empresa encontrarán diferentes resultados, pues no poseen la certeza de sus efectos debido a que las causas iniciales no responden a un patrón determinado.

Hay que recordar que una teoría no es más que un intento de explicar cierta clase de fenómenos que se deducen como consecuencia de otros anteriores. Posteriormente a las leyes estáticas, se halló que cambios diminutos en las condiciones iniciales, parecía causar resultados aparentemente disímiles y sin un patrón determinado. El centro de la cuestión se presentó en el cuestionamiento del concepto básico de "repetibilidad", o sea que ahora, varios observadores no llegaban a predecir con certeza el mismo resultado, pues las condiciones de repetibilidad no se verificaban en el experimento.

En contraposición, aquellos que atacados en su época, dieron origen a una nueva ciencia pues cambiaron la forma de "hacer" la misma al explorar el análisis de la conducta y estructura de los sistemas. Dentro de ésta última encontramos como exponentes a Isaac Newton (1643-1727) y Pierre Laplace (1749-1827), pero el principal precursor fue Cantor Ludwig Philipp (1845-1918) quien personificó al incansable empeño por comprender a la Teoría del Caos. Su producto fue considerado como el más fino del genio matemático, a pesar de la incomprensión de sus colegas contemporáneos.

Entonces, si casi las mismas condiciones iniciales pueden producir distintos resultados, el universo mismo puede convertir en un caos. Es como si el universo fuera conciente de los intentos que se están realizando para predecir su comportamiento e intencionalmente modificara sus reglas de juego para evitar dicha predicción. Al final de cuentas, de cualquier modo resultan imposibles de realizar. Es más, si dichos cambios pequeños generan fluctuaciones gigantescas, que aunque implique la impracticabilidad de predecir exactamente el estado futuro de un sistema, es algo sencillo modelar. Para ellos se debe estudiar a estructura y la conducta del sistema.

El estudio de los sistemas para alcanzar una determinada modelización, evolucionó un conjunto de técnicas que atrajeron la atención de muchos investigadores. Dos conceptos son los pilares de la metodología para trabajar comprendiendo la esencia del orden:

Iteración, el cual no es más que un proceso de aproximaciones sucesivas mediante repetición o reiteración, y

Recursión, técnica empleada en procesos iterativos mediante la ejecución de acciones tendientes a restituir el estado de inicio. Regresar e incorporar los resultados de las variables denota un proceso aparentemente circulares o cíclico pero con un concepto fundamental, el estado inicial ya ha mutado.

La conjunción de ambos conceptos permitió descubrir fascinantes conductas de sistemas, gracias a tomar el resultado de una ecuación y retroalimentarlo una y otra vez, mientras se observa su desarrollo. Dentro de éste, hay lugar para que existan fenómenos tales como la turbulencia, la irregularidad y la imprevisibilidad (daños colaterales). Así los resultados de una complejidad se pudieron simplificar hasta llegar a descubrir un orden subyacente. Es la mayor paradoja de nuestro tiempo: lo complejo es simple y lo simple es complejo. La Teoría del Caos busca el orden dentro del desorden.

Ante la confirmación de la inseguridad, necesitamos explorar los límites del conocimiento y delimitar claramente lo que se puede conocer de lo que no. Por ello, nos basamos en la teoría del caos para estudiar el desorden dentro de un orden predeterminado, pues dicha teoría estudia la esencia del orden. Esta área es lo más adelantado del conocimiento humano, pues permite observar que gran parte de los sistemas biológicos y físicos son evidentemente discontinuos, no homogéneos e irregulares.

El caos y el orden no son más que la misma faceta de una misma realidad, donde el caos se encuentra notorio y donde existen contadas zonas aisladas de orden las cuales son extremadamente pequeñas y raras. Aquí se aplican las leyes del caos pues permiten comprender fenómenos que pasan de la regularidad a la irregularidad espontánea e instantáneamente, sin explicación, aviso, confirmación o manifestación temporal de su mutación. El caos explica la complejidad de lo oculto.

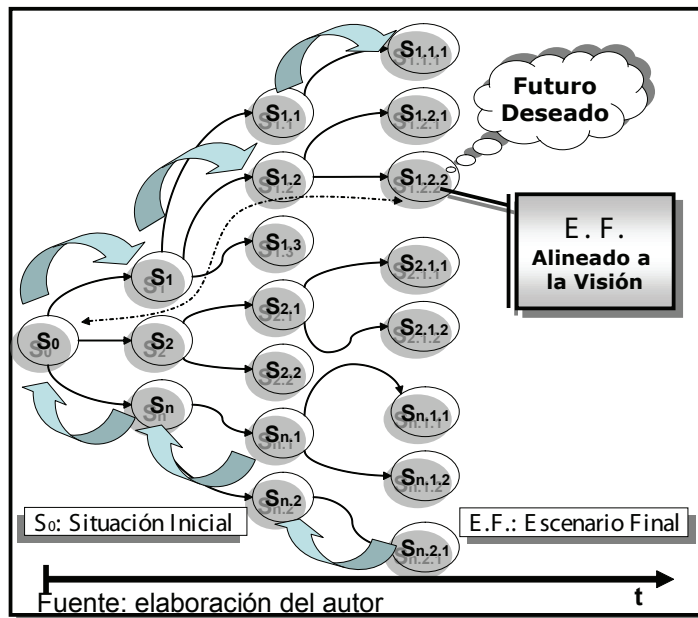
En definitiva, lo importante es la concepción del ente empresa como un sistema de mutación caótica dinámico determinista, perturbado por una gran cantidad de variables estocásticas endógenas y exógenas que interactúan empáticamente entre ellas.

Los sistemas dinámicos determinista son de órbita cerrada, pues reproducen las condiciones iniciales, por cuanto contienen al pasado y al futuro, porque éste último depende de su estado actual como la suma acumulada de todos sus estados pasados. Se sostiene que dichos sistemas poseen un efecto memoria y otorgan una determinada inercia. Ambos elementos (memoria e inercia), devienen en una continuidad negativa la que establece un desplazamiento de la "carga" ante la carente interacción.

Lo interesante es que estos sistemas se encuentran "inquietados" por variables estocásticas, que no poseen ninguna correlación entre el pasado y su presente, por lo que tampoco existe la certeza de que éstas influirán en su futuro, pues sus condiciones instantáneas jamás se vuelven a repetir. Clarificando, el sistema empresa en el largo plazo se halla compuesto de variables stock, las cuales se encuentran provocadas en el corto y mediano plazo por variables flujos.

Hacemos notar que los sistemas estocásticos contienen información únicamente sobre el presente, por cuanto son de órbita abierta. Así como los sistemas dinámicos deterministas están perturbados por variables estocásticas, los sistemas estocásticos están perturbados por variables deterministas.

Lo expuesto descubre que el sistema empresa es altamente predecible en el corto plazo e impredecible en el largo plazo. Para atenuar la inseguridad intrínseca del futuro, es absolutamente necesario analizar, estudiar y evaluar la estructura y la conducta del sistema dinámico determinista. No es un proceso de simulación, sino un verdadero proceso de recursión selectiva.



Para concretar un pronóstico aproximado o acertado dentro del horizonte de planificación, necesitamos comprender el estado inicial de la estructura sujeta a análisis y su mutación ante la recursión, más su conducta establecida por el rango, grados de libertad y sensibilidad de las variables relevantes que interactúan dentro del sistema. En otras palabras, la estructura causa la conducta.

La aplicación práctica de un proceso de recursión selectiva nos brinda la oportunidad y beneficio de comprender al sistema. Tal vez no se conozcan en profundidad todas las variables, ni el derrotero o sus derivas, pero seguramente se puede reflejar o advertir el desarrollo combinado de todas ellas.

La selección de los escenarios intermedios conforman las etapas de nuestros horizontes del planeamiento, por lo cual es imprescindible realizar un proce-

so de toma de decisiones orientado según la visión compartida de la empresa. Como sostenemos, cuando no sabemos a dónde ir cualquier transporte nos viene bien. La misión y los valores de las empresas, son como la roseta de los vientos para conocer y reconocer el rumbo de los barcos.

Para llegar a destino (aproximarse a la visión compartida) necesitamos poseer información relevante sobre el terreno, nuestras capacidades y de los probables abatares. Así se catalogan o clasifican a las variables por su influencia y potencialidad de su apalancamiento positivo (Atractores). Hawking indica que las leyes físicas son simétricas en el tiempo; en deducción, si existen objetos llamados agujeros negros donde caen cosas que no pueden salir, ha de haber agujeros blancos, donde las cosas pueden salir pero no caen. En consecuencia y paralelo, requerimos igualmente clasificar aquellas variables sistémicas de retroceso más sensibles del motor de crecimiento, pues son las generadoras de los desbalances del sistema.

Profundizando y extractando otros comentarios de Hawking, si la densidad de una variable es superior a un cierto valor crítico, la atracción llegará a detener la expansión o crecimiento del sistema, logrando que la variable se reduzca o contraiga. Ahora, si la densidad de una variable es inferior a un cierto valor crítico, no se contraerá sino que proseguirá su expansión indefinidamente hasta que iguale o supere dicho valor, comenzando nuevamente el ciclo de retracción-expansión. Es posible determinar el grado en que se reduce el ritmo de expansión, midiendo la velocidad a la que se aleja de nosotros las galaxias remotas.

Queremos significar nuevamente que los puntos de apalancamiento no son eternos, pues cuando alcanzan su máximo valor, comienzan a retraerse. Es común observar que las empresas no atienden a sus tasas de crecimiento. Así por ejemplo, impulsan promociones o presiones sobre sus ventas, resultando luego una crisis financiera (endeudamiento por compras de maquinarias y materias primas) o crisis de imagen (daños en la calidad entrega del producto o servicio).

Por último, el grado de expansión a nivel empresarial, se logra midiendo la velocidad relativa con la que la empresa se aleja de sus competidores y absorbe positivamente los efectos del macroentorno.

En la década de 1870, Boltzmann demostró que toda transformación de energía implicaba un cierto grado de desorganización que la volvía caótica, por lo que cualquier máquina que utilice la energía que genera para impulsarse está destinada a detenerse tarde o temprano. Este concepto es muy importante porque significa que todo sistema eventualmente se detendrá y no hay nada que se pueda hacer para evitarlo, lo que significa que todo el universo se desintegrará fortuitamente en algún momento.

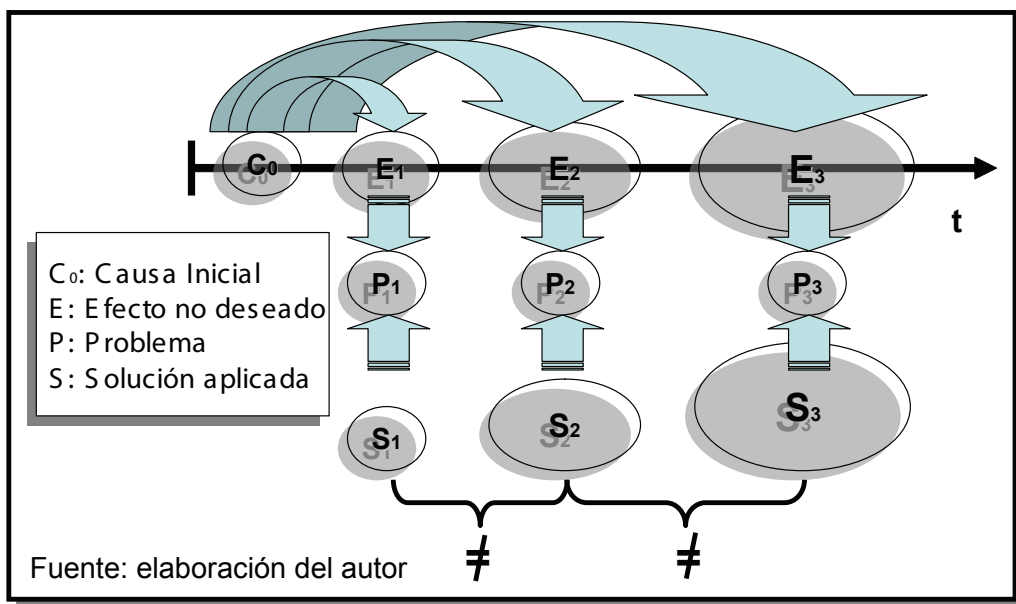
Analicemos a continuación las causas y consecuencias de los patrones de conducta del pensamiento lineal que ha concentrado todos los análisis y evaluaciones presupuestarias. En teoría, la administración nos sirve como base conceptual para gestionar múltiples variables, pero cuando la complejidad es dinámica, los efectos de la intervención a través del tiempo no siempre son obvios, por cuanto confunden al administrador.

Los tableros de mando o comando, se centran en la exposición de los resultados mensuales que arrojan los indicadores. Dichos resultados, de no encontrarse dentro de los parámetros preestablecidos, se consideran como efectos no deseados. El receptor del reporte emitido por el área de control de gestión, hace conciente que el directorio ha recibido el mismo informe, por cuanto comienza a trabajar en aquellos "nuevos problemas" que existen en la organización, pues ahora es el reporte "quien manda". Lo que deseamos aclarar es que las líneas medias trabajan para mejorar los indicadores porque saben que los directores están evaluando sus gestiones (por ende el bono o premio anual), mediante los resultados de los indicadores. Por ello, sostenemos que para los mandos intermedios el reporte es el disparador por excelencia y su guía de trabajo, naciendo así la teoría de la administración del riesgo.

Sobre éste hecho fáctico, examinemos sus efectos. Cada área de la organización para cada problema trata de brindarle una solución. Aquí necesitamos destacar que generalmente y por ahora, el mundo empresarial denomina con la palabra problema a los efectos, mientras que corresponde catalogar a los problemas en función a sus causas. Este es el error fundacional que hemos detectado. Por consiguiente, las soluciones aplicadas, generarán ciertamente mayores y superiores problemas en el mañana.

Supongamos que en el mejor de los casos, la solución aplicada proviene de debates interdisciplinarios gestados por todas las áreas jerárquicas de la organización, para evitar que cada gerente trabaje sin alinearse a los esfuerzos conjuntos de la empresa. Si complementamos a la teoría del caos con el pensamiento sistémico, obtendremos que cualquier solución aplicada sobre un efecto sirve para desplazar la carga, o sea aplicar un ilusorio paliativo sin resolver la causa del problema. Básicamente porque la solución aplicada deviene por atender a los efectos, pero sin atacar a las causas, y así el problema no se soluciona.

Como la causa inicial aún se encuentra latente, continúa generando variaciones o desviaciones no deseadas pues nunca ha sido abordado su "tratamiento". Cual bola de nieve que cae de la montaña, sus efectos cada vez son mayores y comienzan a inquietar a la alta dirección. Ante reiterados reportes agoreros, la impaciencia e irritación conlleva a emplear mayores esfuerzos para combatir el supuesto renovado problema. En este momento los efectos



no deseados han mutado, por cuanto existe la percepción del encuentro de un problema superior y ampliamente distinto.

Dicha percepción dirige la atención hacia otras conjeturas, y enmarca la concepción de la solución teórica aplicada sobre opiniones diametralmente distintas. El proceso lineal de resolución no verifica el aprendizaje nacido de la experiencia. Así las soluciones se basan sobre nuevos efectos, con lo cual, representan planes de acción discímiles con la solución inicial aplicada.

Es la ilusión que los integrantes de la organización aceptan, puesto que no se verifica el significado amplio del término "solución". Al establecer planes de acción sobre los efectos, nunca se podrán disolver u otorgar satisfacción mediante la respuesta porque coexisten las causas imperantes generadoras del problema.

Peor aún, mediante el esquema de pensamiento presentado anteriormente, las gerencias intermedias comprenden que necesitan trabajar por el impulso del reporte o en el peor de los casos, aceptar el desconocimiento total de la situación pues los indicadores cuantitativos de resultado se "niegan" o no reaccionan frente a sus maniobras.

Apreciamos que el culto al reporte nos otorga dos conclusiones innegables sobre los efectos de las operaciones cotidianas que realizan los mandos intermedios:

No son proactivos sino reactivos: Al estar desposeídos de un escenario deseado, desconocer las interrelaciones de las variables endógenas y exógenas del negocio y carecer de un plan de acción integrado entre todas las

gerencias, la desazón los agobia. La única alternativa viable es monitorear sus indicadores cuantitativos de resultado específicos del área y reaccionar frente a las desviaciones expuestas por el reporte. Así el reporte guía sus conductas, envenenando el espíritu emprendedor, el trabajo en equipo, potenciando el autismo, reforzando los departamentos estancos y las guerras entre clanes, como para citar algunos de los efectos nocivos.

Vagan como andábatas: Toda reacción posee su límite. Los gerentes comprenden que nada pueden hacer para estimular un cambio y al mismo tiempo ignoran las causas por las cuales los indicadores reaccionan. Los esfuerzos infructuosos conllevan al desgaste y éste a la impotencia, la cual deviene en frustración y parálisis. A partir de éste momento las “fuerzas del mercado” conducen a la empresa, pues se ha perdido (y entregado) todo control de la situación.

Las causas que generan efectos no deseados y persisten en el tiempo, promueven efectos negativos más enérgicos y concluyen en círculos viciosos que manifiestan una percepción de la organización disímil a la realidad. Es por ello que se construyen inconscientes justificaciones para los fracasos, conformando escenarios que relatan otras historias.

1.1.3.3.1. Concepto Aplicable

Primeramente requerimos indicar que nos apoyamos en un aspecto puramente basado en las ciencias y complementado por las artes, ya que el pensamiento dogmático nos determina el conocimiento de la problemática, mientras que las probables soluciones, nacen de la creatividad aplicada. Como sostenemos, tanto la aplicación de las ciencias como de las artes, deben ser realizadas con un enfoque genérico e interdisciplinario, bajo principios holísticos. Esta condición sine qua non, nos obliga a efectuar un proceso de comprensión fuertemente participativo e interdisciplinario.

Nuevas líneas de pensamiento como el sistémico y el complejo, tratan de acercarnos la convergencia del conocimiento profundo de la información. Los mismos, evitan ruidos o daños colaterales que minan al entendimiento. Aquí radica la discrepancia con el modelo lineal de pensamiento, pues sus consecuencias generan elevadas diferencias. Comprender la necesidad de emplear nuevos patrones de conducta para entender la complejidad, es indispensable para forzar cambios.

Para comenzar, nos compete explorar la estructura mental necesaria para comprender el encadenamiento de las múltiples causas, que interactúan entre ellas por encontrarse ciertamente interrelacionadas. Continuando con nuestro ejemplo pragmático sobre el reporte del apartado anterior, pasemos ahora a realizar otra mirada sobre el mismo.

Con la práctica, el quipo de trabajo comprende que existen puntos de mayor apalancamiento junto con variables causas de alta criticidad y sensibilidad a corto, mediano y largo plazo. Estas variables limitan o aceleran al motor de crecimiento de la empresa, por cuanto generan una reacción en cadena con el resto de las variables causas de menor rango. La figura es similar a cuando arrojamus una piedra en un estanque y observamos las distintas ondas expansivas.

Retomando, una vez que poseemos la certeza de haber detectado las principales variables interrelacionadas de las causas que generan los múltiples efectos no deseados, es momento de catalogar a la problemática existente en el sistema dinámico determinista (empresa). Lo importante es que no podemos parcializar la realidad, por ello se construye un proceso deductivo sin desmembrar la problemática, ni distraerse con los grados de detalle.

Es crucial comprender la epistemología utilizada para definir el termino problemática, dentro de un renovado esquema de pensamiento. Sin ello nuestros comentarios carecen de valor práctico para abordar la complejidad dinámica. A continuación realizamos un despliegue lógico para entrelazar los conceptos hasta el momento expuestos:

En principio, una causa evaluada como negativa en el corto plazo, nos puede otorgar efectos positivos en el mediano plazo. Las variables causas son inestables, y la misma depende más de la inestabilidad de otras causas que de sus propios efectos. La inestabilidad de las múltiples variables interrelacionadas conforma la causística de un problema. Un conjunto de dos o más causas de problemas interdependientes constituyen un sistema.

La interrelación de varias causísticas define el genoma de la problemática del sistema. El genoma atiende a los tres aspectos temporales (pasado, presente y futuro), orientados al mismo espacio. Una problemática, como cualquier sistema, tiene propiedades que no contiene ninguna de sus partes desintegradas. Estas propiedades desaparecen cuando el sistema es desmembrado, pues cada parte de un sistema tiene propiedades que se pierden cuando se consideran separadamente.

Cuando se toma una decisión proactiva se está haciendo una selección implícita o explícita, y al seleccionar una acción sobre otra, se está alterando el futuro. Así se establece un patrón de conducta desde el propio futuro deseado, lógicamente probable y fácticamente posible hasta el presente. Hasta tanto no se tome una decisión, el sistema se encontrará paralizado.

Las selecciones de las soluciones integrales para una problemática dependen de cómo interactúan las soluciones para las partes. Las soluciones para

las partes necesariamente requieren estar encadenadas, pues potencian la sinergia de los efectos de resolución de la problemática. De no estarlo, mantienen la potencialidad de su resolución, pero se encuentran inhibidas para realizar todos los actos en conjunto necesarios para tal fin.

El poder de disolución o respuesta de la cadena de soluciones parciales depende de la potencia de resolución de cada una de ellas (consistencia y fuerza de los eslabones). La tensión relativa de la cadena, se encuentra apalancada por las Core Competences generadoras de las ventajas competitivas dinámicas y el Core Business reforzador de las ventajas competitivas estáticas.

Las soluciones integradas desestabilizan a las causísticas, por cuanto se espera de la aplicación de ella, daños colaterales no deseados. Instrumentadas las soluciones integradas, es apropiado monitorear las derivas o desviaciones de efectos generados por las acciones implementadas. Para ello se utilizan herramientas igualmente integradas para realizar el seguimiento de los planes de acción de forma continua (no estática).

Las derivas retroalimentan al genoma del sistema, por cuanto se espera la mutación de éstas con un cierto retardo en el tiempo. La dilación descompensada de las mutaciones desestabiliza a las soluciones integradas, pues atenta contra la debilidad temporal de alguna o varias soluciones parciales. Al mismo tiempo, descompensan las inducciones del conjunto de herramientas seleccionadas.

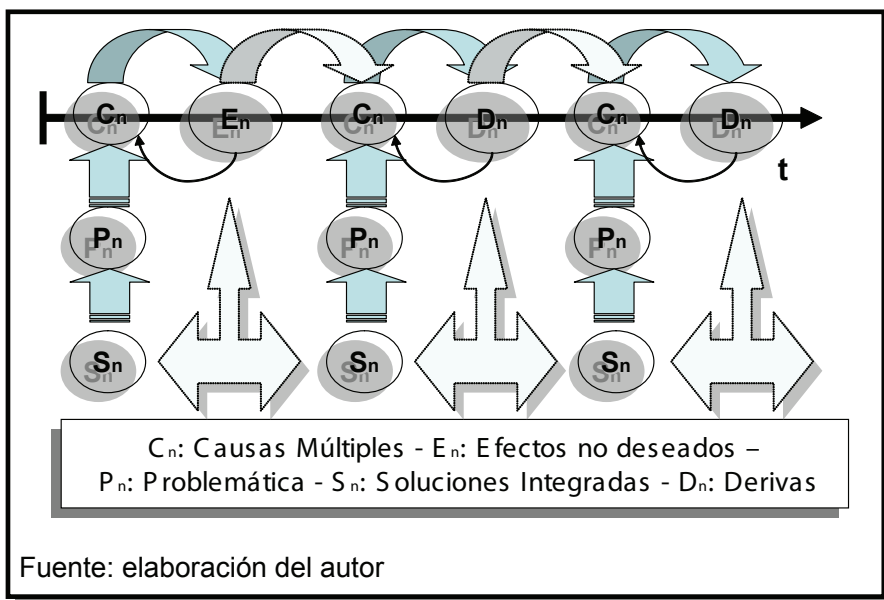
La relación espacio-tiempo establece una problemática de jerarquía superior porque el sistema, al repeler la presión de las acciones para disolver las causísticas negativas, naturalmente se fortalece y paralelamente modifica (debilita o endurece) a las causísticas positivas. Cuando los actores implicados no se encuentran preparados para el desarrollo, es imposible que evalúen la celeridad y efecto de los acontecimientos, y que estimen los posibles escenarios hacia donde se dirigen. La medición combinada de la velocidad y la posición del sistema en el espacio-tiempo establece el avance del mismo.

La indeterminación y movimientos aleatorios generan un cierto número de errores. La mayoría de éstos pueden ser fatales para la supervivencia, o para su capacidad de crecimiento y desarrollo. Mayormente no se transportarán los errores fatales al estado futuro, sino que se extinguirán y por puro azar, algunos de ellos resultarán beneficiosos.

Los actores implicados en el sistema (otra variable causa), capitalizan las experiencias de interactuar en el proceso de resolución, por cuanto comienza el accionar de las espirales del desarrollo. Las espirales atienden los ciclos reforzadores (positivos) y eliminar los ciclos de retroceso (negativos), veri-

ficados mediante la comprensión de las derivas del encadenamiento de las soluciones parciales, aplicadas sobre las causísticas.

Con todo, las espirales evalúan la interrelación de las herramientas utilizadas y los efectos de sus inducciones sobre los actores implicados. Los ciclos determinan los niveles de presión de las soluciones integradas y las herramientas seleccionadas, las capacidades centrales requeridas para mantener una acorde inducción.



El proceso "tiende al límite" según la cadencia de la retroalimentación y el desgaste del sistema. La intervención del ser humano en el proceso decisorio refleja escalas de valor, capacidad de juicio crítico, conciencia social y humildad frente a su finitud.

En definitiva, presentamos una gráfica que presenta un renovado modelo mental, pues considera a las causas múltiples como problemas, siendo allí donde se deben aplicar las soluciones integradas.

Conclusión

Para que las organizaciones no caigan en el engaño de aplicar recetas estándares, no existe otro modo que implementar un proceso de planeamiento estratégico. Este proceso se inicia estableciendo la adhesión a una Visión y a Valores compartidos por toda la organización. Este marco tiene la finalidad de guiar y orientar a los integrantes de la organización hacia el futuro deseado.

El desafío de la etapa diagnóstica es detectar, catalogar o clasificar las variables causas que por su influencia y potencialidad de apalancamiento influyan o impacten en el sistema empresa para lograr su visión compartida. Una vez que el ente empresa posee un acuerdo generalizado sobre el escenario actual, se inicia la etapa de formulación de las estrategias. Si la organización desconoce hacia dónde se debe dirigir para lograr su futuro deseado, es imposible determinar directrices estratégicas pues las mismas son el derrotero que guiará al ente durante el transcurso de los 4 años venideros. La implementación implica conformar planes de acción tácticos para lograr los objetivos mayores y asignar partidas presupuestarias (Recursos humanos y económicos) ante la necesidad de obtener resultados y sustentar el mecanismo de toma de decisiones.

Las directrices estratégicas corporativas están conformadas por los lineamientos, pautas y criterios generales que prevalecerán dentro del horizonte del planeamiento estratégico. Cobran efecto sobre el posicionamiento competitivo de la corporación en los sectores industriales o actividades de negocio que abordará según sus determinados atractivos. Las estrategias competitivas globales están conformadas por las decisiones acerca del comercio internacional, internacionalización de la oferta y/o organización y las estrategias de negocio están conformadas por el accionar concreto sobre la creación de valor de la unidad de negocio para alcanzar ventajas competitivas sostenibles y sustentables.

Este proceso de Planificación Estratégica no es atribución únicamente del directorio de la organización, sino que debe ser atribución de todos, pues la participación los capacita para adquirir una adecuada comprensión de la organización, lo que a su vez les permitirá servir más eficientemente a sus fines.

Sin embargo, debido a que todos los eventos no pueden ser pronosticados con exactitud, ningún plan funciona como se esperaba, por más bien preparado que esté. Por esto, se deben observar continuamente los efectos de la implementación de los planes, así como las suposiciones sobre las que éstos se basan. Por último, el principio holístico enuncia que cuanto más partes y niveles de un sistema se planeen simultáneamente, mejores será sus resultados.

1.2. Estrategia de Negocio

Introducción

Para no adentrarnos en antropología administrativa, únicamente destaco que la competencia de la era industrial se convirtió en la competencia de la era

de la información, y se convertirá en la competencia de la era de los ecosistemas. Es por ello que no se puede imaginar sin angustia que nuestro conocimiento de las organizaciones y las herramientas que nos enseñaron quizá sean obsoletos para aplicar en el futuro.

Es imposible predecir o aprehender la forma de la sociedad venidera partiendo únicamente de observaciones, premisas o sistemas intelectuales propios de la sociedad industrial del pasado. Esto se debe a que las sociedades, el mundo empresarial y de negocios van variado sustancialmente y mutando constantemente, por cuanto las fórmulas del pasado no brindarán resultado ante los nuevos paradigmas. Para atenuar esta inevitable ceguera cognitiva se requiere adquirir un saber práctico, elevando las habilidades profesionales de tal manera que permitan prever, gestionar y dirigir mejor la acción empresarial. Un saber que exige considerar la implementación de un modelo de planeamiento bajo principios *holísticos, participativos y de continuidad*, con la flexibilidad necesaria y suficiente a los efectos de satisfacer las duras tensiones entre los ambientes. Dichos principios fusionan el aprendizaje, adaptación y desarrollo de las áreas que enfrentan la turbulencia de los ambientes. Es por ello la insistencia en la implementación continua de un macro proceso de planificación integrando los niveles estratégico, táctico y operativo.

Pero cierto es que lamentablemente no encontramos en todas las organizaciones el ejercicio real de una acción empresarial sustentada y justificada sobre la base de un proceso de planeamiento estratégico. Esta práctica ha sido lacerada por su complejidad y por avatares económicos, tecnológicos y sociales. Actualmente el planeamiento es un proceso totalmente *intuitivo y espasmódico*, esto es, consiste en generar nuevos cursos de acción solo cuando estallan los problemas.

Las organizaciones se mueven por impulsos y no mediante un proceso sistemático de análisis, pues están acostumbradas a hacer lo que mejor saben hacer. Siguen sus designios ancestrales, porque no han superado el darwinismo social¹².

¹² El Dr. Hawking Stephen (1994) expresa que sólo cuentan con una probabilidad de sobrevivir y reproducirse aquellos individuos que extraigan las conclusiones adecuadas acerca del mundo que los rodea. Asimismo, Carl Rogers (1996) opina que nos enfrentamos a una situación enteramente nueva en educación, en la cual el propósito de ésta, si hemos de sobrevivir, debe ser la facilitación de cambio y el aprendizaje. Sólo son educadas las personas que han aprendido cómo aprender, que han aprendido a adaptarse y cambiar, que advirtieron que ningún conocimiento es firme, que sólo el proceso de buscar el conocimiento da una base para la seguridad. El único propósito válido para la educación en el mundo moderno es el cambio y la confianza en el proceso y no en el conocimiento estático.

Es dable destacar que existe una premisa básica que siempre se verifica: cuando se trata de incrementar exclusivamente los resultados económicos a corto plazo, se está atentando o lacerando la supervivencia y desarrollo de la organización en el largo plazo. La miopía del corto plazo no considera un gran número de variables que impactan en el futuro organizacional y en los beneficios de los públicos de interés que interactúan con la empresa.

1.2.1. Tipos de estrategias

Partiendo del desarrollo realizado por Porter (1980) sobre los tipos de estrategias que puede adaptar la Unidad de Negocio (UN), se destacan tres grandes directrices: Las estrategia de costos, de diferenciación y las enfocadas.

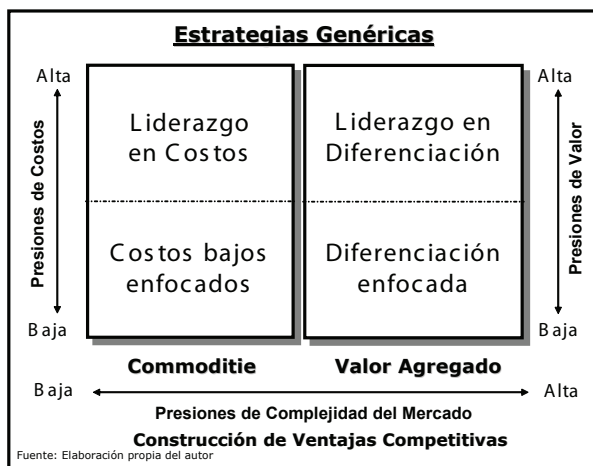
La estrategia de liderazgo en costos es típica de la era industrial, pues requiere siguiendo a Porter “de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costos y gastos indirectos entre otros”.

En rigor para su aplicación, se deben producir y causar varios supuestos para su implementación. En ocasiones, las empresas se orientan hacia la estrategia de liderazgo en costos, aunque no se verifiquen las hipótesis básicas para su implementación. Rápidamente se puede esgrimir que coadyuvan varias variables causas y efecto para que el costo final del bien (productos y/o servicios) ofrecido sea reducido o el menor del mercado meta, y así obtenga rendimientos económicos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia.

Nos encontramos frente a una organización que posee un interesante patrimonio, pues su proceso productivo consigue una gran capacidad de volúmenes de producción. Esto permite por un lado reducir el costo unitario por compra de materia prima, y por otro lado, incrementar la curva de experiencia de los empleados la cual otorga aprendizaje para generar una producción con eficacia y eficiencia. Desde luego para ello, se requiere una alta economía de escala (elevado volumen de producción) para que disminuya el costo de creación de valor. Estas situaciones se verifican en los mercados de *Commoditie*, tema que abordaremos y detallaremos en momentos de referirnos a la demanda.

La diferenciación se logra generando un bien que sea percibido por el mercado como único. Siguiendo a Porter (1980), indica que esta estrategia permite el aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la mayor sensibilidad al precio resultante. Requiere una percepción de exclusividad que es incompatible con una participación alta en el mercado (*Market Share*) de bienes estandarizados. En la actualidad

es opinable desde las Neurociencias los conceptos de lealtad de marca y las percepciones de exclusividad. Pero lo cierto es que la diferenciación se logra mediante los gradientes de valor agregado concretos que posee los atributos del bien ofertado. Aquí estamos en presencia de presiones de valor, más que en la reducción del precio de venta final del bien. La tercera estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores particulares, es decir un segmento meta a los efectos de buscar mayor eficacia y eficiencia.



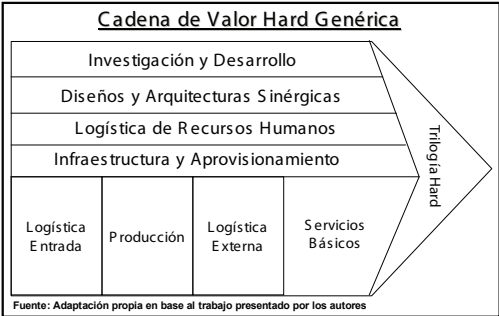
En definitiva, el presente nivel es el responsable de construir las ventajas competitivas estáticas sostenibles y sustentables, a los efectos de lograr un desempeño superior sobre sus competidores en el mediano plazo. Partiendo de los arquetipos de mercado, se alinearán las estrategias genéricas de **costos** y/o **diferenciación**. La gráfica permite comprender que las organizaciones no tienen opción en cuanto a dicha selección, pues son las reglas del juego de cada mercado donde operan. Es decir que sus márgenes de maniobra están más acotados y bien definidos.

El 90% de los mercados refieren al *Commoditie*, donde la subsistencia se basa en la reducción de costos. La diferenciación es una variante, que centrada en la elevada calidad y atributos exclusivos para el segmento meta permiten una alta diferenciación. En el medio queda establecido el mercado de integración, que propone una mezcla entre ambos extremos.

1.2.2. Core Business y Competences

Lo cierto es que dentro del nivel de negocio se perfeccionan con eficacia y eficiencia el *Core Business* y las *Core Competences* actuales y potenciales, en función a las migraciones auto impuestas hacia el futuro deseado. El *Core Business* se entiende como el proceso productivo o cadena de valor *hard* que diseña la UN, mientras que las *Core Competences* hacen referencia a las

capacidades centrales o cadena de valor *soft* de los recursos humanos, en cuanto a sus actitudes y aptitudes.



La resultante de dichas definiciones y sus intersecciones nos entregará el mapa táctico sobre el **posicionamiento soft**¹³, marco conceptual para dar batalla en la mente de los consumidores. Aquí adquiere significativa relevancia el plan táctico, ya que las estrategias son estables pero las tácticas deben mutar incansablemente en función a los efectos *trend*¹⁴ sobre la propia actividad, complementarias y sustitutas. Ello implica la gestión del portafolio potencial, la apropiada estructura organizacional atendiendo a su cadena de valor, la adecuación de procesos internos claves a construir, la delegación de los alcances e injerencias de las funciones gerenciales principales, los compromisos de aprendizaje y desarrollo de recursos humanos, la negociación de los objetivos mayores establecidos, los planes de acción tácticos alineados con las estrategias y la posterior asignación de recursos.



Leer con atención

*Por lo tanto las decisiones tácticas de las UN se concentran en el desarrollo y penetración del **portafolio integrado** de bienes (oferta incrementada) para los mercados actuales y de oportunidades (potenciales). La propuesta de bienes debiera estar basada en los **compromisos mutuos** asumidos con los públicos de interés dentro del horizonte de planificación táctico y operativo.*

13 El posicionamiento soft es consecuencia de una adecuada definición del Cliente, segmentación del mercado, *Scoring*, compromisos mutuos, modelo de atención y su óptima diferenciación de bienes ofrecidos. Posicionamiento soft significa encontrar un espacio vacío en la mente del consumidor y adueñarse de él, es decir, conocer y satisfacer lo que desean y demandan los clientes en lo real, imaginario y simbólico.

14 Refleja aquellas acciones de la macro cadena de valor y sus embates, que potencian o limitan indirectamente el desarrollo del negocio sujeto a análisis. Son tendencias tempranas de los factores disgregadores que actúan como impulsores o restrictivos exógenos desde el lado de la demanda. El *Trend* aplica como moderador o impulsor del índice de actividad sectorial estimado para la macro cadena de valor.

El lector podrá deducir que dichas definiciones tácticas impactan directamente sobre la estructura de la organización, tanto a nivel de la cadena de valor *hard* como *soft*. A modo enunciativo, presento algunas alternativas de decisión táctica basadas en Fred David (2003) más agregados personales:

Intensivas:

Estas refieren a los esfuerzos para impulsar mercados de oportunidades.

- Penetración en el Mercado
- Desarrollo de Mercados
- Desarrollo de productos

Defensivas:

Implican recorte de gastos, mejora de procesos, enajenación de una división de la unidad de negocio, y hasta la liquidación de la empresa.

- Downsizing, resizing, Justo dimensionamiento o reestructuraciones
- Reingenierías de procesos.
- Gestión centrada en la calidad total (TQM)
- Sistemas de distribución y de producción justo a tiempo (JIT)
- Gestión de costos basada en la actividad (ABC ó ABM)
- Niveles de producción o abandono de mercados
- Niveles aceptables de endeudamiento e ingeniería financiera

De diversificación:

Se intenta complementar a un producto con otros servicios complementarios, trabajando sobre la oferta incrementada.

- Concéntrica (adición de nuevos productos o servicios)
- Horizontal (Incorporar otros productos o servicios disímiles a los ofrecidos)
- Por conglomerados (Inversión de nuevos productos o servicios nuevos)
- Leasing con opción de compra

De refuerzo:

Pretende superar los actuales niveles de productividad, desarrollo y crecimiento de la empresa.

- Benchmarking (Intercambio de procesos entre distintas actividades)
- Competencia basada en el tiempo de respuesta
- Modelo de atención a clientes y post venta
- Ciclo del consumo del cliente
- Scoring de clientes
- Comunicaciones tácticas de marketing
- Gestión basada en el coaching, empowerment e intrapeneur
- Estructura de pirámide invertida

Es relevante diseñar la arquitectura de las nuevas estructuras considerando las concentraciones anteriormente expuestas dentro de su macro cadena de valor *hard*, alineadas con las decisiones tácticas, para satisfacer los mercados de oportunidades.



Para reflexionar

Reitero que las actitudes tácticas son pendulares a lo largo del tiempo, pues se desplazan entre la dualidad de sostener ventajas estáticas actuales, construyendo en paralelo las ventajas dinámicas del mañana. Estas últimas serán las ventajas estáticas del futuro y surgirá nuevamente la necesidad en dicho momento de generar nuevas ventajas dinámicas.

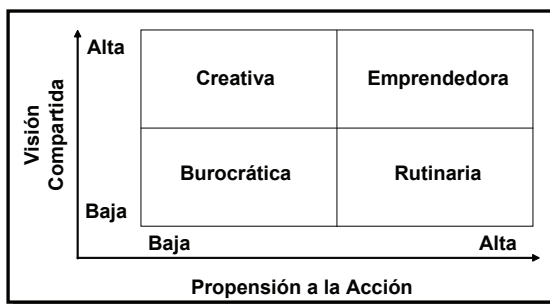
Adhiriendo a la Teoría del caos, para comprender a un sistema requerimos analizar la estructura del sistema, su conducta y el rango de las variables. En nuestro caso, refiere a la relación Estructura – Cultura – Estrategia. Dicha trilogía se alinea con la visión de la empresa, pues cada ente posee una cultura determinada, con su estructura, que devienen en una estrategia acorde para su momento particular.

En el ámbito PYMES se detecta mejor dicha relación. El Número Uno de la empresa, según su etapa de vida, visión, intereses y factores psicológicos determinará una acción estratégica para su empresa. Esta es la relación que detectamos, pues sin considerar estos tres elementos en conjunto, no se podrá realizar la mejor alternativa para la empresa que se está analizando.

Así presentamos una matriz que relaciona dos variables: La visión compartida, frente a la propensión hacia la acción de la empresa. Detectamos que cuando la empresa no posee una visión compartida, su accionar se encuentra con baja accionar hacia la mejora de la empresa. Son empresas Burocráticas, que han vivido de las glorias del pasado, pero hoy no se encuentran con el ánimo estratégico para seguir adelante. Son empresas que sus procesos

poseen mucha grasa y poco músculo. Son empresas que deben ser “bajadas de peso”, pues sus estructuras se encuentran sobredimensionadas.

Por otra parte, las empresas rutinarias son aquellas que poseen mucho músculo, pero al no contar con una visión compartida, no encuentran su futuro deseado. Hacen lo mismo que saben hacer, producción y nada más. No analizan su entorno, su móvil es la economía de escala, asumiendo que ello les dará la supervivencia a largo plazo.



Por otra parte, tenemos las empresas creativas o soñadoras. Son empresas que requieren su incubación. Poseen una alta visión compartida, pero se encuentran muy alejadas de los clientes que están buscando. Son empresas que lanzan productos al mercado, pero sin conocer su aceptación. Desconocen cómo llegar a sus clientes y sus procesos productivos son ineficientes.

Poseen grandes limitantes a sus crecimiento. De cada 100 ideas, solo se implementan el 5% de ellas, de las cuales alcanza el 3% de las 100 ideas su aplicación como empresa en marcha. A continuación presentamos los que como Consultor de Naciones Unidas dentro del sistema de incubación de empresas, he recavado en mí accionar laboral.

Disciplina	Emprender	Gestación Idea	Pre Incubar	Incubar	Empresa en Marcha
Estrategia	—	15 %	35 %	12 %	6 %
Marketing	—	62 %	17 %	12 %	3 %
Abogacía	—	—	13 %	21 %	3 %
Contabilidad	—	—	4 %	5 %	24 %
Economía	—	—	9 %	16 %	3 %
Psicología	100 %	23 %	13 %	8 %	8 %
Sociología	—	—	9 %	16 %	24 %
Públicas	—	—	—	8 %	7 %
Calidad	—	—	—	3 %	24 %

Fuente: Elaboración propia del autor

Se distinguen las disciplinas implicadas para el desarrollo empresarial. Cada una de ellas, ha sido evaluada según su etapa empresarial. En particular su pre incubación conlleva a una visión estratégica del 35%, para poder romper

con la inercia empresarial. No solo depende de factores psicológicos, sino de un conocimiento del mercado al que apuntan y su armado estructural para atender las necesidades de sus clientes.

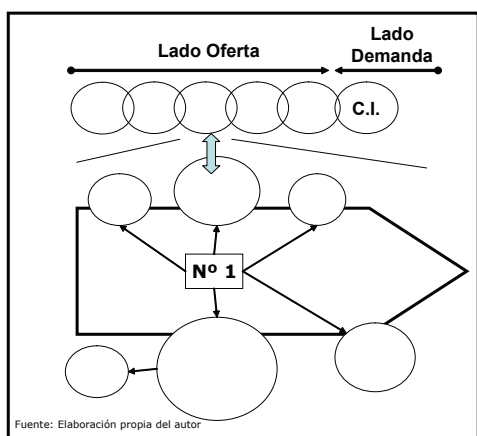
Por último las empresas emprendedoras. Son estas muy pocas en el mercado. Poseen una "relación neuronal" donde toda la información crítica se circula dentro del ente. Son poderosas con sus procesos productivos, y no trasladan costos de ineficiencia a sus clientes. Son empresas que poseen ventajas competitivas estáticas y dinámicas, pues atienden a la evolución de su demanda. Son empresas con pirámide invertida, donde el Directorio trabaja para toda la organización, atendiendo sus reclamos y escuchando a estos, para satisfacer los reclamos de sus clientes.

Es dable recordar que cada estructura y cultura puede representar valiosos valores económicos para sus accionistas. Cada estructura brindará sus retornos de inversión, lo cual no implica que las estrategias aplicables serán muy disímiles entre ellas. Cada uno de estos modelos requiere su propia estrategia.

Otro tema interesante para analizar dentro de la estructura de la empresa, es el organigrama sistémico. El mismo nace de una perspectiva de la empresa invertida, donde el número uno (presidente y directores) se ponen al servicio de los colaboradores. Se trabaja sobre la macro cadena de valor de porter, la versión hard de la misma.

El organigrama permite ver varios tipos de estructuras imperantes:

- El factor político y de poder dentro de la organización
- El valor del crecimiento estructural
- Sus limitantes o divisiones deficientes
- Las áreas de creación de valor
- Las divisiones que han crecido desmedidamente



Se comienza sobre la cadena de valor hard, estableciendo mediante círculos la cantidad de empleados (números) en base a la división que ellos representan. Se analizan las utilidades de valor de cada división, en base a los procesos productivos (áreas básicas) y las áreas de apoyo.

En función a dicho análisis, se estudian las limitaciones o inconsistencias detectadas dentro de los procesos de creación de valor.

Pero aquellas inconsistencias, se pueden verificar dentro de la macro cadena de valor, ya que es allí donde se justifican o no la estructura de la empresa frente a sus proveedores y distribuidores.

1.2.3. Evaluación del portafolio y crecimiento

Las organizaciones se manifiestan en los mercados mediante el conjunto de bienes (productos o servicios) ofrecidos, los cuales conforman sus portafolios de bienes.

La variedad de bienes propuestos está sujeta a un ciclo de vida que reproduce la historia de las ventas de cada uno de estos, lo que permite diferenciar 4 etapas:

1.- Introducción: Es un período de crecimiento lento de las ventas, mientras se introduce el producto en el mercado. En esta etapa las utilidades son compensadas por los importantes costos en esfuerzos de marketing y comercialización, atentos a conquistar mayor participación del mercado en franco crecimiento. Se lo reconoce como la etapa de Interrogante o Dilema.

2.- Crecimiento: Es un período de reconocimiento del bien por la aceptación de los clientes, con lo cual permite un aumento sustancial de las ventas. Esta característica impulsa a elevar su producción. Su denominación es Estrella.

3.- Madurez: Es un período en el cual la tasa de crecimiento comienza a desacelerarse, debido a que el producto posee la mayoría de la aceptación de los consumidores del mercado. Es una etapa donde el bien llega a su máxima penetración dentro del mercado meta. Permite así fácilmente conquistar al resto de los potenciales consumidores, pues las utilidades se han estabilizado por la madurez del mercado y por los gastos en publicidad en defensa de la competencia. Es un ganador que cosecha sus éxitos. Estamos en presencia de una meseta, donde la empresa logra el superior ingreso por ventas del bien, de allí su denominación como Vaca Lechera.

4.- Declinación: La curva posee por primera vez una pendiente negativa. Las ventas demuestran un constante o fuerte descenso y las utilidades comienzan a desaparecer. El mercado se encuentra en franco retroceso, debi-

do a que el ciclo de vida del bien se ha cumplido. El mercado encuentra otros productos nuevos o sustitutos, que satisfacen más eficaz y eficientemente a los consumidores. La decisión de la empresa será sobre el curso de acción que empleará para que el bien sea retirado del mercado, por esto se lo reconoce como Pesos Muertos o Perro.

La designación de dónde comienza y finaliza cada etapa dentro del ciclo de vida del bien es realmente arbitraria. En general, las etapas se marcan en función al conocimiento del mercado, donde verificamos las tasas de crecimiento o declinación de la demanda. Estas curvas siguen los designios del mercado en cuanto a tendencias, innovaciones, modas y estilos de vida de los consumidores.

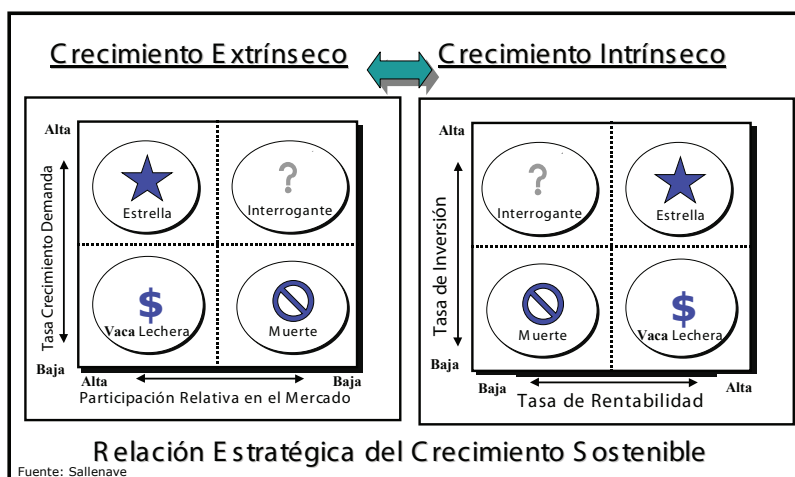
El entorno económico donde se desenvuelve la empresa influye sobre la composición del crecimiento. Políticas crediticias bancarias o políticas de estado (Por ejemplo el proteccionismo) hacen que las empresas puedan crecer más extrínsecamente que otras empresas de países bajo incertidumbre políticas y financieras. Asimismo, durante períodos inflacionarios las empresas de alto crecimiento extrínseco se vuelven más vulnerables, debido a que la inflación desgasta la utilidad neta y los gobiernos tratan de combatirla elevando la tasa de interés.

La estrategia y su táctica, deben encontrar un ritmo de desarrollo compatible con su crecimiento equilibrado. Este está limitado por su capacidad de financiamiento (crecimiento sostenible) y la capacidad de los recursos humanos (crecimiento controlable). El crecimiento sostenido busca la cuádruple igualdad entre las tasas de crecimiento de la demanda (GD), de las ventas (GS), del activo (GA) y patrimonio (GE). Esta ecuación planteada por Sallenave (1993), se denomina fórmula G, y se expresa: **GD = GS = GA = GE**.

De hecho, para que la empresa mantenga su participación en el mercado, tiene que crecer al ritmo de la demanda. Raramente se logra esta cuádruple igualdad instantáneamente, sino más bien por ajustes y aproximaciones sucesivas con el correr del tiempo. En el año 1975 el *Boston Consulting Group* (BCG) introdujo una nueva visión para el análisis del Portafolio o cartera de productos. Esta herramienta, está centrada en:

- Análisis interrelacionado de las alternativas de la competencia
- Abstracción en alto grado
- Utilización de los conceptos de curva de la experiencia y ciclo de vida del producto.

Así es como Sallenave presenta dos matrices que refieren al crecimiento externo y al crecimiento interno:



Para su evaluación, es preciso distinguir primeramente los dos tipos de tasas de crecimiento: intrínseca y extrínseca. La tasa intrínseca o endógena implica una relación de evolución interna, por cuanto es absoluta. La tasa extrínseca o exógena mide la relación con el ambiente externo, por cuanto es relativa. Estas tasas están íntimamente interconectadas y la expresión conjunta es su **espiral de crecimiento**. Para la representación gráfica de la matriz BCG, se tomó una forma matricial de doble entrada con cruce de variables. La columna, o abscisa presenta el concepto de participación de mercado, mientras que las filas u ordenadas, a la tasa de crecimiento del mercado. Su construcción permite ubicar a cada bien del portafolio para compararlo con los productos del líder del mercado.

El análisis y evaluación del crecimiento y portafolio, permite comprender la necesidad de concebir decisiones de mercado, de dividendos, financieras y capitalización de manera integradas. Se reconocen 3 alternativas de crecimiento externo:

- a) **Crecimiento Equilibrado:** La empresa puede seguir el crecimiento de la demanda y mantener su posición competitiva. Ahora bien, en esta situación se deberá examinar el crecimiento promedio del conjunto del sector industrial, ya que en comparación, la empresa podría estar posicionada en un mercado en decadencia. La organización posee productos en el cuadrante vaca lechera, y mediante esta rentabilidad, puede financiar a productos de recientes lanzamiento en el mercado.
- b) **Crecimiento Acelerado:** La organización es muy creativa e innovadora y no aguarda al crecimiento de la demanda, por cuanto el peligro es que se adelante demasiado a las expectativas del mercado. A éste

se llega cuando se concentran varios productos en la casilla de lanzamiento (productos incógnitas), que no son percibidos por la demanda como innovadores.

- c) Crecimiento Recalentado: La empresa no puede acompañar el crecimiento de su sector, y va perdiendo participación en el mercado. Si perdura esta situación, la empresa se convertirá en marginal en su sector. Se define cuando se concentran todos los productos en la casilla o cuadrante de vaca lechera. Este momento del ciclo de vida, nos otorga un “descreme” del mercado, pero como la organización no ofrece nuevos bienes, la demanda se aleja fuertemente de la organización. Así, la misma está en una etapa de decrepitud, perdiendo posicionamiento e imagen de marca. Su escenario se ha recalentado por su propia miopía y autismo.

La matriz interna o financiera, combina la tasa de inversión con la tasa de rentabilidad. Se ubican nuevamente los bienes del portafolio en cada cuadrante según el estado del ciclo de vida, para evaluar el tipo de portafolio que la empresa posee en contrastación con el líder del mercado. Al igual que el crecimiento, se verifican 3 alternativas de portafolio, pero su análisis es interno:

- a) Portafolio Equilibrado: Se busca encontrar un equilibrio de los productos ofrecidos en el mercado. Si un producto alcanza el cuadrante vaca lechera, este puede financiar a un producto de reciente lanzamiento en el mercado o impulsar a los bienes estrellas hacia la siguiente etapa. Son empresas emprendedoras, donde atienden la evolución del mercado de oportunidades.
- b) Portafolio Obeso: Se define cuando se concentran todos los productos en la casilla de vaca lechera. Es una época en la cual no existen inversiones y sí retornos de flujos de fondos. Los mismos no se invierten en el lanzamiento de nuevos productos. Como tiene superabundancia de productos vacas lecheras, es rentable a corto plazo, pero no tiene crecimiento. Generalmente son firmas tradicionales, conservadoras, prisioneras de los éxitos del pasado, que reinvierten sistemáticamente en los sectores que forjaron su gloria hace años atrás. De no reinventarse, el ciclo de vida la llevará a envejecer y morir. Son empresas apetitosas para los capitales financieros mercenarios. Son empresas burocráticas o rutinarias, que se alejan del mercado.
- c) Portafolio Anémico: A diferencia del Portafolio equilibrado, a este se llega cuando se concentran varios bienes en la casilla de lanzamiento, con algunos productos que cumplieron con su ciclo de vida por

nos ser apreciados por los clientes, o sea se ubican en la casilla de la muerte. Es una organización que requiere alto capital para desplazar sus bienes estrellas hacia la siguiente etapa. Son empresas creativas o soñadoras, donde no comprenden lo que requieren los clientes.

- d) Ciclo del Fracaso: Este se define como lógica consecuencia del mantenimiento de un portafolio anémico. En consecuencia, se prevé que los nuevos productos no avanzarán en el ciclo de vida normal, sino que colapsarán por la carencia de financiamiento. Son Productos incógnitas que rápidamente llegan a su muerte. Se puede suponer que con el transcurso del tiempo, todos los interrogantes siguen el ciclo del fracaso y pasan directamente al estado de pesos muertos. La empresa anémica se encuentra en un callejón sin salida: No posee vacas lecheras para alimentar a sus productos interrogantes o dilemas y propulsarlos hacia el ciclo de éxito, por cuanto posee un alto riesgo de quiebra por crisis de liquidez, o ser absorbida por una firma con liquidez que está en búsqueda de oportunidades rápidas de crecimiento por el lanzamiento de nuevos bienes.

Una vez definidos los productos dentro de ambas matrices, estaremos en condiciones de evaluar las acciones estratégicas a nivel regional, nacional o global. Se presentan entre otras, algunas alternativas de crecimiento e inversión:

Interrogante:

1. Invertir en estrategias de segmentación de mercado, con el objeto de reducir la cantidad de competidores y posibilitando el aumento de la participación.
2. Reducir la inversión en el mercado, dejando productos que desciendan rápidamente a la casilla de la muerte.

Estrella:

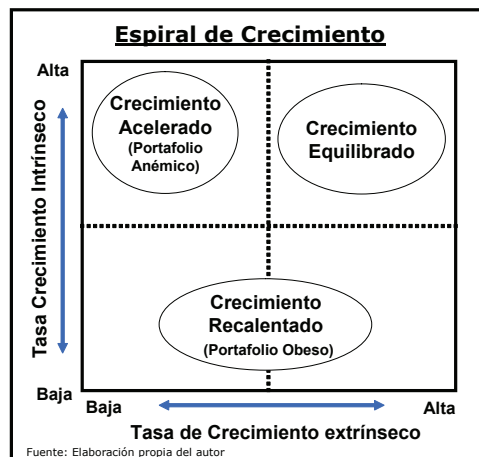
1. Con el objeto de mantener la participación, se debe realizar una inversión para dar un nuevo salto en su ciclo de vida. La canalización de los fondos puede estar orientada hacia la reducción de precios y/o aumentar el valor agregado del producto o servicio. La idea es construir y elevar las barreras de ingreso de la posible competencia.
2. Una vez afianzado el producto en el mercado, la filosofía básica es la de cosechar efectivo, siempre y cuando la evolución del mercado lo permita.

Vaca Lechera:

1. En este cuadrante se "ordeñan" los productos, ya que el mismo posee la capacidad de generar efectivo sin grandes esfuerzos. Solo se invierte en el mix de marketing para mantener la participación.
2. Al haber alcanzado en su ciclo de vida una etapa de maduración y meseta, es poco probable que resurja una fuerte acción de la competencia, por lo tanto no se busca invertir en nuevos valores agregados. Es peligroso mantener esta hipótesis en mercados altamente competitivos, pues la empresa se puede adormecer por su éxito, dejando terreno liberado para el ingreso de la competencia.

Muerte:

1. Realizar todas las acciones necesarias que permitan movilizar al bien a la anterior casilla, mediante tácticas de comunicación, nueva segmentación o búsqueda de nuevos mercados.
2. De no ser exitoso con el punto anterior, la empresa deberá iniciar un plan de acción estratégico para preparar la salida del bien.



Los desfases entre las tasas de crecimiento generan turbulencias o efectos colaterales no deseados para la parte en retroceso, que no ha acompañado un crecimiento equilibrado. Estos desfases únicamente se pueden sostener dentro del mediano plazo.

La gestión del portafolio proviene de la aplicación de *trade off* entre ventas de bienes, ventas cruzadas, subsidiadas, de bienes complementarios, de paquetes de productos o de paquetes conformados por diferentes unidades de negocios o empresas (*Branding* o *Co-branding*). Dichas variantes distinguen

las políticas de precio por bien, en conjunción con el valor esperado y percibido por los clientes, variables que precisarán como factor fundamental, la construcción del algoritmo de precios y zona de aceptación¹⁵ del portafolio integrado de bienes en acuerdo con sus ciclos de vida y la maduración de los mercados.

Implícitamente, la zona de aceptación de precios definirá la intención empresarial de promover determinados bienes, estableciendo un equilibrio de precios entre otros bienes complementarios y/o sustitutos. Como variables exógenas y/o endógenas, cito algunos efectos relevantes en la gestión del portafolio de las organizaciones:

- Estacionalidad: Incremento o reducción propia de la actividad en alguna período.
- Canibalización: Reducción de ingresos de un bien por causa del incremento de otro.
- Fagocitación: Entrega de bienes que no genera ingresos pero al ser ofrecidos por la competencia, temporalmente son subsidiados por otros bienes.
- Parasitismo: Entrega de bienes que no genera ingresos pero al ser requeridos por el cliente, temporalmente son subsidiados por otros bienes.
- Contaminación: Limitación del ingreso al constituirse una actividad no sustentable.
- Epidemia: Limitación de la actividad transitoria en una región.
- Endemia: Restricción casi permanente de una actividad en una región.
- Pandemia: Limitaciones o restricciones epidémicas extendidas por muchos países.

Por último, se debe atender al concepto de costo global (*life cycle coste*) a lo largo de la vida útil del bien: Costo de Adquisición, Costo de Utilización, Costo de Bienes Complementarios, Costo de Conservación, Costo de Impacto Ambiental (ecológicos), Costo Fiscal, Costo Financiero, Amortización Económica, Ingreso Potencial de Reventa y Costos de Extinción.

¹⁵ La zona de aceptación del algoritmo de precios intenta balancear la intersección entre los precios aceptados y sostenibles por la organización (precio técnico y objetivo), con un precio acorde con la posición competitiva frente a la competencia (precio de mercado), más un precio sustentado por los consumidores o fuerzas conjuntas del segmento meta (valor percibido).

1.3. Estrategia Corporativa

1.3.1. Tipos de estrategias

Se espera del liderazgo corporativo que honre sus responsabilidades. El escenario estratégico competitivo también contiene la construcción de vínculos mutuos de entrega de valor entre los segmentos del mercado meta (construcción del *lado de la demanda*) y la sociedad regional. Con respecto a los segmentos de los mercados meta, se pueden mencionar los compromisos por niveles de *satisfacción, rentabilidad, retención y adquisición* para detectar, comprender, satisfacer, captar la atención, atender, encantar y sorprender gratamente a los clientes actuales y potenciales en los *mercados de oportunidades*¹⁶.

Con respecto a la sociedad regional, incluye compromisos de *Responsabilidad Social Corporativa* evidenciados mediante la combinación de prácticas y políticas que incluyen el respeto por los aspectos legales, éticos y ambientales. El ámbito empresario asumió mayores compromisos, apoyando proyectos con contenido social con un sentido cada vez mayor de co-responsabilidad. En la práctica, implica la adopción de políticas de *inversión social* por parte de la organización, que debe así incorporarlas al mismo nivel que las directrices estratégicas, comprometiéndose a realizar un planeamiento estratégico en lo social¹⁷.

Las alternativas estratégicas se reconocen como **integraciones** (concentraciones) dentro de su macro cadena de valor específica y de bienes complementarios hacia *delante, atrás o extendida*, para reforzar sus ventajas competitivas. O como **diversificación** (extensión) corporativa para lograr una superior consolidación estratégica geomorfológica. La elección de las estrategias corporativas deviene de la evaluación del escenario estratégico (teatro de operaciones) especificado dentro del mercado local, doméstico o regional (*Home Base*)¹⁸.

16 Las empresas utilizan el antiguo factor de participación de mercado (*market share*) como termómetro frente a la competencia. La cuota de mercado es un indicador generalmente manipulado y erróneamente calculado que únicamente sirve para el mercado del *commoditie*. Competir por el futuro implica competir por una participación de oportunidad, más que por una participación de mercado. ¿Cómo podemos hablar de participación de mercado en mercados que no existen, que todavía deben ser creados? (Prahalad, 1990)

17 Claro ejemplo lo constituyen la Economía de Comunión (Gui Benedetto, 1991) o la Economía Solidaria (Dabène Oliver, 1999) que dan sentido a la ambivalencia de acepciones cualitativas y cuantitativas en las que reside la ambigüedad de la palabra “utilidad” (Salle-nave, JP 1990).

18 *Home Base*: Es la base en la que se desarrollan tanto las operaciones de las organizaciones, como la entrega de la oferta (portafolio de bienes). Anteriormente se circunscribía a su espacio territorial, pero el mundo globalizado ha combinado lo físico con lo virtual. En estructuras complejas, la base de operaciones se encuentra diseminada en distintos territorios

Las estrategias de **integración** (también reconocidas como integración vertical) poseen un peso significativo en momentos de analizar los efectos de las macro cadenas de valor en un mercado determinado. La empresa podrá optar por **integrarse hacia delante**, con sus distribuidores, comercializadores y hasta los clientes y/o **hacia atrás**, con sus proveedores. Es decir que las empresas ya no se auto limitan a su geografía empresarial tangible, sino que se expanden mediante sus procesos para brindar mejores bienes y con el fin último de poder ganar la conquista del cliente, punto clave, ya que cuanto más cerca estén de él, más mercado conquistaran.

La eficacia y eficiencia de la macro cadena, desde luego está centrada en el eslabón más débil, de allí es que se integren con empresas que participan de la misma macro cadena de valor. Como ejemplo de integración hacia atrás, las empresas seleccionan a empresas proveedoras por ejemplo empleando la técnica basada en una filosofía JIT.

Para reflexionar



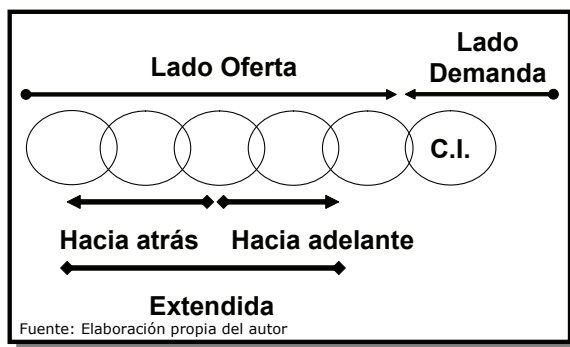
El dilema para estos últimos es que muchas veces, las grandes corporaciones por el volumen de producción que manejan y el volumen fluctuante de su demanda, pueden llegar a monopolizar su producción y financiarse con ellos al mismo tiempo. Algunas historias culminan con el deterioro del capital de trabajo del proveedor, por cuanto la corporación finaliza por absorberlos y convertirlos formalmente en parte integrante de la misma, como una nueva unidad de negocio.

Otra forma de integración es mediante la complementación de la cadena de valor hacia delante, según sus necesidades para llegar al mercado. Ahora podría analizar su integración con sus distribuidores, para acercarse cada vez más al cliente. Son estos puntos favorables los que otorgan beneficios tales que ya no se pueda pensar en el concepto empresa como factores meramente estructurales y delimitados físicamente por plantas de producción.

Debemos pensar a las organizaciones como grandes macros cadenas de valor susceptibles de integrarse hacia delante y/o hacia atrás. Aquellas empresas que logran integrar su cadena de valor hacia delante y hacia atrás se convierten en lo que denominamos una **empresa extendida**. Es el inicio de la conformación de los *Holding's* o grupos económicos¹⁹.

con distintas problemáticas. Bajo estos factores disgregadores, se la asimila a la “carta de ciudadanía” de la organización.

¹⁹ Grupo económico: Concentración globales de empresas o entes jurídicos legalmente independientes o no, con el fin de alcanzar objetivos corporativos comunes, tendientes al incremento, maximización y consolidación de las posibilidades económicas de varias corporaciones.



La estrategia de **diversificación** (también reconocidas como integración horizontal) se verifica fuera de la macro cadena de valor global de la corporación. Puede ser mediante alguna técnica para lograr la mayoría de la voluntad social de una Unidad Estratégica de Negocio por **interrelación tangible** (inversiones de altos rendimientos), **interrelaciones intangibles** (adquisición de *core competences*) y las **interrelaciones entre competidores** (ingreso a otros rubros de actividad donde opera la competencia).

El móvil para concretar combinaciones estratégicas puede provenir para acelerar los tiempos de ingreso a un mercado, lograr mayor participación en un mercado existente, para desarrollar nuevos mercados, para intensificar la penetración de un bien existente en mercados actuales o potenciales o para desarrollar nuevos bienes en mercados actuales o potenciales.

Asimismo, permiten incrementar la oferta del bien en la búsqueda de superior valor agregado y rentabilidad. Las alternativas se logran mediante la adición de un bien complementario (entrega de dos productos o dos servicios) o la integración de un producto con un servicio.

Tanto las estrategias de integración como de diversificación poseen acciones comunes, pues se concentran en las alternativas legales existentes para lograr estos objetivos mayores. Las acciones estratégicas para el logro de las estrategias corporativas provienen de mixturas.

Las combinaciones pueden provenir de **concentraciones patrimoniales**²⁰ (sociedades participadas, vinculadas o controladas) sean para obtener si-

raciones globales relacionadas. Son redes de sociedades corporativas internacionales agrupadas por control común, por una influencia significativa o por un interés comunitario.

²⁰ La intención estratégica de conservar la tenencia de acciones de una sociedad emisora se utiliza para mantener el derecho de control en la toma de decisiones de esta última. Según la ley de sociedades comerciales, el control se ejerce cuando una sociedad o por medio de intermediaciones societarias, se posee un paquete accionario tal que garantice más del 50% de los votos posibles. También se puede controlar la voluntad social de una sociedad cuando se verifica una influencia significativa (tenencia atomizada de títulos, directa dependencia de una sociedad hacia otra u otras o poder para designar al directorio o parte de sus miembros).

nergia, fuerza de embate, resistencia y/o para lograr complementariedad. Dichas combinaciones societarias se implementan operativamente mediante *fusiones, adquisiciones y escisiones*.



Existen también **concentraciones contractuales** y, dependiendo del poder adquirido en el mercado en el cual operan (*Market Power*), conseguirán realizar **alianzas estratégicas** con organizaciones que posean un interés estratégico en común.

A continuación se expone el amplio espectro de alternativas existentes según las normas legales vigentes, para ser adaptados y aplicados a las circunstancias específicas de la organización dentro del horizonte de planificación. Brindaremos sus fundamentos y concluiremos presentando sus beneficios estratégicos corporativos particulares, más los riesgos inherentes apareados.

1.3.2. Concentraciones patrimoniales

Ciertamente la coordinación, asignación de recursos y alineación de procesos del *Holding* o grupo económico deviene de la natural implementación de las estrategias corporativas seleccionadas. Lo complejo es detectar el menú de alternativas en función de las oportunidades particulares del negocio corporativo, de la interrelación estratégica entre las unidades de negocio y/o de las sociedades participantes. Por ello, comenzaremos proporcionando un marco conceptual para analizar los provechos de las participaciones societarias para conformar una arquitectura sinérgica de la macro cadena de valor en relación con las ventajas competitivas.

Es una práctica normal y habitual que las organizaciones efectúen colocaciones de excedentes de fondos al margen de su actividad principal con el objeto de obtener un determinado beneficio o utilidad económica. La forma

que adquieren estas inversiones depende de los usos y costumbres de cada país. En nuestro caso, el Código de Comercio, Comisión Nacional de Valores y la Ley 19.550 de sociedades comerciales y sus modificaciones permiten realizar una serie de inversiones transitorias (depósitos a plazos fijos, *overnight*, títulos públicos, bonos, acciones de otras sociedades, préstamos, operaciones a término, en divisas extranjeras, entre otros). Dichas inversiones de excedentes detectadas mediante los flujos de fondos operativos (*Cash flow*) hacen a la ingeniería financiera, tema que no desarrollaremos pues se encuentra circunscrito dentro de la planificación táctica y operativa.

Sociedades participadas, vinculadas o controladas

Nos resulta de interés describir aquellas inversiones denominadas **permanentes**, que hacen a colocaciones de fondos en el largo plazo con el ánimo de lograr objetivos estratégicos alineados con la visión de la organización. Estas cobran una importancia significativa, ya que su razón de ser o fundamento se origina en la búsqueda de un determinado posicionamiento competitivo para la corporación, a fin de atenuar los embates de la competencia directa o agresiones de macro cadenas de valor constituidas por grupos económicos antagónicos.

Es claro que estas inversiones **no corrientes** (con ánimo de realizarse o venderse en un plazo superior al año) pueden no diferir de las detectadas como inversiones corrientes o transitorias. Su clasificación depende de la intención o propósito del ente para su conservación. En particular analizaremos las implicancias de las participaciones que una organización realiza en el patrimonio de otros entes jurídicos. Se denomina empresas tenedoras a aquella que adquieren cuotas partes del paquete accionario de otra sociedad reconocida como emisora. La intención de conservar la tenencia de acciones de una sociedad emisora, es mantener el derecho del **control o influencia significativa** en la toma de decisiones de ésta última.



Leer con Atención

Según la ley de sociedades comerciales, el control se ejerce cuando una sociedad posee un paquete accionario tal que garantice más del 51% de los votos posibles.

Tal es la importancia jurídica, impositiva y contable, que existen en nuestro país normas que requieren que las sociedades controlantes presenten como información complementaria Estados Contables Consolidados, mientras que las sociedades tenedoras utilizarán como criterios de valuación en sus Estados Contables al Valor Patrimonial Proporcional (VPP) de sus inversiones permanentes.

Las combinaciones societarias se pueden verificar según la doctrina tanto de manera ascendente (adquisición de canales de distribución), como descendente (proveedoras de materia prima). Estas estrategias corporativas de **integración** se desplazan dentro de su macro cadena de valor, y pueden provenir de diverso objetivos a saber entre otros:

- a) Controlar una empresa cuya actividad primaria se encuentra directamente relacionada con la actividad principal de la organización. Estas relaciones son de utilidad para asegurar la provisión de materias primas y/o fijar los precios de compra de las mismas.
- b) Controlar una empresa poseedora de una logística de excelencia en cuanto a su canal de distribución o comercialización, obviamente directamente relacionada con la actividad principal de la organización. Su foco está puesto en una mayor y mejor llegada a sus clientes finales y consumidores potenciales o para evitar costos de intermediación.
- c) Controlar una empresa establecida en un sector industrial para eliminar las agresivas barreras de entrada. Los factores intrínsecos de determinados mercados, dificultan o encarecen el acceso a otras compañías. Este tipo de inversiones permanentes se evalúan no solo en términos financieros, sino también en tiempos de llegada a los mercados de destino.
- d) Controlar una empresa para incrementar la diversificación de sus líneas de productos sea mediante nuevos productos complementarios o sustitutos. Su valor se encuentra en la eliminación de costos de ineficiencia y curva de experiencia en el desarrollo de nuevos productos. Para ello se evalúa el costo de oportunidad de nuevas inversiones para incrementar la capacidad de planta y el tiempo de desarrollo de nuevos productos, frente al retorno de la inversión del capital invertido en la empresa controlada.
- e) Controlar una empresa para disminuir las tensiones competitivas. Nos referimos a dos tipos de acciones. La primera deviene del control directo de un competidor, mientras que la segunda intenta desactivar los factores claves de su potencialidad, como ser el control del proveedor principal de materias primas o del canal de distribución adoptado por la competencia.

Como son diversas las motivaciones que inducen a la concentración patrimonial, también pueden existir **extensiones** corporativas fuera de su macro cadena específica. El mundo de los negocios es creativo y se encuentra en constante estado de evolución. Con todo, podemos citar algunas de las estimulaciones actuales más frecuentes para consolidar al grupo económico:

- a) Control de sociedades con actitudes y aptitudes fuertemente ligadas a la investigación y desarrollo. Son acciones estratégicas sustitutas de inversiones aplicadas hacia la investigación e innovación. Varias corporaciones han invertido en empresas de tecnología de punta o biotecnología no con el ánimo de extraer beneficios por la compra y posterior venta de sus acciones, sino como semillero para el lanzamiento de nuevos bienes, para obtener renovación del capital humano o para realizar inversiones sociales.
- b) Control de sociedades independientes en actividades fuertemente reguladas por el estado o para garantizar el cumplimiento de características especiales dentro del grupo económico. A modo de ejemplo, hacemos referencia a entidades financieras para segregar el gerenciamiento de los excedentes de fondos o compañías de seguro de ART.
- c) Control de sociedades que permitan la reducción de la carga impositiva del grupo económico. Con la intención de lograr el traslado de fuentes de trabajo al interior de nuestro país, se han promulgado leyes que favorecen el aprovechamiento de ventajas impositivas.
- d) Control de sociedades cuyas características generales reportan determinados beneficios materiales e inmateriales, como ser su situación económica o financiera, ubicación geográfica, reputación, prestigio e imagen de marca corporativa.

Observamos que genéricamente se han utilizado este tipo de combinaciones societarias para consolidar al grupo económico. Sus efectos pueden establecerse para reforzar la robustez económica y financiera al distribuir el riesgo potencial del grupo económico; para realizar inversiones en nuevos nichos de mercado o en investigación y desarrollo de avanzada; para lograr influencia en los medios de comunicaciones y/o en las telecomunicaciones o devenidas de una política de responsabilidad social empresarial.



Leer con Atención

Es importante destacar que no nos referimos a prácticas espurias fuera de la ley de sociedades comerciales o lavado de activos, ética comercial o comportamientos monopólicos representados por la transferencia de utilidades dentro del grupo económico, compras de facturas, triangulación con paraísos fiscales, proliferación de empresas Offshore ficticias, operaciones no autorizadas, errores en la contabilización de operaciones entre empresas que pueden afectar sus patrimonios, el no reconocimiento de los resultados trascendidos a terceros o de prácticas restrictivas de la competencia.

En definitiva, el concepto de sociedad controlante cobra distintas acepciones dependiendo de la intención estratégica corporativa de integración (concentración) o extensión (diversificación).

Reiteramos que en forma directa o por medio de intermediación con otras sociedades, se podrá controlar cuando se posean participaciones por cualquier título, que permita lograr los votos necesarios para influir en la voluntad social de la empresa a dominar. Pero también se puede ejercer el control de una sociedad cuando exista **influencia significativa**. Como pautas de influencia citamos:

- a) Cuando la empresa tenedora posee una participación patrimonial de la empresa emisora tal que le permita ejercer influencia en la toma de decisiones. Lo expuesto ocurre cuando las tenencias accionarias se encuentran atomizadas, o sea diseminadas entre varios accionistas. Esta ocasión, permite diluir la participación de los demás accionistas en el capital societario.
- b) Cuando la empresa tenedora conserve el poder para designar al Directorio o parte de sus miembros u órgano superior de la empresa emisora.
- c) Cuando por algún motivo se verifique una directa dependencia de una sociedad hacia otra u otras. La dependencia puede provenir de variadas circunstancias, pero generalmente se observan sociedades que ejercen influencia significativa sobre la base de una fuerte dependencia tecnológica ó económica.

Adquisiciones

Otro procedimiento es el indicado por medio de las adquisiciones puras, donde una o varias sociedades adquieren participaciones del 100% del capital societario de otra u otras. Los tipos de dominio pueden ser:

- a) Directo: Cuando la sociedad controlante posee la mayoría del paquete accionario de la empresa controlada o subsidiaria.
- b) Indirecto: Cuando la sociedad controlante posee participación en una subsidiaria que asimismo es controlante de otra u otras sociedades.
- c) Participación recíproca: Cuando la sociedad subsidiaria tiene igualitaria participación en el paquete accionario de la sociedad controlante.

Generalmente se reconoce una total sumisión de los círculos de poder de la empresa adquirida o subsidiaria, pues la controlante toma el mismo sin contemplación alguna. En dicho orden, únicamente en casos excepcionales la sociedad adquirida conservará algún nivel gerencial.

Fusiones

Las fusiones son formas jurídicas que permiten básicamente dos tipos de alternativas para generar un incremento sustancial de sus ventajas competitivas:

- a) Dos entidades desaparecen para conformar una nueva sociedad y
- b) La designada como absorción, cuando una entidad incorpora los patrimonios de una o varias sociedades, las cuales desaparecen.

Debido a que las fusiones se generan sobre una base de complementación equitativa, requieren de la constitución de acuerdos previos para establecer las cuotas partes del paquete accionario, distribución del poder para la toma de decisiones y reconsideración de los niveles gerenciales que serán seleccionados para acompañar al desarrollo de la nueva sociedad.

Estos procesos de fusión implican un alto diálogo directivo a los efectos de garantizar un período de transición sin conflictos internos, tal que garantice el normal desenvolvimiento de la nueva sociedad.

Escisiones

Esta última alternativa se emplea cuando una empresa posee dimensiones prácticamente exorbitantes, que atentan contra una adecuada gestión estratégica y control. La respuesta jurídica a dichos limitantes de la actividad está conformada por la división de la empresa o corporación en sociedades independientes de menor nivel y por consiguiente mejor administradas.

También se verifica cuando existen cambios bruscos en el marco regulatorio, que establecen o exigen su nacionalización, expropiación o venta compulsiva antimonopolio de una parte del negocio. La misma afecta directamente al patrimonio societario. En estos casos el distracto societario (rescisión contractual) puede tornarse conflictivo, requiriendo de un mediador o interventor determinado o conciliado por las partes involucradas.

Riesgos inherentes de las combinaciones societarias

Toda acción corporativa posee en principio un claro beneficio, pero también soporta un implícito riesgo apareado que no se debe desatender en momentos de la toma de decisión estratégica. Máxime cuando este tipo de operaciones o procedimientos conllevan importantes esfuerzos durante largos períodos de tiempo. Es por ello que presentamos los principales obstáculos o dificultades que deben evaluarse en la etapa de analizar las alternativas de combinaciones societarias expuestas. Las posibilidades de éxito se encuentran encubiertas por riegos inherentes, a saber:

- a) Discrepancias culturales: Una variable clave está constituida por la cultura organizacional. La vida empresarial está llena de situaciones conflictivas devenidas por descalces o discrepancias culturales. Es imposible integrar dos sociedades con culturas, actitudes y filosofías comerciales disímiles. La variable humana no es instantánea, por cuanto los cambios culturales llevan años de desarrollo, capacitación, inversión y paciencia en su conducción.
- b) Escasa sinergia de procesos: Es indudable que las percepciones externas no reportan un claro reconocimiento de los procesos internos que desarrolla la hipotética sociedad a controlar para generar y mantener sus ventajas competitivas. Cuando los procesos internos de la sociedad a controlar no pueden coadyuvar o potenciarse con los procesos internos de la controlante, quedan dos alternativas: altos montos de inversión de adaptación o asumir la venta del paquete accionario a valor inferior de su cotización o patrimonial. Muchas empresas compran la ilusión de lograr una sinergia exclusiva y difícil de imitar por sus competidores directos, pero con el correr del tiempo, la ilusión cobra su desilusión. Lo propio no solo refiere a los costos por ineficiencia, sino en la pérdida de personal valioso.
- c) Excesiva diversificación: En el mundo real de los negocios, se ha verificado que algunos grupos económicos han incursionado en nuevos negocios muy disímiles o distantes a los conocimientos o capacidades centrales (*Know how*) o *Core Business*. Dicha situaciones ameritan poseer una confianza absoluta en la dirección de la sociedad controlada. No estamos en presencia de una razonable delegación de poder, sino de una abdicación categórica del mismo.
- d) Compras sin beneficio de inventario: Operaciones de adquisición o fusión sin considerar el beneficio de inventario. No se ha tenido en cuenta al punto de equilibrio y apalancamiento financiero (*leverage*). Esto significa, sin evaluar los riesgos de los pasivos (deudas) ordinarios y extraordinarios contraídos por la empresa a controlar. Con todo, algunas operaciones se pueden realizar sobre la base de financiamientos engañosamente atractivos, mediante deudas en bonos basura o chatarra o falaces fideicomisos que dieron origen a varios desfalcos financieros y posteriores quiebres de empresas.
- e) Valor de las súper utilidades futuras: Cuando se está en presencia de una inversión comprometida a nivel de la estrategia corporativa, es habitual que se destine a personal interno o asesores externos para evaluar la Prefactibilidad del proyecto de combinación. Así pues, una

tarea central es la evaluación del patrimonio y de las súper utilidades futuras económicas que devengará la sociedad a controlar. Queremos significar que el valor de adquisición se basa en un valor actual del patrimonio social, más una estimación razonable del valor actual neto sobre las utilidades genuinas que hipotéticamente podría generar la empresa controlada en un horizonte razonable de tiempo futuro. La historia nos ejemplifica de los graves y grotescos errores que se han efectuado: Compras millonarias de las famosas empresas “punto com”.

- f) Extendidos tiempos de transición: No existe peor daño al personal que extender los tiempos de transición, los que llevan aparejados evaluaciones de desempeño y luchas de poder entre ambas sociedades. El desgaste del personal no solo es inminente, sino que irreparable. Estos tiempos de transición deben planificarse con reglas claras y transparentes para calmar las ansiedades del personal, en su defecto, para establecer un corte temporal en cuanto a las políticas de desafectación (despidos).
- g) Distracción en la conducción: Como hemos comentado, los períodos de negociación, conocimiento profundo del negocio, reconocimiento de las principales limitante de la actividad, conflictos del personal y la posterior transición societaria pueden dilatarse en el tiempo. Ello conlleva a una dedicación casi exclusiva de algunos directores del grupo económico dominante. Sin una adecuada planificación táctica del proceso de combinación societaria, la alta dirección se verá distraída o alejada su atención de la administración estratégica de su propio grupo económico. El riesgo real se manifiesta ante la impotencia de advertir cambios estratégicos en el contexto interno y externo del grupo a administrar.

1.3.3. Concentraciones contractuales

Las alianzas estratégicas deben estar sustentadas en acuerdos o contratos de cooperación empresarial, con un objetivo determinado a desarrollar y desplegar en el largo plazo. Asimismo se debe explicitar los aportes a efectuar por cada socio estratégico, la estricta confidencialidad y de corresponder la distribución de utilidades.

Son múltiples las modalidades de Alianzas Estratégicas, pues nacen de la creatividad y conciencia cognitiva del *Management* Estratégico. Se materializan mediante acuerdos de cooperación en base a sociedades que aportan investigación y desarrollo, consorcios de ofertas conjuntas, acuerdos de distribución y/o comercialización cruzada, acuerdos de exclusividad de proveedores de materias primas, acuerdos mediante colaboración o cooperación

empresarial, *Benchmarking*, *Branding* o *Co-branding* corporativos, licencia-
miento compartido o coaliciones.

Riesgos inherentes de las alianzas estratégicas

Claramente las alianzas se basan en la confianza mutua para desarrollar ac-
ciones estratégicas que beneficien a los socios equitativamente. Persigue una
sinergia exclusiva en la conformación del valor organizacional y posiciona-
miento estratégico en una relación conocida como ganar-ganar (*win-win*).

Es por ello imperioso conocer previamente la trayectoria y comportamiento
empresarial del potencial socio. La búsqueda de garantía se realiza inda-
gando su pasado, analizando los compromisos asumidos frente a riesgos,
existencias de problemas legales, mediante consultas a entidades banca-
rias, principales proveedores o clientes y la imagen de marca que posee en
el mercado donde opera. Algunos de los riesgos inherentes son:

- a) Discrepancias culturales: Es importante aclarar que las alianzas ge-
neralmente fracasan cuando se intenta fusionar dos visiones y/o cul-
turas organizacionales disímiles.
- b) Tiempos extensos de negociación: Puede acontecer que un potencial
socio obtenga beneficios en el corto plazo comunicando su intenciona-
lidad de generar una alianza estratégica, la cual nunca se concreta.
- c) Alianza desbalanceada: La pérdida del equilibrio de la alianza puede
provenir por la entrega superior de una organización en cuanto a los
esfuerzos estratégicos, compromisos, acciones proactivas, aportes
de utilidades hacia el socio estratégico o posicionamiento único de
imagen de marca.
- d) Pérdida de *Know-how*: Existen ocasiones en las que una organización
confiada en su socio transfiere sus capacidades centrales, las que
capitaliza como ventajas competitivas y posteriormente quiebra la
alianza.
- e) Incompatibilidad manifiesta: Ocurre cuando existen pérdida de me-
tas comunes, diferencias cognitivas y/o de percepción o desidia entre
las partes.
- f) Ruptura de confidencialidad: Es cuando trasciende información con-
fidencial hacia la competencia o grupos de intereses directos o indi-
rectos.
- g) Conflictos estructurales: Existen cuando colisionan los grupos de po-
der entre los socios. El enfrentamiento puede ser interpersonal (me-
nor jerarquía), intergrupar o en caso extremo interorganizacional.

Conclusión

Las alternativas de estrategias a nivel Unidad de Negocio pueden estar orientadas hacia la estrategia de liderazgo en costos, costo reducido o el menor del mercado meta, o la diferenciación que se logra generando un bien que sea percibido por el mercad como único. Estas se apalancan en el *Core Business* o cadena de valor *hard* y las *Core Competences* que hacen referencia a las capacidades centrales o cadena de valor *soft* de los recursos humanos, en cuanto a sus actitudes y aptitudes.

La variedad de bienes propuestos está sujeta a un ciclo de vida que reproduce la historia de las ventas de cada uno de estos, lo que permite diferenciar 4 etapas: Introducción, crecimiento, madurez y declinación. La combinación de estos conforma el portafolio o cartera de bienes. Para su evaluación, es preciso distinguir primeramente los dos tipos de tasas de crecimiento: intrínseca y extrínseca. Estas tasas están íntimamente interconectadas y la expresión conjunta es su espiral de crecimiento. Existen 3 alternativas de crecimiento externo (Equilibrado, Acelerado y Recalentado) e igual evaluación del crecimiento interno (Portafolio Equilibrado, Obeso y Anémico).

Las alternativas de estrategias Corporativas se reconocen como integraciones (concentraciones) dentro de su macro cadena de valor específica y de bienes complementarios hacia delante, atrás o extendida, para reforzar sus ventajas competitivas y como diversificación (extensión) corporativa para lograr una superior consolidación estratégica geomorfológica.

Las acciones estratégicas para el logro de las estrategias corporativas provienen de mixturas de concentraciones patrimoniales (sociedades participadas, vinculadas o controladas) sean para obtener sinergia, fuerza de embate, resistencia y/o para lograr complementariedad. Dichas combinaciones societarias se implementan operativamente mediante fusiones, adquisiciones y escisiones.

Existen también concentraciones contractuales y, dependiendo del poder adquirido en el mercado en el cual operan (*Market Power*), conseguirán realizar alianzas estratégicas con organizaciones que posean un interés estratégico en común. Se materializan mediante acuerdos de cooperación en base a sociedades que aportan investigación y desarrollo, consorcios de ofertas conjuntas, acuerdos de distribución y/o comercialización cruzada, acuerdos de exclusividad de proveedores de materias primas, acuerdos mediante colaboración o cooperación empresarial, *Benchmarking*, *Branding* o *Co-branding* corporativos, licenciamiento compartido o coaliciones.

2. Arquitectura de la Demanda

2.1. Comportamiento del consumidor

Introducción

Existe sobrada bibliografía sobre Marketing y variadas escuelas (*Ethos*) que desarrollan la disciplina desde el punto de vista estratégico. Su profundización excede al alcance del libro. Sin embargo, entender y comprender la demanda actual y potencial también es un requisito básico para la dirección estratégica. Implica conocer dos modelos básicos referentes a *las complejas decisiones de compra* del consumidor y sus móviles de los *conjuntos evocados* por los clientes, a los efectos de ofrecer una amplia variedad de bienes. Entender la demanda es conocer las razones de sus decisiones de consumo simbólico²¹ y de elección entre marcas.

Nuevos factores disgregadores contribuyeron para que estos modelos hayan variado radicalmente ante el **despertar de la conciencia colectiva**.

El mundo comprendió que los sistemas de consumo y crecimiento no son ilimitados y que los daños a nuestro ecosistema son casi irreversibles. El consumo global bajo un sistema axiomático soportado por un *Homo Economicus* (maximización de beneficios con el menor costo posible), se integró con el respeto al *Homo Decidens* (hombre que decide). Aceptar esto, produjo un equilibrio de concepción reflejado en un camino del crecimiento sostenido hacia el desarrollo sustentable en observancia con los derechos intergeneracionales.

Estas inteligentes presiones sobre el modelo de **consumo justo y socialmente responsable** potenciaron el concepto de sustentabilidad, originando que las empresas de la era de la información deban migrar sus competencias centrales (*Core Competences*) hacia la detección de nuevos bienes (*Core Business*), caso contrario, las sociedades las condenarán. Debemos comprender que es imposible emplear antiguas costumbres para utilizar las nuevas tecnologías. Estamos presenciando la gestación de nuevas doctrinas económicas globales, imprevistas formas de modelos de negocio y elecciones operativas dentro de los ecosistemas.

De allí que uno de los objetivos esenciales de cualquier empresa es conocer los móviles, usos y costumbres de sus clientes, ya que conociendo su poder de compra y su idoneidad podremos satisfacer sus necesidades adecuando

²¹ El ser humano no se relaciona concientemente con objetos tangibles de manera racional. Es un proceso inconsciente, que busca incansables anclajes intangibles de manera irracional. El consumo no proviene de una realidad económica, sino de la dimensión simbólica de la economía.

la oferta y la infraestructura a las mismas. De esto dependerá el éxito de la empresa. Para ello es básico estudiar el funcionamiento de su mente porque está comprobado que dentro de ésta se alojan los motivadores de consumo, es decir, el cerebro es el responsable absoluto de todo lo que el organismo quiere y ejecuta. Necesitamos recurrir a la investigación tanto biológica como psicológica de la mente humana.

2.1.1. Valor percibido

El conocimiento del consumidor y sus necesidades es el paso inicial para poder diseñar las estrategias de marketing que logren el éxito de un producto en el mercado. Dicho conocimiento brinda la oportunidad de generar nuevos negocios en nuevos mercados o para nuevos segmentos metas, adaptando el portafolio de los bienes²² ofrecidos. Los consumidores adquieren los productos para satisfacer sus necesidades pero su elección es inconsciente. El consumidor racionaliza la selección de sus productos describiendo las ventajas y los motivos de su decisión pero realmente no sabe porque lo compró, ya que el significado que tiene ese producto en su mente lo desconoce.

Requerimos introducir el concepto del valor percibido por los clientes antes de continuar con el presente apartado. Rápidamente realizaremos una presentación del tema a título indicativo, a los efectos de plantear un análisis *trade off* sobre acoples de variables de alto impacto en el análisis de la función de la demanda.



Leer con Atención

En oposición a un análisis trade on donde se excluyen variables sea por su presunta incompatibilidad o costo de oportunidad, se presenta un estudio trade off por el cual se detectan atributos conjuntos de preferencia. La aplicación de trade off busca la unión sinérgica de variables.

Lo que pretendemos con esta introducción es reflexionar sobre el análisis de otras causales de la demanda, y por ende, del complejo modelo mental del conflicto de decisión que desemboca en el consumo. Pero es necesario también reconocer que los clientes poseen un prejuicio sobre el valor de un bien determinado. Dicho juicio de valor, se define como el valor percibido por éstos.

Como consumidores y frente a una decisión de compra, poseemos una estimación intuitiva y sin asidero objetivo sobre el valor del bien a adquirir. Dicha

²² Epistemológicamente el término se encuentra colmado de significados. En el presente apartado se refiere tanto a productos como a servicios que poseen utilidad y/o beneficio especial según los atributos de valores tangibles y/o intangibles, representados y asignados en las mentes de los consumidores.

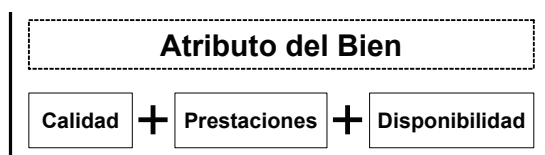
estimación nace por el conocimiento presunto y la comprensión instintiva que conjeturamos sobre la supuesta utilidad que le otorgamos al bien deseado. También podemos inferir que, como integrantes de un segmento meta determinado dentro de un mercado, poseemos similar intuición subjetiva. Por consiguiente, podemos extrapolar que un individuo perteneciente a otro segmento (sea por su nivel de renta o cultural), poseerá disímil valorización del mismo bien sujeto a análisis. Lógicamente cada segmento de referencia contendrá a consumidores dispuestos a obtener diferentes satisfacciones en función a un conjunto de costos que asume en relación con su actividad y esquema mental, sobre aquellos bienes sustitutos o complementarios que brindan una hipotética resolución a sus deseos.

Por ello, es interesante descomponer los factores formadores del valor percibido, ya que complementa desde el punto de vista práctico a la relación de la demanda y constituye en definitiva la variable más sensible que representa al éxito de la organización ante un mercado determinado. Podríamos significar que el imaginario del valor percibido por los clientes, se compone de los siguientes elementos:



Atributo

El grado de detalle del primer componente, es el principalmente reconocido por los compradores potenciales, ya que hace a la descripción funcional dada por la calidad intrínseca del bien, las prestaciones que nos otorga su adquisición y la disponibilidad en cuanto a la accesibilidad que cada cliente o el mercado le otorgará al bien en cuestión. Son elementos resultantes de la conjunción de atributos tangibles y racionales en primer instancia, más una cuota de resoluciones subjetivas por las cuales el cliente define y reconoce los atributos de su interés. Según la idea de concepción del producto, el cliente potencial detectará el aporte que brindará éste para su actividad. Así comprendido, observamos que la función atribuida es el vínculo que entrelaza a la necesidad con su compra.



Atendiendo a cada uno de dichos elementos, generando valor sinérgico y mayor valor relativo por encima de la competencia mediante el apalancamiento del *Core Business* y *Core Competences*, las organizaciones inteligentes cimientan renovadamente su arquitectura para la creación y generación de superior valor agregado.

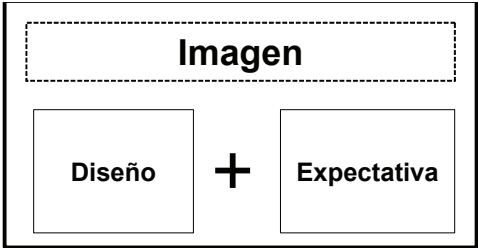
Podemos citar como ejemplo la adquisición de un auto (como bien genérico) frente a la necesidad de transporte o movilidad, la compra de un destornillador o una puerta. Cada uno de estos bienes posee distintas funciones principales por las cuales se han fabricado o producido. Asimismo, presentan un diseño industrial y técnico particular con respecto a los de su mismo género. En complemento podemos sumar funciones accesorias como que el motor del auto no derrame aceite, que el destornillador no lastime la mano o que la puerta posea un marco contenedor acorde con su peso. En la medida que los clientes se acostumbran a recibir una función complementaria, la adoptan y exigen como función principal.

Por último, existen elementos de apreciación (aprecio) que busca el comprador sea por sus funciones y/o no funciones específicas de un bien determinado. En la historia encontramos varios ejemplos sobre el descubrimiento de nuevas funciones otorgadas por los clientes (lejanas a la concepción o idea inicial del fabricante), las que generaron el lanzamiento de nuevos bienes. Sus funciones están sostenidas por los atributos de calidad del bien para brindar determinadas prestaciones y que no solo el mismo esté disponible en el mercado, sino también es importante que sus repuestos o partes estén igualmente disponibles.

Respetando la sucinta exposición, concluimos que básicamente el atributo del bien proviene de un profundo conocimiento que la empresa posee acerca de sus Clientes actuales y potenciales, en cuanto al uso y valor aportado por el bien ofrecido. Concluyendo, trata sobre el valor atribuido por los consumidores.

Imagen

Por otra parte, en el proceso de decisión de compra de bienes aplicado por los clientes, interviene una selección de ofertas en función al imaginario que poseen en sus mentes. Dada una previa selección de los atributos del bien



requerido, el cliente inicia un proceso de selección y elección de la organización a quien confiar la adquisición. Es aquí donde interviene la competencia de la imagen empresarial entre las organizaciones que realizan la oferta del bien en cuestión. Sus elementos son el diseño y las expectativas.

Es interesante analizar distintos negocios en función a la relación sujeto – objeto atribuido por las mentes de los clientes. No nos referimos a la imagen de marca de una empresa en particular, sino a la imagen que expresan los productos o servicios que se encuentran a disposición de los consumidores. No existe objeto sin imagen. Los bienes nunca son solamente tangibles, sino que poseen una determinada alma intangible asignada por el consumidor. Cada sujeto vuelca sus expectativas personales, llenado al objeto inanimado (bien) según sus códigos (incluye valores), de un contenido psíquico especial.

La imagen de un bien genera un efecto espejo, el cual es fundamental dentro del enfoque simbólico de la demanda, pues se sustenta en un complejo mecanismo identificador cuyo efecto es determinante en el consumo. Así podríamos pensar a los objetos – bienes desde una función espejo en sus dos efectos:

- **Espejo Personal (Psicológica):** Los consumidores adquieren un bien en función a sus valores simbólicos y a la imagen asociada que ellos mismos les atribuyen. El ego busca bienes que satisfagan a la imagen que cada persona relata sobre sí misma. Así nos encontramos frente a un bien espejo que refleja la imagen personal deseada.
- **Espejo Social (Sociológica):** Los objetos más que por sus funcionalidades, sirven como símbolo de nosotros mismos a través de una disociable relación sujeto – objeto. Es el deseo para ser reconocido como perteneciente a un sector social, que permite atenuar nuestras carencias. El objeto de este modo se convierte en un espejo perfecto que libera las imágenes que deseamos que los otros conformen sobre nuestra personalidad.

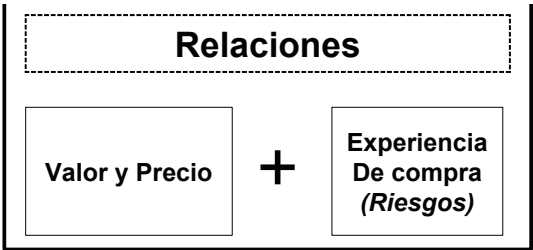
También es importante destacar que la imagen proviene de un análisis previo sobre el segmento meta a ser atendido. No es lo mismo ofrecer un bien con un alto condimento de diseño para un público sensible al mismo, que para un segmento masivo y de baja sensibilidad. Los oferentes (lado oferta) deben decidir a qué público atender, pues en función de éste, aplicará esfuerzos económicos y creativos para construir un adecuado diseño del bien, tal que cubra sus expectativas. Aquí comienzan a aplicar valores tangibles e intangibles a través de la idea de gestación del bien.

Relaciones

Primeramente requerimos destacar que el precio asignado por una empresa, puede encontrarse alineado o no al precio de mercado. Igualmente, los clientes poseen en sus mentes una presunción intuitiva del precio razonable que están dispuestos a abonar por un bien determinado. Las brechas, deficiencias o diferencias entre el precio ofrecido y la presunción de precio a priori en la mente de los clientes de ser superior, podrán ser resueltas siempre y cuando el cliente potencial se encuentre dispuesto a asumir el mayor costo para obtener el beneficio deseado. Aquí es donde cobra importancia la acumulación de valor relativo brindado por la oferta en cuanto a la sinergia entre el atributo del bien e imagen forjada por cada empresa frente a sus segmentos.

Los segmentos estarán dispuestos a erogar un determinado costos para un bien, según sea el valor que ellos les asignan a una necesidad determinada. La relación entre el valor percibido o asignado y el precio relativo de un bien, da lugar para evaluar el establecimiento del valor atribuido por el cual los clientes están dispuestos a pagar por el mismo. Así, el tercer componente del valor percibido ataña a las madejas de relaciones puestas a disposición de los consumidores. Comienza un ciclo de entretejido, red o mayado (según la Visión y Valores de la organización) de vinculación entre el lado oferta con el lado demanda. Podemos proponer a sus factores básicos como:

Asimismo, los bienes poseen costos posteriores al momento de su adquisición que interviene en la relación, los cuales a veces se encuentran deliberadamente ocultos tanto desde la propuesta de la oferta como desde el lado de la demanda. Algunas personas pujan por comprar un bien y una vez poseído, no logran retenerlo por sus altos costos posteriores.



Es claro el ejemplo de un auto 0 Km. que por sus altos costos fijos de seguro, patente y hasta combustible debe ser vendido por su reciente propietario a un valor inferior al de compra. El concepto de costo global (*life cycle coste*) contiene costos complementarios y relaciones posteriores a lo largo de la vida útil del bien. La aplicación del concepto de costo global, varía ciertamente frente al ciclo de vida en función a su utilización.

También hace a la relación, la sensación que consolida el cliente en su mente bajo un juicio de valor casi inamovible, penetrante y a veces cruel. Algunos autores han estimado que el éxito de recuperación de clientes insatisfechos ronda aproximadamente entre el 8 y 25 %, con un costo incremental cinco veces superior al costo de llegada inicial. Es por ello que a cada contacto con los clientes se lo denomina Momento de Verdad.

Comentamos que el presente componente queda plasmado en un tiempo posterior al momento de compra efectiva o consumo de un bien determinado. Los efectos temporales durante y post consumo, hacen a la factibilidad en la repetición del consumo. La curva de aprendizaje del consumidor implícita atraviesa sucesivas etapas que se internalizan como modelo del comportamiento de compra.

Es un concepto que avanza, consolida o puede mantenerse fuera de las esferas de una organización. Su expansión, positiva o negativa, brindará frutos principalmente en el mediano y largo plazo. Es por ello que las organizaciones a pesar de no poder manipularlo, pues escapa a su órbita cercana realizan acciones en lo operativo y cotidiano para contener sus efectos futuros. Las relaciones sostenidas y sustentadas en el tiempo infieren también una acción proactiva para conocer e interpretar los cambiantes comportamientos de compra, consumo y posterior satisfacción duradera en el tiempo.

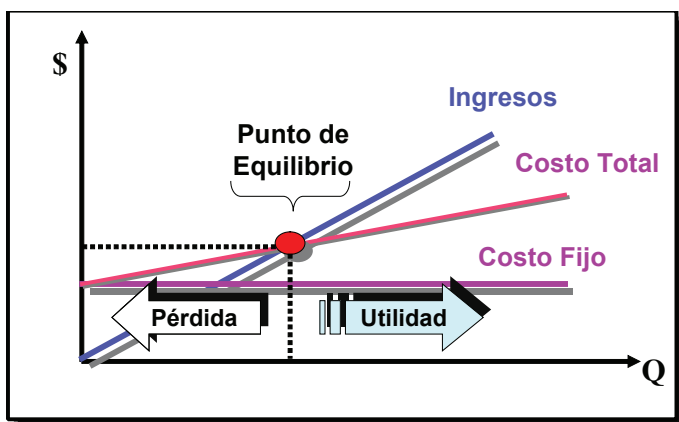
El valor percibido en definitiva es indudablemente el factor que define al éxito de las organizaciones en el mercado de un bien, pues equilibra o balancea al precio del oferente con el precio que está dispuesto a abonar el demandante. Es por ello que presentamos el modelo mencionado por Velasco González²³, que aborda la conjunción de tres precios o aprecio que se encuentra alineado con la exposición anterior, para el análisis del algoritmo de precio estratégico que aplicará la organización. Comenzamos definiendo el Precio Técnico. El precio técnico establece una situación para un volumen determinado de producción a disponer para su venta, donde la empresa no obtiene beneficios, ni genera pérdidas, siendo su ecuación:

Precio Técnico = Costo Variable Unitario + (Costos Fijos / Expectativas Unidades de Ventas)

Se lo reconoce también como punto muerto, umbral de rentabilidad o punto de equilibrio, es decir que el precio prefijado absorbe a priori los costos totales para una producción determinada, tal como se muestra en la gráfica.

El análisis del Precio Técnico es válido para una situación determinada o diagnóstico de la empresa, pero lógicamente inconsistente desde el pun-

²³ Velasco González, E (1990), *El Precio*, McGraw-Hill., Madrid



to de vista empresarial. Es por ello que se han propuesto adosar al mismo sistemas complementarios, aunque y según los expertos, aún no satisfacen plenamente a los empresarios. Intentando recuperar o según algunos autores "castigar" a los bienes enajenados por la empresa, se les atribuyó la responsabilidad de contribuir con un recupero del capital invertido en la actividad, por cuanto al precio técnico se le adicionó una determinada tasa de rentabilidad esperada de recupero de la inversión o beneficios, para alcanzar un umbral de rentabilidad. Al nuevo guarismo, se lo denominó **Precio Objetivo**. Así, podemos citar la fijación de Precios Objetivos en función a:

- Costos Estándar.
- Costos Fijos más un Margen de seguridad.
- Costos Fijos más Beneficios Esperados.
- Costos Fijos más una tasa de Rentabilidad sobre el Capital Invertido.
- Costos Fijos más una tasa de Margen de Beneficio (*Rate of Return Pricing*).

Particularmente éste último, el más utilizado, se construye mediante un porcentaje incremental (*Mark up*), que se aplica para cada unidad de producción y queda convenido por:

$$\text{Mark Up} = (\text{Capital Empleado} / \text{Costo Total}) \times \text{Tasa de Rentabilidad del Capital Empleado}$$

Sin embargo, se han postulado renovados sistemas de cálculo de costos y existencias adaptando tendencias tales como JIT (*Just in Time*), FMS (*Flexible Manufacturing System*), TQS (*Total Quality System*), ABC (*Activity Based Costing*) y ABM (*Activity Based Management*).

La profesión se encuentra en permanente búsqueda de experiencias y estudios de habilidades empresariales para aportar un algoritmo más conveniente, que satisfaga las necesidades de las organizaciones del futuro. Asimismo se destaca que factores como la inflación o deflación y sus efectos en la pa-

ridad de divisas, son otras fuentes importantes en momentos de conformar los precios de referencia para abastecer al mercado anfitrión.

Todos comprendemos que a pesar de los intereses particulares o intenciones de las empresas para fijar sus precios internos, existe un **Precio de Mercado** que se establece como marco de referencia y establece un umbral máximo aceptable por los Clientes actuales y potenciales. El buen Cliente posee una percepción clara del valor que está dispuesto a erogar por un producto y/o servicio determinado.

Desde luego el Precio de Mercado se establece en mercados maduros, con competidores ya establecidos y consolidados, por el cual nadie está dispuesto (superado dicho umbral) a erogar un sobre precio por encima de las ventajas, bondades, satisfacciones psicológicas o beneficios concretos que la oferta les brinda a los Clientes. Comprendemos que si una empresa posee costos totales de producción superiores al precio de mercado, la misma ciertamente se encuentra ante un grave problema de supervivencia.

Para reflexionar



En mercados de tipo oligopolio las empresas pueden tentarse por aplicar acciones operativas de precio límite o dumping (vender contra pérdida), aunque son prácticas prohibidas.

Además, cualquier variación de precios impactarán de diferentes formas en cada empresa debido a la estructura porcentual de sus estructuras de costos variables y fijos. Lógicamente una disminución del precio de mercado hará que la empresa también disminuya sus precios (si no integra valor con servicios o productos complementarios, mejorados, ampliados, de apoyo o facilitadores), por consiguiente tendrá que elevar el número de unidades producidas y vendidas para mantener su rentabilidad. Cuanto mayor sea la composición de costos variables, mayor será el incremento de unidades a vender al nuevo umbral de precios establecidos. También requerimos reconocer que intervienen en la formulación de precios factores como la imagen empresarial, la calidad de sus bienes, modelo de atención y sus servicios post venta, con lo cual el precio de mercado se encuentra influenciado igualmente por las ofertas integrales que realizan las organizaciones líderes, reconocidas como formadoras de precios.

Por todo ello, las organizaciones requieren atender la posición relativa de sus precios frente a la competencia, a los factores sociopolíticos y a la disposición de los Clientes meta. Cualquier decisión de precios interna (reactiva o proactiva), generará una reacción dual.

Por un lado puede engendrar reducciones, alzas o guerras de precios entre los competidores, y por otro establecer un incremento o disminución de la demanda en función a las diferentes escalas de elasticidad, según se encuentre en expansión o retracción. Con respecto a lo anterior, siempre se deberá tener presente la potencial pérdida o ganancia del margen de contribución y por consiguiente, el efecto en la rentabilidad de la empresa en el corto plazo. Además, la relación entre dichas variables conlleva a una ganancia o pérdida del porcentaje de participación en el mercado (*Market Share*), por la cual continúan pujando las empresas con mentalidad de la era industrial.

2.1.1.1. Zona de aceptación

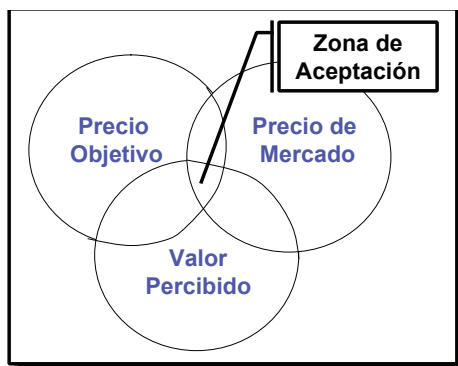
Según nuestra línea de pensamiento, una comprensión de los deseos de los clientes hace extensiva a los esfuerzos de comercialización y a la diversificación de los canales de distribución, pues se concentra en los procesos de llegada y atención al cliente en los momentos de verdad. Existen fallas de percepción del lado del cliente y brechas o deficiencias de parte de la empresa en la atención anterior, durante y posterior a la venta de un bien, las cuales muchas veces son las causales reales del fracaso de la organización.

Muchas organizaciones poseen grandes falencias para aprehender, comprender y entender los deseos ocultos de sus clientes, sus costumbres y hábitos de compra. Es por ello que se destaca la necesidad de realizar estudios de sondeo o encuestas para interpretar los factores psicológicos de la demanda, en especial focalizados hacia la detección del precio percibido en relación con el precio que están dispuestos a abonar conformado por el valor percibido asignado por cada tipología del segmento meta para un determinado bien.

Los resultados de las investigaciones realizadas en los sondeos, traerá consigo no solo una decisión de precio, sino también el análisis y evaluación de los procesos de atención ligado con su distribución. Asimismo al desconocer la tipología del cliente ideal por segmento, la cual va mutando aceleradamente, muchas organizaciones no renuevan sus macro cadenas de valor por cuanto no encuentran a su Demanda.

El planteamiento de la zona de aceptación se hace relevante frente a la complejidad de variantes para construir un algoritmo de precios. Es una metodología de trabajo que se basa en el diagnóstico, análisis, evaluación y toma de decisión operativa de los precios a lo largo de su ciclo de vida. Así planteado, constituye la tarea fundamental que hace a la gestión, implicancias y adaptación de la oferta con la demanda sobre bases racionales (tal vez no tanto objetivas), que permiten obtener claridad en su arquitectura.

La zona de aceptación intenta balancear los precios aceptados y sostenibles por la organización, con un precio acorde con la posición competitiva frente a la competencia y con un precio sustentado en el valor percibido por los consumidores. A tal efecto, la intersección entre el encuentro de las voluntades, deseos y aprobación de los distintos públicos de interés más fuerzas conjuntas del mercado meta, delimitan la zona de aceptación del algoritmo de precios. Podríamos graficarlo esquemáticamente de la siguiente forma:



Lo que deseamos significar, es que por más que una organización fije precios operativos sobre la base de sus costos (sea *full costo* o *direct cost*), no implica un aseguramiento de su supervivencia, desarrollo u obtención de utilidad. Desde luego que existen otros factores determinantes de la zona de aceptación, como ser el Historial del Cliente dentro del sistema, los impactos del *Scoring* y Modelo de Atención, la Complejidad del bien demandado por el Cliente y efectos del Comercio Internacional para señalar algunos elementos entre otros.

Partiendo de la base de un rango establecido por un umbral máximo y mínimo dentro de la zona de aceptación, las organizaciones complejas e inteligentes formulan descuentos, promociones o correcciones de precios en función a:

- Descuentos por Volumen, Financieros, Penetración o Maduración de Mercado.
- Promociones por Ciclos de Vida del bien, Mix del Portafolio o Stock Calientes.
- Promociones por Estacionalidad de Consumo o Hábitos de compra.
- Marco Regulatorio, Presión Tributaria o Social.



Leer con Atención

Apreciamos que siguiendo la metodología expuesta, las organizaciones diagraman un mapa conceptual de referencia para circunscribir su portafolio y política de precios sobre la base del Teatro de Operaciones. De allí la destacada importancia del enfoque para componer la arquitectura de la zona de aceptación.

Algunas organizaciones mantienen canales de distribución obsoletos debido a que les brindaron éxito en el pasado, pero al no acompañar a los nuevos impulsores de la demanda ni entender los factores disgregadores de la sociedad pierden el contacto y rastreo de sus clientes potenciales.

Por otra parte y con respecto a la distribución, observamos que en determinadas actividades el distribuidor es quien manipula la decisión de fijar el precio final que abonará el consumidor, perdiendo así el poder sobre el control de su política de precios. En casos más dependientes o extremos, encontramos que las organizaciones pierden frente a los canales de distribución hasta su propiedad intelectual, derechos de autor o fabricación.

La separación estricta entre Microeconomía y Macroeconomía es difícil de por sí, pero todo libro de Economía señala que el cliente no compra el producto sino lo que éste le brinda, es decir su valor. Luego analiza el precio que el cliente está dispuesto a pagar por esa entrega de valor. Como expresa Druker, el problema en los negocios es que los empresarios tienden a seguir a los libros de economía.

La economía analizó muchas veces ese valor y los costos de producción, pero pareciera haberse olvidado de ligarlos para encontrar una explicación. Lo importante para el inicio y desarrollo de todo ciclo económico está en la detección de los requerimientos que desean los clientes para conformar la arquitectura de valor de la oferta. Asimismo, la conducción de los Negocios Internacionales no escapa a la simple y eterna lógica de todo negocio. Debemos comprender y entender los requerimientos de la demanda de los diferentes mercados globales, tanto en especificaciones técnicas, como en expectativas simbólicas. El problema tradicional macroeconómico de exportar se basó sobre problemas de tipo de cambio, dumping o proteccionismo, reembolsos fiscales o pre y post financiación, pero no atendió a problemas de tipo simbólicos que otorgaban específicas ventajas.

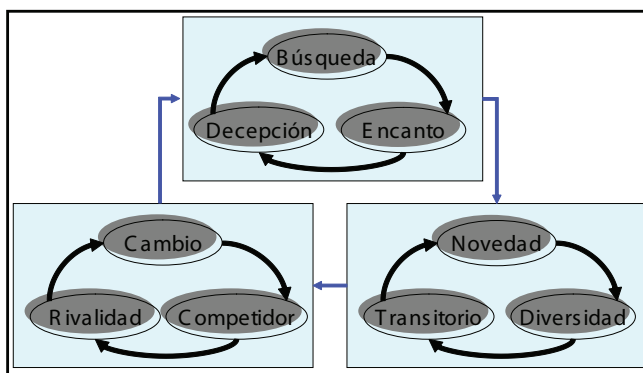
Para finalizar, deseamos reiterar que la determinación de un algoritmo de precio en función a la demanda, se encuentra relacionado con el conocimiento profundo por parte de la empresa de la tipología de sus clientes y la capacidad de sus canales de distribución y comercialización.

2.1.2. Posicionamiento e imagen de marca

Según Toffler a través de su "Fórmula Explosiva Amplificada", nos instruye que el mundo puede ser observado como una incesante aparición de **No-vedades** expresadas en nuevos productos o servicios, que dan diferentes posibilidades de satisfacción a nuevas o viejas necesidades, de modo que es cada vez mayor el **conjunto evocado** por cada decisión de compra.

La **Diversidad** de los conjuntos evocados buscan sorprender gratamente a sus actuales o nuevos mercados, mediante sus actuales o nuevos bienes. Estos pueden encontrarse en un particular estado de sus ciclos de vida, con lo cual el momento de diversidad puede acelerar o impulsar sus crecimientos o defunciones. Esto ocurre ya que cada vez es menos duradera la relación entre los consumidores y los bienes, y ante tal multiplicidad de alternativas evocadas que jaquean permanentemente el concepto de retención en su acepción de lealtad, despiertan la inocultable atracción hacia lo nuevo, generando una espiral de **Transitoriedad**.

Es así como surge la factibilidad de una proliferación de la oferta, con incansables lanzamientos de nuevos productos o servicios, derivados de las tácticas de renovación de las empresas, que sufren incesantes tensiones de sus mercados tradicionales. Estas ofertas están sustentadas por la aparición de competidores que, con nueva tecnología o nuevos materiales, resuelven similares problemas funcionales. Es por ello, que Toffler incorpora a su fórmula los efectos de las características de la aceleración del **Cambio**.



El aumento exponencial del número de **Competidores** agresivos con productos sustitutos, lógicamente afecta a los ciclos de vida de los bienes, pero también incrementa la aceleración del tiempo para consolidar ventajas competitivas de cada empresa y en paralelo, la experiencia de los clientes.

En consecuencia, la mayor **Rivalidad** Competitiva multiplica en cada sector industrial, en cada rubro, en cada segmento y en cada línea de producto

o servicio la realimentación y la aceleración del cambio. La nueva era de los negocios se sustenta, paradójicamente, en lo más viejo: La naturaleza humana misma. El ser humano con su constante apetencia de lo nuevo, recurre en nuevas **Búsquedas** de sus actuales o nuevas necesidades. Con su permanente fascinación gracias a la sorpresa que entrega la oferta, produce un **Encantamiento** casi mágico entre el consumidor y el objeto o servicio ofrecido. Las empresas mantienen un servicio de atención en pos a la retención, pero sus fallas en el *Modelo de Deficiencias*, producen la recurrente **Decepción** de los clientes.

La fórmula explosiva se sustenta y realimenta en el proceso básico de relación consumidor – producto que desde lo simbólico genera el deseo. Este fundamento tan antiguo del consumo, explica las causas del ciclo económico sustentado en la fuerza arrolladora que en la dinámica humana representa lo simbólico. Ese mundo simbólico cada vez más implícito, inconciente y natural con el que convivimos, cada vez más se hace evidente en la realidad económica. La transitoriedad en la relación con los productos considerados como genéricos, acelera el ciclo de vida de los *commodities*. Asimismo, los ciclos en una economía globalizada son fuertemente afectados por la dimensión simbólica de los bienes estandarizados.

El limitarnos a una mirada netamente objetiva de la realidad económica del ciclo de vida, nos lleva a lo absurdo de parcializar y negar los verdaderos impulsos de los consumidores, con la consecuencia natural de una mirada miópe que no adapta la arquitectura de la oferta. Es una preocupación sobre el qué ofrecer, en vez de ocuparnos primero de los por qué del consumo. La satisfacción de las necesidades de los clientes es un requisito básico para la realización de negocios. Sin embargo, verificamos que es una condición necesaria pero no suficiente.

La obseción por la rentabilidad sigue estando en primer lugar, traducida en la capacidad para crear valor en el consumidor y que se refleja en el precio que éste estará dispuesto a pagar por encima del costo de producción.

Lo interesante es analizar qué proporción de ese **valor creado** puede **retener** y sostener la empresa para sí. Este concepto encierra a todas las actividades requeridas desde la fabricación hasta la entrega del producto al consumidor final, por cuanto sin una sólida construcción de los procesos claves y sus macro cadenas de valor, las empresas obtendrán un corto y pobre ciclo de vida de sus productos.

El plan táctico debe sostener y manejar los niveles de prioridades para la asignación de recursos sobre la base de procesos adecuados a las necesidades de los consumidores, en vez de las necesidades surgidas de los escritorios

o los balances. La táctica debe estar diseñada para conocer y acompañar el ciclo de vida en conjunto con el ciclo de la fórmula explosiva, tal que evite que los clientes sean cautivados por los competidores, por cuanto trata al ambiente simbólico en su conquista y fidelización.

Es indispensable contar con una compañía competitiva, que tenga una identidad claramente definida y una cultura propia, que cuenta además con una estructura flexible y armónica sustentada en el compromiso de sus integrantes y recursos óptimos que estén asignados correctamente en función de un objetivo. Para lograr este equilibrio es necesario que todos los integrantes de la organización sepan cuál es la visión y la misión corporativa y de su UN y cuál es el camino para lograr los objetivos. Por ello es necesario diseñar un modelo de comunicación estratégica y táctica tal que permita, además de satisfacer al público interno (empleados), transmitir al público externo (clientes) el mensaje o discurso asociado coherentemente a los productos y/o servicios que brinda, fortaleciendo la imagen y la marca que es, en definitiva, lo que percibe el cliente.

Leer con Atención



Todo posicionamiento es consecuencia de una adecuada definición del cliente, segmentación del mercado, scoring y de una óptima diferenciación de los productos y/o servicios. El Posicionamiento soft significa encontrar un espacio vacío en la mente del consumidor y adueñarse de él.

Las organizaciones de la era industrial utilizaban un concepto *hard* para definir su posicionamiento. Rápidamente, manifestaban la presentación física de su *core business* en el mercado seleccionado y por rubro de actividad. Su exteriorización se formulaba bajo el marketing mix²⁴. La evolución del aprendizaje nos llevó a integrar otras disciplinas. En lo simbólico, el deseo inconsciente de la demanda involucra a la oferta en el discurso del marketing. Un discurso donde se dice otra cosa que la que hemos manifestado en estas líneas. El ámbito del marketing es el interjuego que desde la aparición de lo simbólico se opera entre lo real y lo imaginario. El consumo está alejado tanto de las estrictas necesidades (el marketing no procura satisfacerla) como de su manipulación de la oferta (el marketing no procura ni podría crearla).

²⁴ Tradicionalmente el marketing mix ha sido etiquetado como las 4 P por Mc Carthy en 1960: Producto (*product*), Plaza (*place*), Precio (*price*) y Promoción (*promotion*). Una simplificación de conceptos absolutamente vetusto y fenecido por anacrónicos. Trabajado sobre un mismo paradigma, se cambiaron las P por personas y se incorporó luego a la P de relaciones públicas y la P de Políticas.

Los productos y/o servicios fáticos, tendientes a satisfacer, participan de una captura y decepción sucesivas y reiteradas por los bienes espejos que necesitan los consumidores por “tener” y para “verse”. Es una fórmula entre lo deseado y lo esperado, entre la representación del objeto y su percepción, entre lo que es y lo que desea ser.

Por lo expuesto, el marketing es posicionar nuestros bienes en las mentes de los consumidores, es decir, conocer y satisfacer lo que desean y demandan los clientes en lo real, lo imaginario y lo simbólico. Conocer tal vez algo que ni los consumidores conocen, o satisfacer algo que es imposible de realizar salvo fugaz e ilusoriamente. Como indica Trout, las percepciones son lo que realmente hacen que uno gane o pierda en la mente del cliente o futuro cliente. Asimismo, explicó que el reposicionamiento se va a llevar a cabo en dos direcciones: la primera se tomará cuando las empresas vuelvan a sus raíces, y es válida para las que se hayan desviado de sus perspectivas iniciales. La diversificación de marcas se convirtió en un verdadero monstruo para muchas empresas; la otra es competir por el futuro, recreando un reposicionamiento un paso adelante, o sea reposicionándose en un encaramiento hacia el futuro.

Para reflexionar



La buena noticia, según Ries, es que si la empresa posee una posición fuerte en la mente del cliente, puede ordeñarla por siempre. La mala noticia es que la empresa no puede cambiar fácilmente esa posición. El caso Xerox, es un excelente exponente pues intentó incursionar en el diseño industrial de mobiliario para oficinas. Su fuerte penetración de imagen de marca (Fotocopiadoras), produjo la quiebra de la Unidad de Negocio

Cada producto y/o servicio lleva aparejada una promesa. Las empresas deben atender la entrega de la misma sobre la base de las definiciones establecidas por sus mapas de producto, mapas de posicionamiento, mapas de segmentación y mapas competitivos. La resultante de dichas definiciones y sus intersecciones nos entregará el mapa táctico, donde desarrollaremos nuestro portafolio de sectores para dar batalla en la mente de los consumidores. Aquí toma significativa relevancia el plan táctico, ya que las estrategias las conocemos y no cambian, pero el plan táctico debe mutar incansablemente para sorprender y satisfacer gratamente a los clientes del mañana.

Conclusión

Los *drivers* son los instrumentos que utilizan los consumidores para justificar racionalmente su compra pero no es el verdadero motor de la misma, este está en el inconsciente.

Como consumidores y frente a una decisión de compra, poseemos una estimación intuitiva y sin asidero objetivo sobre el valor del bien a adquirir. Dicha estimación nace por el conocimiento presunto y la comprensión instintiva que conjeturamos sobre la supuesta utilidad que le otorgamos al bien deseado. El valor percibido en definitiva es indudablemente el factor que define al éxito de las organizaciones en el mercado de un bien, pues equilibra o balancea al precio del oferente con el precio que está dispuesto a abonar el demandante.

La zona de aceptación intenta balancear los precios aceptados y sostenibles por la organización, con un precio acorde con la posición competitiva frente a la competencia y con un precio sustentado en el valor percibido por los consumidores. Es la conjunción entre el **Precio Objetivo**, el **Precio de mercado** y el **valor percibido** por los clientes.

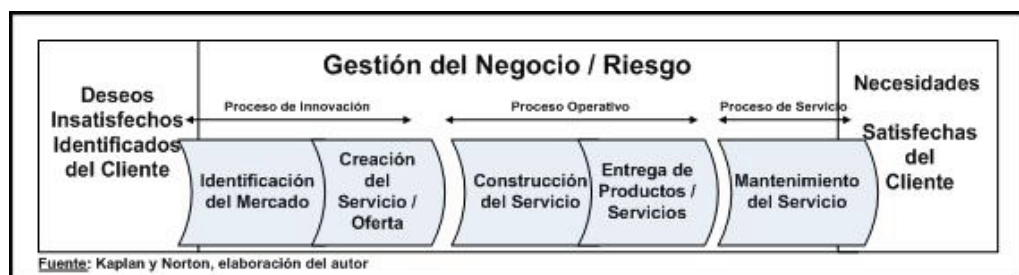
Todo posicionamiento es consecuencia de una adecuada definición del cliente, segmentación del mercado, *scoring* y de una óptima diferenciación de los productos y/o servicios. El Posicionamiento *soft* significa encontrar un espacio vacío en la mente del consumidor y adueñarse de él.

Cada producto y/o servicio lleva aparejada una **promesa**. Las empresas deben atender la entrega de la misma sobre la base de las definiciones establecidas por sus mapas de producto, mapas de posicionamiento, mapas de segmentación y mapas competitivos.

2.2. Exploración de la demanda

Introducción

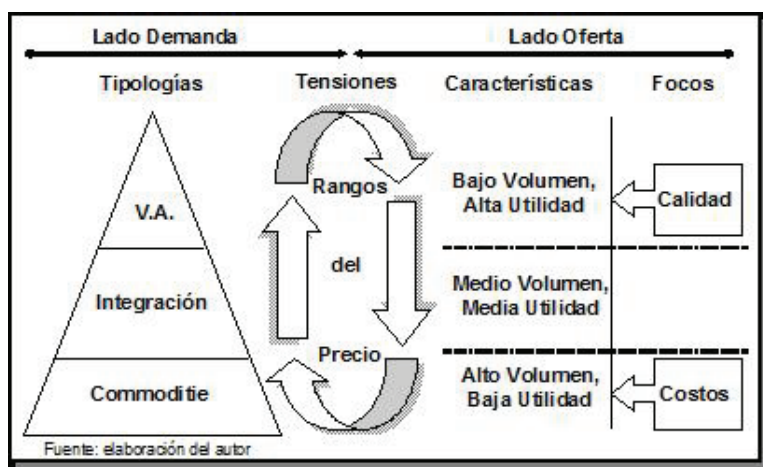
Reiteramos que conocer al cliente es la clave para delinear la oferta incrementada de productos y servicios, amoldar la infraestructura de la empresa y formular una renovada arquitectura de la macro cadena de valor para encontrar, contactar y atender a este cliente tipo para cautivarlo, es decir que desde el lado de la demanda se construye la oferta, en constante iteración. Entender y comprender a la demanda es un requisito mínimo y básico para la dirección estratégica. Para comprender las razones y cualidades de la complejidad del consumo, se requiere analizar los usos, costumbres y ciclo de vida del consumo de bienes demandados por el cliente ideal. Ambas acciones como se observa en la gráfica, son el punto de partida para iniciar el proceso de gestión del negocio, atenuando los riesgos inherentes al mismo.



Sin conocer en profundidad a nuestro actual y potencial consumidor, los destinatarios finales del esfuerzo empresarial, no sabremos gestionar al negocio. Esta es la estrategia de la no estrategia. Cualquier empresa medianamente seria que desee sorprender gratamente a sus clientes, debe focalizarse en la evolución de los segmentos metas a ser atendidos y/o descubrir sus microsegmentos, debido a que los recursos de las organizaciones no son ilimitados. Es dable destacar que muchas organizaciones son más susceptibles a ser perjudicadas por las tensiones de la demanda que por los embates de sus competidores.

2.2.1. Tipología de mercados

Muchas organizaciones plantean sus planes estratégicos únicamente desde el lado de la oferta, con una visión sesgada interna sin considerar las tensiones del lado de la demanda. Su postura conlleva una acción peligrosa, pues tal vez ellas sean las gestoras de su propia desaparición. Estas organizaciones confunden las reglas del juego básicas del mercado donde operan, en consecuencia actúan sobre un escenario ilusorio o deseado, pero alejado de la realidad.



Comenzamos definiendo la pirámide de tipos de mercados. Así encontramos en su base, los negocios denominados **commodities**, caracterizados por

grandes volúmenes de producción con **moderada rentabilidad** unitaria relativa. Son mercados que contienen una rentabilidad promedio conocida y estable de trayectoria para cada actividad económica. Para vivir y operar en ellos, las empresas deben ser excelentes en la contención de sus costos, pues se caracterizan por establecer desde el lado de la demanda **precios topes** máximos. Es por ello que prima la eficiencia en el *Core Business*, por cuanto su mayor apalancamiento se realizaría sobre la cadena de valor *hard* generada por sus **ventajas competitivas estáticas**.

A medida que las empresas evolucionan dentro de los mercados, necesariamente deben convertir sus ofertas. Lo propio entraña una adaptación de nuevos procesos tal que sustenten a su *Core*, como *sine qua non conditio* para su supervivencia. Queremos significar que estas acciones se justifican para mantener competitividad, lo cual no implica que la misma se haya diferenciado o escalado dentro de la pirámide de los mercados genéricos. Lo que la organización hace es mantener y sostener sus ventajas competitivas estáticas, las que hoy posee en el mediano plazo.

El mercado del *commodities* no solo refiere al mercado de granos o petróleo, sino que se extiende a la mayoría de los bienes, sean manufacturados o servicios. Tal vez la rentabilidad unitaria pueda ser superior, pero al estar regidos por un precio máximo de mercado, el bien por tensión desde el lado de la demanda cae nuevamente al *commoditie*. Es por ello que las organizaciones intentan despegarse del *commoditie* o subir escalones dentro de la pirámide.

El mercado de integración alude a una mezcla de ofertas de varios productos, varios servicios o combinación de productos con servicios complementarios. Involucra a un paquete de servicios relacionados y diferentes que compuestos con bienes tangibles conforman la integración de la oferta, el cual como hemos expuesto amalgama productos materiales con servicio inmateriales. Es un mercado que para su mejor atención, requiere del equilibrio entre el *Core Business* y *Competences*. Son mercados llamados complejos, pues la integración de la oferta incrementada, muchas veces puede ser ilusoria desde el lado de la oferta o poco valorada desde el lado de la demanda.

Existen otras organizaciones, generalmente más pequeñas y flexibles, que ambicionan elevar su posicionamiento dentro de la pirámide hasta alcanzar el mercado del **alto valor agregado**, pues las utilidades económicas se incrementan sustancialmente. Así en el extremo superior advertimos bienes que por sus elevados atributos de calidad, admiten carecer de un precio tope rígido de mercado. Eludir esta restricción otorga la liberación del rango de rentabilidad unitaria promedio relativa. De allí que sean negocios de **bajo**

volumen de operación y que otorgan una **elevada rentabilidad** unitaria. A modo de ejemplo, la venta de un kilo de oro se regula dentro del mercado del *commoditie*, pero si un artista forja una obra de arte, su precio de venta se elevará hasta el mercado del valor agregado (mercado pignoraticio).

Es por ello que la simple lógica nos indica que un negocio de valor agregado requiere altas *Core Competences*, por cuanto se encuentra un mayor apalancamiento en la cadena de valor *soft*, generada por sus **ventajas competitivas dinámicas**. Paradójicamente, las empresas pocas veces detectan que son negocios de reducida producción con excelente diferenciación, por la cual los clientes pujarán por su adquisición con superiores precios. Incrementar la producción de estos bienes, puede ocasionar que desde el lado de la demanda, comiencen a presionar para llevar a la oferta hacia en *commoditie*.

Lado Demanda		Lado Oferta		
Tipologías	Características	Ventajas	Cadena	Focos
V.A.	Bajo Volumen, Alta Utilidad	Dinámicas	Soft	Calidad
Core Competences				
Integración	Medio Volumen, Media Utilidad			
Commoditie	Alto Volumen, Baja Utilidad	Estáticas	Hard	Costos
Core Business				

Fuente: elaboración del autor

A modo de síntesis, se presenta una matriz que relaciona estos conceptos. Se observa que el mercado de alto valor agregado posee el precepto de ofrecer reducidos bienes con cualidades y atributos de alta valoración. Para que la oferta ciertamente sea incrementada, requiere de capacidades cognitivas o nacidas del arte, de allí que la creatividad conforma una ventaja competitiva dinámica, la cual siempre se encuentra en estado de innovación.

Por otra parte y en la base del mercado genérico, se detectan bienes que en mercados altamente competitivos deben poseer atributos de bajo costo, con lo cual requieren un proceso productivo que tienda hacia la economía de escala. De allí que se apalanque en un *core business* eficaz y eficiente. Son ventajas competitivas estáticas, pues la excelencia en la producción de un bien no será sostenible en el tiempo, pues la demanda exigirá la entrega de nuevos bienes en el mediano o largo plazo.

Las problemáticas específicas de cada mercado determinan también el modelo de atención al cliente, que puede ser de retención (atención persona-

lizada que implica un alto conocimiento del cliente para adaptar la oferta) o adquisición (atención estandarizada o de bajos requerimientos pues la oferta es genérica).

2.2.1.1. Arquitectura del servicio

La incesante referencia sobre la producción de bienes, encierra una importante diferenciación entre bienes tangibles y bienes intangibles. Los primeros son generalmente conocidos como productos, mientras que los últimos se definen como servicios. Dicha ingeniería de bienes se basa en un concepto amplio que involucre al beneficio concreto obtenido, buscado o valorado por el cliente, pero es necesario plantear la arquitectura estratégica del diseño del servicio, el cual es un diagrama estratégico de flujos de actividades.

Dicho modelo, debe reconocer todos los aspectos valorados y aprobados por el cliente, pues se orientan directamente hacia su confort y atención. Cualquier ingeniería establecida para un modelo, definirá al producto del servicio o al servicio del producto, ya que éste prioriza la producción y entrega de la oferta desde las percepciones de los clientes. Es importante comprender estratégicamente que es el cliente quien precisa los componentes materiales e inmateriales y su conjunción e interrelación mediante sus expresiones de percepción.

Es por ello que a la hora de realizar la ingeniería de diseño del paquete básico de servicios, precisamos comprender cabalmente el concepto genérico de servicio. Podemos puntualizar que un servicio fundamentalmente se encuentra definido por:

- Se consumen y disfrutan simultánea e instantáneamente.
- Se extinguen acelerada e inmediatamente de iniciado el proceso.
- No se entregan necesariamente productos físicos, sino procesos o actividades.
- Pueden representar conjunción de elementos tangibles con intangibles.
- No existe transferencia de propiedad y control.
- No existe almacenamiento, sino administración del tiempo del cliente.
- Existe necesariamente interacción con el cliente.
- Existe heterogeneidad en cuanto a la percepción de valor del servicio.
- El proceso de producción se genera participativamente con la empresa y el cliente.

- El componente Relacional cobra mayor relevancia.
- El precio supone la comprensión del costo, valor percibido y precio de mercado.

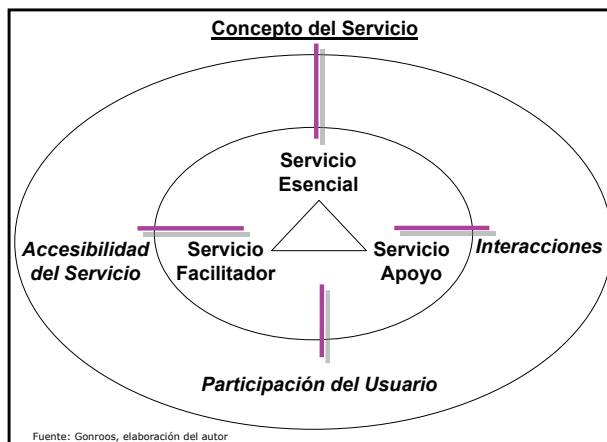


Leer con Atención

*A diferencia de las actividades industriales que monitorean y gestionan la rotación del stock de productos, en la actividad de servicios se administra el **tiempo** del cliente, para conservar o estimular la rotación del consumo.*

Con todo, dicho paquete básico del servicio ofrecido contiene subprocesos que clarifican los elementos que conforman al modelo particular y estratégico de su arquitectura. Como hemos expresado, la gestión del servicio al requerir la interacción con el cliente, se encuentra imprescindiblemente conectada por una serie de momentos de verdad. Los mismos definen categóricamente la relación con el cliente. En dichos puntos de contacto, el cliente juzga la profesionalidad, imagen y valor percibido ofrecidos por la organización. Es por ello la relevancia en la planificación y control de los momentos de contacto, ya que de no realizar o diseñar su ingeniería las organizaciones perderán el control de las situaciones. Así, el riesgo evidente incremental se potenciará y conllevará a su auto destrucción inminente.

La interrelación de los componentes del paquete y servicios intermedios pueden ser esquematizados como una oferta del servicio incrementada, la cual concede ser graficada en su acepción elemental como el siguiente diseño (Gronroos, 1994):



Según el autor citado, el Servicio Esencial es la razón de ser de la organización para permanecer en el mercado. En nuestras palabras, es la concepción de la ingeniería de diseño del paquete básico de servicios.

Observamos que para su consumo el cliente se encuentra obligado a interactuar con servicios adicionales, los cuales facilitan consumir la oferta o permitir absorber al servicio esencial. Son servicios obligatorios, pues de no incorporarlos a la oferta fracasará el consumo del paquete de servicio básico. Claro ejemplo en los servicios de hospitalidad, lo constituye el proceso de *check-in* y la tarjeta magnética de acceso a la habitación, pues sin el correspondiente registro del huésped éste no puede o no se encuentra habilitado para comenzar con la extinción de su consumo. En servicios financieros en cajeros automáticos, se requiere una tarjeta plástica. Se define así a dicho proceso o productos necesarios para el acceso al servicio esencial como Servicio Facilitador.

El último componente genérico y elemental de la oferta incrementada, lo constituyen aquellos servicios a disposición del cliente que no son imprescindibles para consumir el servicio principal. Otorgan una ventaja diferencial competitiva estática, pues agregan valor al servicio o diferenciación desde la perspectiva del cliente. Como ejemplo en los servicios de hospitalidad, son los bienes catalogados como amenites²⁵, que no son imprescindibles para el huésped, pero ciertamente le agregan confort a su estadía. Otros servicios dentro de la actividad, puede ser un restaurante. Concebido filosóficamente desde la óptica presentada, se los ha denominado como Servicios de Apoyo, pues complementan al servicio esencial.

Para Reflexionar



Precisado estratégicamente la ingeniería del concepto básico del servicio, arquitectura de la conformación de la oferta incrementada y desarrolladas las acciones tácticas, el planeamiento operativo procurará su implementación, administración de riesgos, gestión y control presupuestario de los mismos

Claramente apreciamos que los servicios de apoyo, como su denominación indica, proporcionan apoyo o apalancamiento al *Core Business* principal de la organización y no requieren la construcción de *Core Competences* especiales o genuinas para ofrecerlos, sino solo su gestión o tercerización.

Oferta Incrementada

Cada una de las clasificaciones presentadas permite una construcción o no de una oferta de servicios básicos y de apoyo ampliados según sea la vi-

²⁵ Amenites: Conjunto de productos como ser costurero, shampoo, cofias o cremas. El servicio de apoyo para una actividad, se puede transformar en un servicio facilitador para otra actividad presuntamente similar. Dicha clasificación se encuentra otorgada por las costumbres o hábitos de consumo realizados por los clientes, de aquí la importancia de su análisis y estudio.

sión compartida del negocio en enlace con las limitantes u oportunidades otorgadas por el escenario ambiental. Dicha relación permite o determina la adición de servicios complementarios entrelazados, tal que perfeccione la oferta incrementada. Las organizaciones pueden brindar para incrementar sus ofertas adaptadas a los requerimientos específicos del cliente y diferenciarse de las presiones competitivas, servicios genéricos complementados con servicios de enlace.

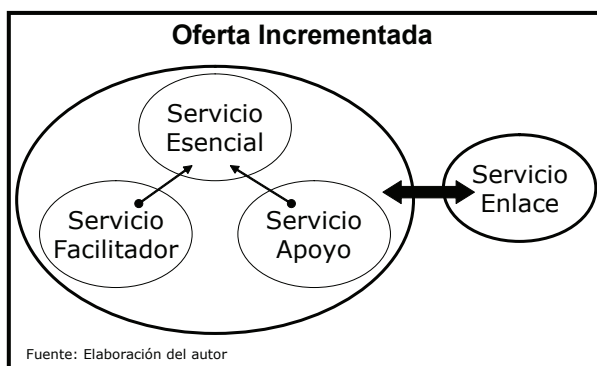
A diferencia de los servicios de apoyo, los servicios de enlace se encuentran limitados o potenciados por el escenario ambiental, por cuanto pueden o no coexistir con el servicio básico. Los servicios de apoyo brindan valor añadido y son fácilmente incorporados a la oferta incremental, mientras que los servicios de enlace que igualmente generan valor añadido muchas veces son de imposible implementación.

Para profundizar la comprensión podemos citar algunos ejemplos de servicios de enlace dentro de la actividad de hospitalidad, significados por o corporizados en el alquiler de tanques de aire para buzos, certificaciones de niveles que permiten realizar diferentes buceos con determinadas complejidades, ofertas de aprendizaje para esquiar en pistas por nivel, alquiler de trajes, transportes receptivos, cenas show o visitas a museos, paseos de compras, degustaciones y apreciación de cepas o varietales en bodegas.



Para Reflexionar

Los Servicios de Hospitalidad son una Actividad Compleja que brinda una entramada red de servicios homogéneos, heterogéneos, principales, facilitadores, de apoyo, complementarios y/o de enlace. Su misión congénita es la satisfacción del cliente por excelencia, por cuanto los recursos físicos y humanos de la organización cobran un sentido especial pues son ellos los que completan el ciclo de la entrega del servicio en interacción con el huésped.



Cada servicio de enlace requerirá establecer una deseada contribución marginal de utilidades económicas y financieras como si fueran una unidad de negocio específica, anexa, satelital y complementaria al modelo del servicio real, pero gerenciada por otra organización debido a su especificidad. La complementariedad estratégica, en caso de que el servicio se brinde con bajos niveles de calidad, posee el riesgo de impacto en la imagen de marca.

Lo que deseamos significar a diferencia de los servicios de apoyo, es que los servicios de enlace requieren un conocimiento particular en cuanto al gerenciamiento del *Core Business* o *Competences*, por cuanto las organizaciones inteligentes realizan alianzas estratégicas para brindar los mismos, pues éstos exceden al concepto de apoyo. Desde luego, si existen impedimentos para cimentar una alianza, algunas organizaciones deciden igualmente incursionar en los servicios de enlace para diseñar una competitiva oferta incrementada. En dicho caso aplicaría nuestro comentario en cuanto a la creación de una Unidad de Negocio.

Ciclo del Consumo

La ingeniería de diseño de la oferta incrementada parte del entendimiento y comprensión de las necesidades del cliente. Es por ello que los paquetes básicos se estructuran en un modelo que acompaña irremediamente al Ciclo del Consumo que realiza el cliente. Otra vez, es el cliente quien enmarca y define los atributos del servicio, con lo cual sin su estudio detallado, el servicio carece de beneficios, valor percibido o utilidad para el consumidor potencial.

Según hemos pormenorizado en la exploración de los contenidos del servicio, el ciclo de consumo cierra o culmina su arquitectura. A modo de estimular la reflexión estratégica, significamos que es completamente diferente un ciclo de pre arribo, arribo, estadía y egreso de un huésped que aprecia la actividad de buceo en una isla flotante del caribe o embarcado, que un huésped alojado en un hotel en las Vegas. Son ciclos de consumo diferentes, que requieren procesos adaptados.

El ciclo de consumo infiere poner a disposición la estructura de recursos de la organización y principalmente actitudes y aptitudes del personal de atención, mantenimiento y administración del cliente. Cada actividad demandará personal idóneo para acompañar, guiar, educar y capacitar al cliente para el uso y consumo del servicio, con el fin de sorprender gratamente a sus clientes y consolidar la relación mantenida y sostenida en el tiempo.

2.2.1.2. Segmentación renovada

Uno de los factores más complejos para determinar es la demanda actual y potencial de un mercado o de un segmento objetivo o meta. La misma

no es un número fijo, sino cambiante en base a las fuerzas del entorno. De allí que existe variada bibliografía que refiere a la **Fórmula de la demanda** o **Función de la respuesta del mercado**. Dichas fórmulas permiten correlacionar los esfuerzos o mix de **Mercadotecnia** que el sector industrial invertirá para captar a la demanda actual y sobre la base de sus pronósticos, decidir si avanzan sobre el mercado potencial. Es interesante destacar que el **potencial** de ingresos (ventas) es el límite aproximado incremental nacido por los esfuerzos de mercadotecnia que realiza la organización en relación con los esfuerzos de sus competidores.

Sin embargo, es generalmente aceptado que las fórmulas al ser tan variadas, requieran de su adaptación para el rubro de actividad que define la organización para establecer el cálculo del volumen de la demanda actual y potencial. Con todo, el seguimiento y evaluación de los factores disgregadores y tendencias, definen a un mercado futuro, conocido como el **mercado de oportunidades**.



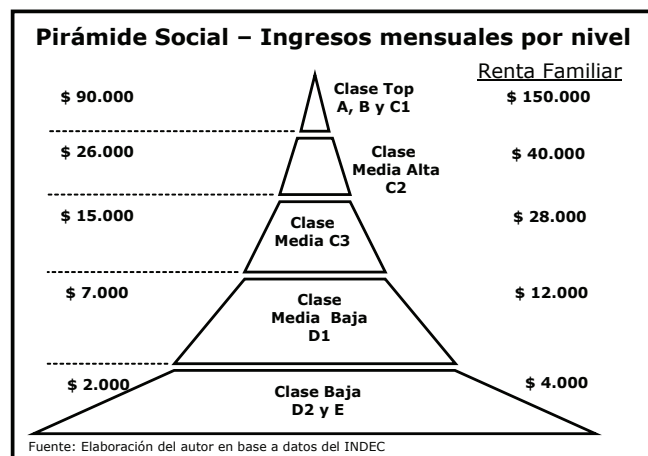
Leer con atención

*La **Demanda** del mercado para un bien es el **volumen total** que adquiriría un grupo de clientes conveniente definidos, en un territorio, dentro de un período y en un entorno apropiadamente establecido.*

Previo a su cálculo, es necesario primeramente definir correctamente al mercado y sus segmentos, pues los compradores difieren entre ellos por uno o más aspectos. Pueden diferir por su poder de compra, por sus deseos, localizaciones geográficas y necesidades, perfiles, pertenencia cultural, por sus actitudes y prácticas de compra entre los factores más relevantes para destacar. El segundo paso consiste en evaluar el atractivo de cada segmento para seleccionar uno o más grupos de interés a los cuales atender. El último paso, definir y establecer estratégicamente el posicionamiento *hard* del bien y *soft* de la organización.

Es muy común encontrar segmentaciones que comienzan por definir la pirámide poblacional y socio económico de una población, para conocer la renta *per capita* (individual) independientemente del bien ofrecido por la organización. A modo de ejemplo, presentamos una pirámide tipo que utilizan los investigadores de mercado.

Desde el punto de vista estratégico, cabe reflexionar que la búsqueda estándar de divisiones del mercado en segmentos en base a su renta, a priori no indica el éxito de la organización, ni su potencial competencia.



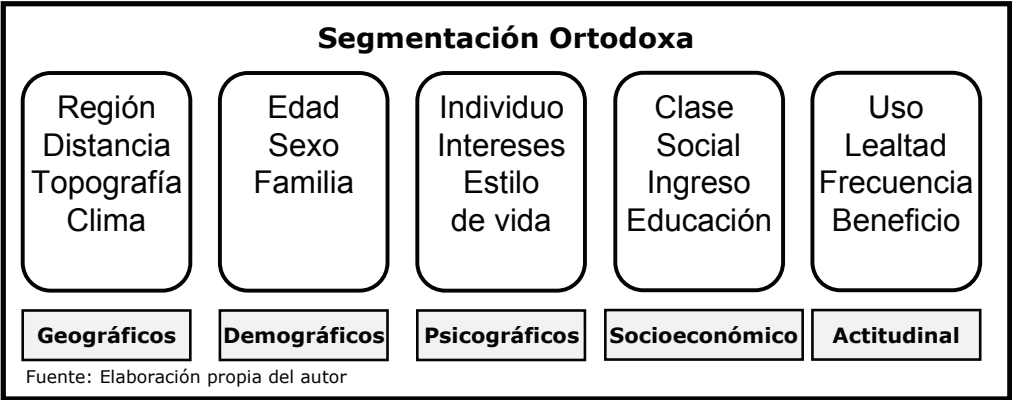
Algunas organizaciones anacrónicas pujan por ganar competitivamente dentro del segmento top y clase media alta. La globalización ha detectado otros segmentos de interesantes volúmenes de consumo. A modo de ejemplo, pensemos en bienes con un precio de venta de U\$S 5, para un segmento que posea una rotación de consumo mensual. Estos bienes pueden brindar una excelente oportunidad de negocio en **Mega Mercados**, cuando satisfacen una demanda de 100.000.000 de consumidores del segmento D2, es decir que produce ingresos mensuales por U\$S 500 millones.

Con respecto a la evaluación competitiva, es interesante ampliar la visión de su evaluación mediante la incorporación del estudio desde la **renta familiar**. Cualquier investigador de mercado aceptaría detectar competidores directos dentro de un rubro de actividad, pero ciertamente una visión ampliada, podría detectar otra competencia directa o indirecta. Ocurre dentro de las clases medias y bajas que la decisión de consumo se evalúe confrontando alternativas de compra provenientes de disímiles rubros de actividades. Como ejemplo, una familia puede decidir entre comprar un aire acondicionado o aplicar sus ahorros para disfrutar de sus vacaciones. Se verifica la competencia entre un producto *versus* la actividad de hospitalidad.

También las bases para la segmentación, caen siempre en las mismas variables para la detección de poblaciones de atracción de negocio. Nuevamente, son fórmulas que difícilmente logren detectar las **jerarquías** de los nuevos segmentos sobre la base de los **atributos** de interés que los consumidores atribuyen al bien ofrecido, por factores **culturales, ego, modelo mental, mandatos sociales, usos, costumbres, actitudes y frecuencias** de consumo. Es la peor miopía de algunos investigadores de mercado.

Sin embargo, presentamos las variables que se utilizan normalmente para segmentar los mercados de consumo. Generalmente se investigan las carac-

terísticas del consumidor para evaluar las respuestas que exteriorizan estos clientes segmentados hacia el bien ofrecido:

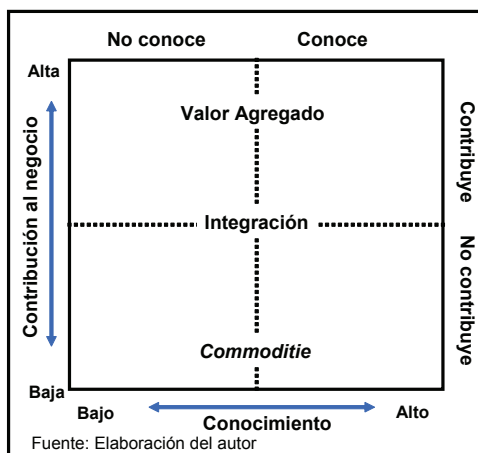


Ocasionalmente los mercadólogos detectarán o notarán en base a las respuestas de los consumidores, una oportunidad para la detección de un nicho de mercado o para la adaptación de la oferta en base a los requerimientos de los clientes.

Brevemente reconocemos a demás de la segmentación ortodoxa (Geográfica, Demográfica, Psicográfica y Conductual), otros modelos híbridos más profusos. Como para citar algunos ejemplos: la segmentación por frecuencia de uso, por beneficios, situación de lealtad (Kotler), Modelos VALS 2 y 4 (*values and life styles*) de valores y estilo de vida, MIR-Monitor de Yankelovich, 4Cs *s-Cross-Cultural Consumer Characterization*, Método del algoritmo estándar *fuzzy C-means* (FCM) y (FCM-S), Método del algoritmo *K-means clustering* (superó al anterior), el Modelo de posicionamiento difuso en 3 dimensiones (FGPM) y el Inventario Tipológico de Myers-Briggs (MBTI). Este inventario fue diseñado para llevar a la práctica la teoría de los tipos psicológicos de C.G. Jung (1994), para poder establecer los efectos que cada preferencia tiene en la conducta definiendo 16 tipos de personalidades. Por último, las extraídas por las mediciones biométricas que utiliza el Neuromarketing.

Preferimos estratégicamente sondear primeramente las perspectivas e intereses de los consumidores. La narración que presentamos es la cristalización de los trabajos realizados para construir un Modelo Sistémico para el análisis del Posicionamiento en la mente de los Clientes realizado para la tercera empresa en volumen de facturación de la Argentina. En ella, se destaca la interacción de dos universos que componen la experiencia de adquisición de bienes: el universo simbólico y el real.

En particular, exponemos en el siguiente gráfico el impacto de la conjunción de tan solo cuatro consultas sencillas, que ubican a los clientes dentro del Mapa Perceptual. Ellas son: Usted considera que la organización está cerca o lejos de ser una compañía ideal?; Considera que la organización contribuye a su negocios?; Se siente afectado por la falta de contribución?, y Usted considera que la organización posee la capacidad para integrar ofertas?



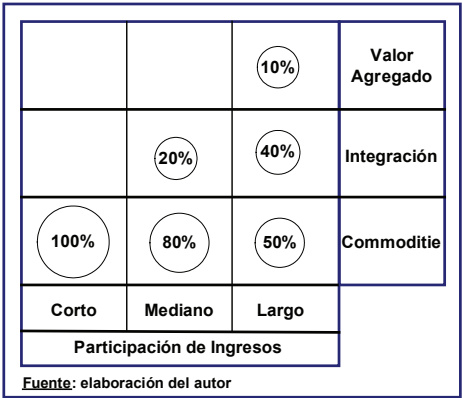
Lógicamente, cuanto menor es la complejidad del negocio o necesidades del cliente y menor la complejidad del bien ofrecido por la organización, no es imprescindible conocer con detenimiento el negocio del cliente y su operatoria. Los resultados de campo obtenidos, demuestran que los clientes expresan que cuando se sitúan en el mercado del *commoditie*, opinan que la compañía no conoce su negocio y tampoco contribuye a expandir o mejorar el mismo. Atento a lo dicho, cuando la organización ofrece una respuesta de bienes más complejos y adaptados, el cliente percibe una determinada contribución que mejora a su negocio, pero es indiferente sobre el grado de conocimiento. Su respuesta está en línea con la conveniencia del ajuste de valor en la entrega de la compañía.

Sin embargo, es notable la reacción de los clientes que se sitúan en un mercado de avanzada. Sus respuestas son claras y directas. Cuando la organización logra conocer su operatoria y adaptar su oferta a los requerimientos del negocio del cliente, éste responde positivamente en cuanto a la contribución percibida. Inversamente, cuando el acercamiento al cliente y su conocimiento es deficiente, éste responde que la compañía no conoce su negocio, por cuanto es imposible que pueda percibir una contribución puntual para su crecimiento o aprovechamiento de la oferta entregada.

A modo de sucinta conclusión práctica, indicamos que el modelo contiene una tendencia reconocida sobre el estudio de la demanda y el mercado de

oportunidades, que anticipa el riesgo o vulnerabilidad de la capacidad máxima de planta y de procesos para la atención a los clientes. Nuevamente, refleja los procesos de creación de valor actual y futuro sin deficiencias de calidad dentro de un mercado determinado, y aquellos que serán necesarios operar a medida que la demanda asciende de mercado. Concretamente es la segmentación desde el lado de la **percepción** de la demanda.

Como hipotético ejemplo de la evolución deseada en el futuro de la organización, presentamos un gráfico que permite reconocer rápidamente la mutación de la composición en la participación de los ingresos, la migración de los clientes dentro de los mercados y la transformación requerida de los procesos internos y las nuevas capacidades necesarias de los recursos humanos.



El posicionamiento que otorgan los clientes en sus mentes, condiciona los ingresos deseados establecidos como objetivos mayores de la organización dentro de su planeamiento estratégico. Por ello, orienta y agiliza el proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la base de fundamentos sólidos y pertinentes. Con todo, anticipa la construcción de las ventajas competitivas del *core business* y *competences*, tal que apalanquen al motor del desarrollo sostenido y sustentable, atenuando los inhibidores al crecimiento.

2.2.2. Modelo de deficiencias

Cada comprador individual o corporativo posee características especiales y tal vez únicas sobre el hábito de consumo. Globalizar una organización para lograr economía de escala, traduce al bien como estándar y un mercado genérico atendido de la misma manera. La propuesta estratégica es detectar dentro de un mercado globalizado, un segmento meta y dentro del mismo, microsegmentos.



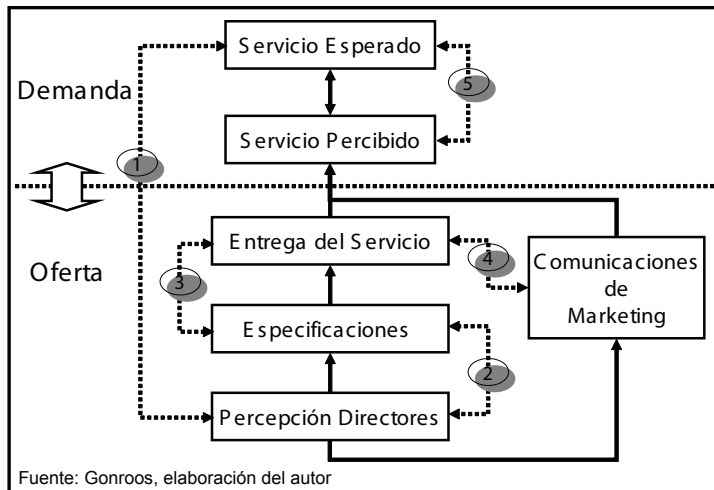
Un mercado genérico se compone de una comunidad de consumidores con similares características y patrones de compra común. Un segmento meta proviene de la selección en función al aprendizaje organizacional, de atributos distintivos de una población de consumidores dentro del mercado genérico. Los microsegmentos o nichos son conjuntos reducidos de clanes, células o tribus de consumidores.

En la actualidad se están desarrollando nuevos enfoques, pero es interesante reflexionar sobre las deficiencias por fallas de percepción o fallas de calidad del portafolio de bienes ofrecidos. Existe tradición de que los bienes pasen por etapas de diseño y desarrollo, pero bastante rigidez para adaptarlos posteriormente a las necesidades cambiantes de los segmentos meta seleccionados. Es por esto que presentamos el modelo de análisis de deficiencias (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1988), que aporta claridad en cuanto a la evaluación de percepciones y fallas de calidad, pues son éstos atributos los que determinan la decisión de consumo.

El modelo contempla 5 discrepancias o brechas entre los diversos elementos de la estructura básica de entrega del bien, denominadas como deficiencias de calidad.

Estas son el resultado de la coherencia del proceso de gestión de calidad y satisfacción del cliente. El servicio o producto experimentado, denominado en este modelo como servicio percibido, es el resultado de una serie de decisiones y actividades internas. Las percepciones de los directores sobre las expectativas del cliente guían las decisiones que tiene que tomar la organización sobre las especificaciones de la calidad del bien en los momentos de verdad (entrega y contacto con los clientes). El riesgo de esta deficiencia es que los directivos formulen erróneos bienes por basar sus decisiones en inexistentes o defectuosos análisis de la demanda, factores culturales, modelo mental, mandatos sociales, usos, costumbres y demás conceptos ya citados.

Pero también puede ocurrir que diálogos internos obturados, generen una planificación de la producción del bien alejado a las percepciones iniciales del directorio. He asesorados a una empresa de diseño industrial que produjo sillas de ruedas muy innovadoras, pero sin conocer los problemas de su utilización por los consumidores. Asimismo, las especificaciones técnicas y calidad de los elementos fueron mal comunicadas, con el agravante de carecer de la tecnología necesaria de producción. Ergo, el bien final no tuvo éxito en el mercado meta.



Por supuesto, el cliente experimenta la entrega de los bienes e indirectamente también sobre el proceso productivo como componente de la calidad y solución técnica recibida apareada al resultado final ofrecido. Suele ocurrir que las organizaciones venden bienes, sin pensar que su entrega involucra la educación para su uso. Se puede esperar que las comunicaciones tácticas de marketing influyan tanto en el bien percibido como el producto esperado. Éste último, es la resultante de las necesidades del segmento y su experiencia pasada. La deficiencia final número cinco, esto es, la deficiencia entre el bien esperado y percibido (experimentado), es por supuesto una función de las restantes deficiencias que puede contener el proceso. Las cinco deficiencias, sus brechas, consecuencias y las razones por las que surgen deberán ser discutidas y evaluados sus efectos para detectar las mejores alternativas de contención o reducción de brechas.



Leer con atención

Es relevante que las organizaciones definan estratégicamente el segmento meta para atender y forjar el posicionamiento soft en la mente de sus clientes, pero también evaluar las deficiencias y brechas de calidad en la entrega del bien para consolidar su posicionamiento hard.

2.2.3. Compromisos mutuos

Las organizaciones no pueden esperar que todos sus clientes sean proactivos y les proporcionan *feedback* sobre su actuación. Es razonable sondear la base de clientes dos veces al año para conocer los grados de satisfacción de los consumidores, pero ciertamente no es una acción fuertemente proactiva ahora desde el lado de la oferta (la organización). Como consumidores he-

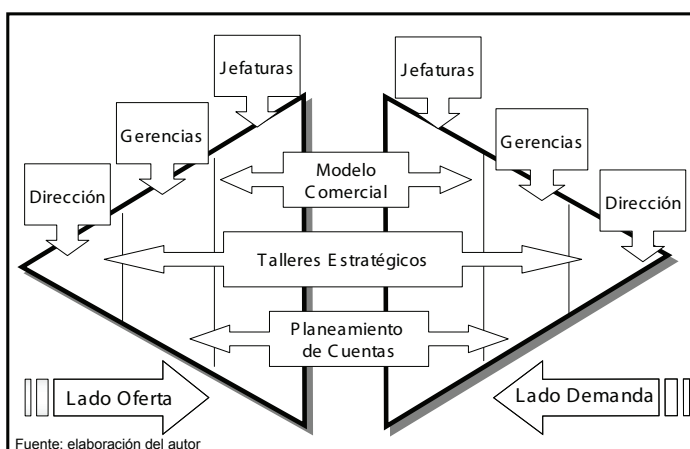
mos participado de varias encuestas y nunca hemos recibido *feedback* y más aún, percibido algún cambio concreto sobre la base de nuestra opinión.

El mercado de alto valor agregado presenta claramente un modelo de atención personalizado, que requiere de tiempos mutuos de conocimiento y aprendizaje de las necesidades expresadas por los clientes. Sin embargo, el mercado de integración y del *Commoditie* presenta alternativas híbridas en los modelos de atención a los clientes. En nuestra actividad profesional, hemos evaluado distintos cursos de acción a implementar dentro de estos microsegmentos.

Así se diseñan distintos modelos de atención para los mismos. A los segmentos de alto volumen de clientes con bajo consumo, se les ofrece canales estándares de resolución de deficiencias basado en las tecnologías de comunicación. En su extremo, a los clientes *Top* se ofrece la oportunidad de consolidar compromisos mutuos.

La construcción de compromisos mutuos, establecen un ambiente de sinceridad que permite detectar las fallas de deficiencias y acordar con los clientes alternativas viables para reducir dichas brechas. Apreciamos que conceptos como pirámide invertida, compromisos mutuos y modelo de deficiencias, deben construirse en conjunto. No se podría aplicar cada una de estos independientemente de los otros, pues se perdería su sinergia y se dilapidarían recursos y tiempo.

La consolidación de un compromiso mutuo es un proceso que involucra a varios niveles jerárquicos. Nace de una negociación o acuerdo de logro u objetivos comunes entre la alta dirección de ambas organizaciones. Posteriormente, se acuerda la realización de talleres estratégicos anuales para disponer de planes tácticos sinérgicos y evaluar los avances o retrocesos.



Cabe destacar que los contratos que cimientan compromisos mutuos implican penalizaciones ante retrocesos y recompensas por el logro de los objetivos impuestos.

Proveedor y cliente pautan claramente sus necesidades, forma y tiempos de entrega, almacenamiento, mantenimiento del bien intercambiado, rango de precio y beneficios por volumen o financieros, nivel de calidad de la prestación del servicio o producto y de corresponder plan de acompañamiento de inversiones dentro del horizonte de planificación a dos años. El proceso de implementación y despliegue del compromiso muto culmina al involucrar a las fuerzas comerciales, operativas y equipo de mejora continua para acordar un modelo comercial de atención.

En complemento, una de las tareas de los equipo de mejora continua de calidad conjunta es el diseño de la metodología de revisión sistemática de los procesos internos y compartidos, obviamente orientado hacia la prevención. En ese sentido, los equipos de mejora deberán elaborar en su etapa final, indicadores e inductores representativos de cada proceso para contener los riesgos de sus derivas, constituidos por las brechas pendientes a reducir.

Scoring

Una vez detectados y perfilados los atributos del cliente ideal, las organizaciones inteligentes trabajan con una grilla denominada *Scoring*²⁶. Esta herramienta permite una subsegmentación más acotada, para consolidar los compromisos mutuos con sus clientes, y al mismo tiempo concede una matriz de decisión para detectar aquellos que deben ser descartados de su cartera. Las empresas responsables también deben seleccionar a quién atender y a quién no atender. Los malos clientes consumen recursos, las exponen a altos riesgos innecesarios y saturan sus sistemas de atención, impidiendo que la organización pueda satisfacer adecuadamente a los clientes que gusta conservar.

A modo de ejemplo, presentamos una propuesta de *scoring* sólo considerando algunas mínimas variables genéricas:

Un *scoring* confeccionado desde la óptica exclusiva de la organización brindaría la misma utilidad que una radio sin pilas ni antena.

²⁶ La construcción del *scoring* no debe nacer solo como un argumento para incrementar las ventas, sino debe ser construido sobre la base de una cimentación de relaciones y compromisos mutuos a largo plazo con los clientes. Liga a la función demanda con los atributos internos que la organización ha decidido atender. Cada organización, en función a su FODA, a sus factores claves de éxito, al modelo de satisfacción, retención y eliminación, la evaluación de la fórmula explosiva y las brechas de percepción, los costos basados en las actividades y la gestión de la participación de mercado, debiera confeccionar un *scoring* particular, tal que se encuentre alineado con los planes de marketing y la asignación de recursos para lograr su visión y alcanzar sus metas.

Variables	Porcentaje
A.- Importancia del Core Business Otorgada por el Cliente	25%
B.- Business Plan Temporales acordados con el Cliente	35%
C.- Contribución al Potencial de Desarrollo del Cliente	15%
D.- Vulnerabilidad Relativa del Cliente con la Competencia	25%

Fuente: elaboración del autor

Tratamos de significar que no sirve copiar variables de la competencia o asignar porcentajes aleatorios desde el capricho del lado oferta. El *scoring* debe tener un sentido y contenido específico para cada organización y estar integrado con el resto de herramientas utilizadas para la formulación del plan táctico, atendiendo siempre la óptica de la vos del cliente meta ideal.

Para implementar un adecuado *scoring* hay que establecer, mantener y consolidar las relaciones con los clientes en cuanto a las promesas y a los intercambios acordados, respetando los ciclos de vida de las relaciones con los clientes.

Sujeto a nuestra experiencia profesional, un adecuado y convincente *scoring* logra la coherencia en la acción, pues sirve como marco de referencia para soportar (en función de sus hipótesis estratégicas de base) la toma de decisión táctica y operativa por constituirse en una poderosa herramienta e irrefutable al momento de justificar decisiones. En complemento, su utilización es un factor clave para fundar las políticas de precios a mediano plazo (*pricing*) del portafolio segmentado de bienes, debido a que brinda parámetros lógicos y sólidos para diferenciar la oferta.

En este contexto y bajo esta línea de pensamiento, el marketing no está restringido sólo al área de los especialistas de mercado, sino que se extiende horizontalmente por todas las áreas de la organización, ya que otorga los motivos del actuar de cada departamento en función a los niveles estratégicos establecidos.

Está claro que la forma para mantener o incrementar la participación de mercado es comenzar por monitorear la retención²⁷ de los clientes. Pero muchas veces las empresas no pueden identificar claramente a sus clientes o, aunque parezca irracional, directamente no les interesa su retención, pues

²⁷ Evalúa la tasa relativa y absoluta de la capacidad de la organización para retener o mantener las relaciones equilibradas existentes con sus clientes.

no apropian recursos para lograr ésta. Mantienen un convencimiento de que los clientes son consumidores por única vez, y que el mercado es tan amplio que pueden vender sus productos o servicios a nuevos clientes. Las raíces de esta conducta empresarial se encuentran establecidas por la aplicación dolosa de la cuarta fuerza de Porter sobre el poder de negociación de los compradores.

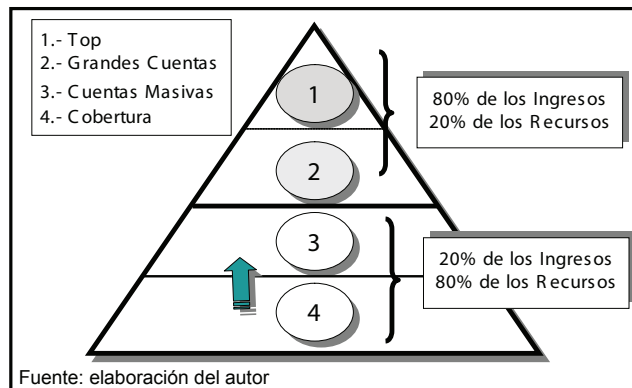
Por otra parte, si analizamos la eficiencia en la comercialización, la podríamos aparear al ciclo de vida del aprendizaje, pero orientada a la fidelización y retención de los clientes. Así, al inicio encontraremos costos unitarios no absorbidos por cliente. Al perfeccionar un período regular de consumo frecuente, dichos costos comenzarán a ser absorbidos e iniciaremos un análisis de la deserción de nuestros clientes para que los costos se mantengan contenidos, es decir, no se incrementen.

La mayoría de las organizaciones no construyen relaciones sólidas a lo largo del tiempo con sus clientes, sólo les encanta obtener la mayor ganancia a corto plazo, aunque tengan que saquear a sus consumidores actuales. Las relaciones de largo plazo se construyen con compromisos serios y respuestas acordes a cada momento particular de cada cliente. Lamentablemente, la retención constituyó otra moda, pero trastocada por el concepto de rentabilidad²⁸, debido a que los empresarios comprendieron que los costos de retención son menores que los costos de adquisición de nuevos clientes. Asimismo, los informes financieros demostraron que la mayor retención en el tiempo amortiza los costos de adquisición²⁹ y mantenimiento.

Los sistemas de costos basados en la actividad permiten medir la rentabilidad individual y agregada del cliente. Este indicador financiero, ayuda a impedir que la organización orientada hacia los clientes se convierta en una organización obsesionada por los clientes. La rentabilidad puede revelar que algunos clientes no son rentables, por cuanto es la medida para retener o desestimar a los clientes actuales. Los nuevos clientes pueden exigir poca acción que no sea generar negocios futuros. Los clientes más antiguos con poca rentabilidad requerirán acciones para entregar la oferta a menor costo, los que se desestiman incrementando el precio del bien.

28 Mide el beneficio neto de un cliente o microsegmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para su mantenimiento durante el transcurso del tiempo.

29 La paradoja se presenta en la retención *versus* la adquisición de los clientes actuales dentro de los mercados actuales, pero se agudiza si pensamos en la adquisición de clientes futuros dentro de los mercados de oportunidades. Como se observa, no existe una lógica de pensamiento para alinear los conceptos financieros, económicos y de marketing. La retención y la adquisición deberán estar balanceadas con las estrategias y tácticas empresariales. Sin una explicación lógica, los empleados no comprenderán a quién atender, a quién agradecer o cautivar y a quién expulsar del sistema empresa.



Es decir, que la otra cara de la moneda de la retención es la eliminación. Las organizaciones cuentan con recursos escasos por cuanto también deben decidir a qué segmento atender y retener. La segmentación expuesta en la gráfica, bajo la ley de Pareto, nos ofrece los niveles de dedicación porque aceptamos que no se puede agradar a todos los clientes por igual. Asimismo, tampoco es lógico apropiar recursos en clientes esporádicos o lejanos a los valores de la organización. Estos clientes deben ser rápidamente desechados para no saturar al modelo de atención y sistemas de apoyo.

La gestión centrada en el cliente trata de conservar a éstos a largo plazo. Los clientes satisfechos con el tipo y la calidad de los servicios y productos que reciben, probablemente continúen comprando a la misma empresa. Ese grado de fidelidad puede recompensarse mediante programas de retención dentro de los compromisos mutuos asumidos que premien a los más fieles de un modo que refuerce aún más la asistencia, su permanencia y amortización de los costos de llegada al cliente. Los programas de retención pueden adoptar muchas formas, desde conceptos simples como descuentos por comprar repetidamente o incentivos por compras múltiples hasta programas más complejos para consumidores frecuentes que ofrecen recompensas a muchos niveles para los clientes que se mantienen en el sistema empresa³⁰.

Tácticamente los programas de incentivos y recompensas pueden utilizarse para mejorar la respuesta a las comunicaciones de marketing, testear los momentos de verdad y crear un ámbito de confianza para generar nuevos y duraderos negocios. Lo importante es detectar la conveniencia del cliente, pues es él quién mejor reconoce y valora las recompensas. Las organizaciones que cuentan con un *scoring* y un programa de recompensas acordado con sus clientes logran relaciones permanentes en el tiempo.

³⁰ Los Estadounidenses, especialistas en codificar conceptos, denominan LITC (*Life Time Contact*) cuando existe un contacto de por vida y LOCT (*Life Term Contact*) cuando el contacto es de larga duración y por un período prefijado.

Es importante destacar que los compromisos mutuos bajo un concepto estratégico de aplicación del *Scoring*, permiten desplegar contratos de alianzas estratégicas con los clientes principales. Reiteramos que no solo se detallan los volúmenes de compra y negociaciones de precios, sino aún más relevante, los niveles o grados de satisfacción que la organización se compromete a honrar frente al cliente, así como también los valores sociales y ética empresarial o comercial que ambos adhieren. Cualquier distorsión sería pasible de defraudación, estafa o daño moral. Lo propio es recomendable implementar con los proveedores, pues el instrumento firmado con ambos actores reduce significativamente los riesgos empresariales y permite establecen medidas de desarrollo en el mediano plazo.



Imperiosamente los conceptos de productividad y beneficio de las organizaciones deberán mutar, pero sistemáticamente consistirán en empujar desde la oferta hacia la demanda (*push*). No se logra la supervivencia en el largo plazo de las organizaciones sin una arquitectura de la oferta incrementada basada en el conocimiento del cliente meta. Por otra parte, el posicionamiento *soft* es la única alternativa estratégica que tracciona desde la demanda hacia la oferta (*pull*).

Conclusión

Muchas organizaciones plantean sus planes estratégicos únicamente desde el lado de la oferta, con una visión sesgada interna sin considerar las tensiones del lado de la demanda. Su postura conlleva una acción peligrosa, pues tal vez ellas sean las gestoras de su propia desaparición. Estas organizaciones confunden las reglas del juego básicas del mercado donde operan, en consecuencia actúan sobre un escenario ilusorio o deseado, pero alejado de la realidad.

Comenzando definiendo los tipos de mercados. Así encontramos negocios denominados **commodities**, caracterizados por **grandes volúmenes** de producción con **moderada rentabilidad** unitaria relativa, y el mercado de alto **valor agregado** de **bajo volumen** de operación y que otorgan una **elevada rentabilidad** unitaria. El primero se basa en ventajas competitivas estáticas y el segundo requiere que sean dinámicas.

Con respecto a la segmentación, es interesante ampliar la visión de su evaluación mediante la incorporación del estudio desde la **renta familiar** y detectar las **jerarquías** de los nuevos segmentos sobre la base de los **atributos** de interés que los consumidores atribuyen al bien ofrecido, por factores **culturales, ego, modelo mental, mandatos sociales, usos, costumbres, actitudes y frecuencias** de consumo. Es la peor miopía de algunos investigadores de mercado. El posicionamiento que otorgan los clientes en sus mentes, condiciona los ingresos deseados establecidos como objetivos mayores de la organización dentro de su planeamiento estratégico.

Un mercado genérico se compone de una comunidad de consumidores con similares características y patrones de compra común. Un segmento meta proviene de la selección en función al aprendizaje organizacional, de atributos distintivos de una población de consumidores dentro del mercado genérico. Los microsegmentos o nichos son conjuntos reducidos de clanes, células o tribus de consumidores.

Es relevante que las organizaciones definan estratégicamente el segmento meta para atender y forjar el **posicionamiento soft** en la mente de sus clientes, pero también evaluar las deficiencias y brechas de calidad en la entrega del bien para consolidar su **posicionamiento hard**.

Es importante destacar que los **compromisos mutuos** bajo un concepto estratégico de aplicación del **Scoring**, permiten desplegar contratos de alianzas estratégicas con los clientes principales. En estos, no solo se detallan los volúmenes de compra y negociaciones de precios, sino aún más relevante, los niveles o grados de satisfacción que la organización se compromete a honrar frente al cliente, así como también los valores sociales y ética empresarial o comercial que ambos adhieren. Cualquier distorsión sería pasible de defraudación, estafa o daño moral.

3. Arquitectura de la Oferta

3.1. Factores ambientales externos

Introducción

La implementación de directrices estratégicas posee directa correspondencia con la evaluación del entorno, donde se confrontan las ventajas competitivas en la creación de valor de la organización. Para ello, primeramente debemos definir al entorno y luego efectuar la mejor estimación sobre la existencia de tensiones o fuerzas competitivas que el mismo genera.

Millán (1992) describe cuatro elementos básicos del entorno: Las Obligaciones que espera y exige de la organización, las Expectativas u oportunidades que el entorno pueda brindar para el desarrollo de actividades comerciales, las Restricciones o amenazas que limitan la expansión o crecimiento de la actividad y por último, los Grupos de interés que interactúan con la empresa dentro del ambiente.

Siguiendo a Mintzberg³¹, podemos definir brevemente las dimensiones de los entornos en: Estabilidad (puede variar de estable a dinámico); Complejidad (puede variar de simple a complejo); Diversidad de Mercado (puede variar de integrados a diversificados) y Hostilidad (puede variar de munífico a hostil). Otros autores describen ambientes homogéneos, diferenciados o indiferenciados en los que la organización focal efectúa relaciones de intercambio con o sin dependencia.

Se observa la importancia en su definición, pues todo ello es evaluado desde la decisión de la organización ante las tensiones del ambiente externo o entorno. El criterio de la **Teoría de Adaptación** precisa que la estructura de la organización se adapta frente a las oportunidades y amenazas creadas por los cambios del entorno. Aquí se bifurcan las opiniones sobre si la organización posee la capacidad de afectar al ambiente o es exactamente al contrario.

Por otra parte, la **Teoría de Selección** adhiere a que las organizaciones son inertes para dar respuesta a los cambios del entorno, con lo cual el entorno es el que selecciona a las organizaciones con posibilidades de sobrevivir. Con todo, se han detectado opiniones de doble causalidad, en las cuales el entorno condiciona la estructura y la estructura modifica asimismo al entorno. Astley (1984) propone clasificar las teorías que han estudiado la relación entre organización y entorno desde la perspectiva de la acción del agente, en

31 Mintzberg, H. (1999). *Safari a la Estrategia*. Granica, Buenos Aires, página 364 y 365.

voluntaristas (acción estratégica proactiva propia y negociada) que procura los cambios organizacionales y del ambiente y **deterministas** (impotencia de los líderes ante el entorno) que refiere a la inercia³² estructural en respuesta mecánica al mundo exterior.

3.1.1. Factores críticos del país anfitrión

La conformación del entorno comienza con la apreciación de factores ambientales genéricos sean del país donde opera la organización, la región o de países potencialmente receptores de la oferta de bienes. En cada uno de ellos, se verifican distintos niveles de agresión competitiva y disímiles desarrollos de mercados.

A los efectos de reconocer los entornos donde se desarrollará la organización, se realiza con mayor grado de detalle una apreciación de los factores genéricos dentro de su rubro específico de actividad comercial. El método deductivo (del general hacia lo particular) permite proseguir una metodología que detecta los hilos y argumentos estratégicos para efectuar un diagnóstico de los entornos.



Leer con atención

Es importante comprender que la información a relevar del entorno siempre debe ser justificada y especificada dentro del ámbito de acción o rubro de la actividad de la organización. Cualquier dato del entorno que no contribuya para la toma de decisiones estratégicas debe ser eliminado del diagnóstico.

A continuación partiendo de la clasificación de David (2003) y ampliando la misma se distinguen los elementos para evaluar la existencia de oportunidades y amenazas del entorno. Las descripciones no son absolutas ni exhaustivas, sino que conforman un acercamiento sobre los datos para relevar:

1.- Fuerzas económicas: Se analiza y evalúa la situación económica de un país y en especial su influencia con la actividad que la organización desarrolla. Las principales variables a considerar son macroeconómicas que refieren al Producto Bruto Interno, balanza de pagos y comercial, crecimiento económico esperado, niveles de gasto público, deuda interna y externa, Riesgo País, nivel de Inversiones extranjeras, fluctuaciones de precio e inflación, paridad del tipo de cambio, nivel de presión impositiva, disponibilidad de acceso a crédito bancario o apertura de cartas de crédito y cierre de cambio,

³² Hannan y Freeman (1984, pág. 151) “Las estructuras de las organizaciones tienen una alta inercia cuando la velocidad de reorganización es mucho más baja que la tasa a la que las condiciones del entorno cambian”

evaluación del sistema bancario y financiero, nivel de empleo y expectativas de aumentos del salario.

2.- Fuerzas socioculturales y demográficas: Tienen en cuenta los comportamientos sociales y los valores culturales de las distintas estructuras sociales. Se detectan señales desde el lado de la demanda potencial como ser el nivel de educación de los consumidores, envejecimiento de la población, tasas de mortandad y natalidad, corrientes inmigratoria y/o emigratorias, distribución geográfica, distribución de los ingresos promedios de los individuos y familias en la población, poder de compra, inversiones y ahorro, valores sociales, cambios de hábitos culturales, usos y costumbres del consumo.

3.- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales: Es la plataforma donde se desenvuelve la organización y sus grupos de interés. Trata del cuerpo normativo que regula las interacciones entre los agentes sociales. Se pueden considerar al sistema político imperante, estabilidad política y perspectivas, expectativas de cambios de políticas monetarias y fiscales, pactos sociales, niveles de corrupción y *lobbies*, existencia de penalidades con embargos o expropiaciones, probabilidad de conflictos internacionales, leyes de importación/exportación, pactos internacionales o integración en mercados comunes, ley de sociedades comerciales y extranjeras, controles aduaneros, Ley antiterrorismo y de lavado de activos, impuestos especiales, sistema y nivel arancelario y medidas paraarancelarias o no arancelarias y restricciones de ingreso al mercado receptor.

4.- Fuerzas tecnológicas: Se analiza la tendencia de los cambios tecnológicos, descubrimientos, presencia de fuerte compromiso con la Investigación y desarrollo, existencia de nuevas patentes y licencias, velocidad de implementación de nuevas tecnologías, presencia de potenciales bienes sustitutos, bienes a desarrollar, nuevas formas de producción, materias primas de nuevo origen o de nueva extracción. Cuando el grado de avance tecnológico se descalza con el grado de adaptación de la tecnología por parte de los consumidores, la organización se puede alejar o adelantar a los niveles del crecimiento de la demanda. Por otra parte, el grado de avance tecnológico conlleva a inversiones significativas para acompañarlo o para recuperar una demora tecnológica.

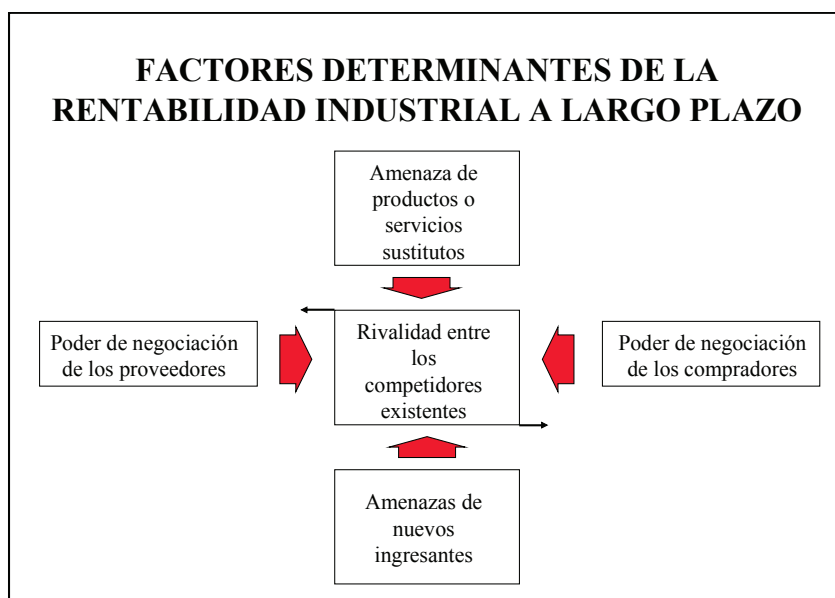
5.- Fuerzas globales: Las organizaciones que poseen presencia en un entorno globalizado, deben evaluar los constantes cambios de los eventos políticos mundiales, la situación y evolución de los mercados mundiales existentes y los potenciales en vías de desarrollo. Se incorporan las características críticas ambientales, como ser los derechos intergeneracionales, protocolos de producción, principios de consumo sostenido y sustentable y certificaciones de normas de calidad internacionales.

6.- Factores disgregadores y tendencias: El análisis de mercados globalizados permite detectar nuevos factores disgregadores sociales y tendencias de variados orígenes que son necesarias igualmente evaluar, máxime frente a la conformación del escenario futuro. Estos factores hacen a los cambios y nuevas tendencias de factores culturales, valores, usos y costumbres y nuevas exigencias de los consumidores que se van *consolidando como hábitos sociales*, tendencias políticas acordadas a nivel del concierto de las naciones, surgimiento de nuevas tecnologías incipientes que promueven el lanzamiento de nuevos bienes o cambios en procesos productivos, cambios exigidos en las matrices energéticas entre otros.

Es decir, que se realiza el ejercicio intelectual en base a señales tempranas de cambios o tendencias, a los efectos de evaluar el comportamiento probabilístico o razonablemente posible y probable de los factores ambientales.

3.1.2. Fuerzas competitivas

Una vez que se adquiere conocimiento y aprendizaje sobre el macro entorno, se debe incursionar sobre los elementos específicos de la actividad empresarial o sector industrial. Para ello, es generalmente aceptado aplicar el modelo de las cinco fuerzas de competencia ideado por Porter (1980). La acción conjunta de éstas determina la rentabilidad potencial del sector y claridad sobre los términos del rendimiento del capital invertido en el largo plazo. El objetivo es encontrar una posición en el sector donde la empresa pueda defenderse o inclinar estas fuerzas a su favor. A continuación se describen las cinco fuerzas, aclarando nuevamente que dicho contenido es orientativo, el cual debe sujetarse a los factores propios del sector de la actividad analizada:



1.- Amenaza de Ingreso de potenciales competidores: Las empresas al entrar en un sector, otro sector o en mercados globalizados comúnmente generan inestabilidad. La amenaza de nuevos ingresantes se contrarresta mediante la consolidación de barreras de ingreso que estén presentes, aunadas con la reacción o represalias de los competidores existentes. Se destacan seis factores:

- a) **Economía de escala:** La reducción de los costos unitarios de un bien en tanto que aumenta el volumen absoluto producido y vendido por periodo más su curva de aprendizaje o experiencia, limita el ingreso de nuevos competidores, pues sus ofertas no son competitivas a nivel del precio de venta final.
- b) **Diferenciación del Marca:** Las empresas establecidas tienen identificación de marcas y lealtad de los clientes, lo cual deriva de la publicidad del pasado, servicios al cliente, diferenciación del producto, o simplemente por haber sido los primeros en operar dentro del sector. La diferenciación de marca implica grandes gastos de iniciación y mantenimiento a lo largo del tiempo, que otorga influencia sobre la preferencia de los compradores por los bienes de las compañías establecidas.
- c) **Requisitos de capital:** La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera en particular si se requiere el capital para publicidad riesgosa o agresiva, en investigación y desarrollo y en equipamiento y planta tecnológica de producción. Generalmente las empresas incubadas o *Start up* requieren el acceso a créditos blandos o subsidios estatales.
- d) **Costos cambiantes:** Se refiere a una barrera creada en cuanto a la obtención de los recursos y materias primas. La potencial carencia de recursos para el sector o limitantes del acceso a materias primas implican costos de reentrenamiento de los empleados, tiempo de prueba y rediseño del bien.
- e) **Acceso a los canales de distribución:** Los potenciales nuevos ingresantes, deben persuadir a los canales que acepten su producto mediante reducción de precios o asignación para publicidad compartida, lo cual reduce sus utilidades en el mediano plazo. Otra barrera es la carencia de canales de distribución o comercialización.
- f) **Desventaja en costos independientes de la economía de escala:** Las reducciones de costos por la experiencia pueden tener máxima importancia, si los costos declinan con esta, y si las empresas establecidas pueden patentar la experiencia, el efecto es una barrera de ingreso.

Las organizaciones establecidas en un sector establecen hostilidades para los nuevos ingresantes debido a que no están dispuestas a compartir participación del mercado, ni reducir sus precios ante una demanda cautiva.

De allí que la existencia de marcos regulatorios que restringen la cantidad de agentes sociales que operan en una región, limitantes gubernamentales o financieros o rigurosas patentes delimitan las posibilidades de ingresos.

Los competidores entrantes deben reconocer estas barreras de ingreso para construir una acción estratégica que atenúe a los mismos. Tal vez es por ello que muchas organizaciones pequeñas y flexibles comienzan su incursión en mercados existentes gracias a sus habilidades distintivas para crear valor en segmentos o nichos desatendidos por la competencia instalada o generan nuevos nichos de mercado aún no detectados.

2.- Presión de Productos Sustitutos: La identificación de los sustitutos es buscar otro bien que pueda desempeñar la misma o similar función o satisfacción que el bien producido, pues la sustitución de bienes se manifiesta ante la disminución de unidades vendidas de un bien principal por el incremento de su precio, provocando que la demanda reemplace al bien por otro de similares calidades o funciones.

En consecuencia los productos que merecen la mayor atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precios contra los producidos por el sector que obtienen elevados rendimientos.

La cercanía de estas ofertas de bienes sustitutos, puede causar que otro sector industrial sustituya al bien producido o limitar la rentabilidad mediante la reducción del precio final ante la poca o nula diferenciación de calidad. Es por ello que se debe evaluar la evolución de los precios relativos de los bienes sustitutos, el costo por su intercambio y la propensión o sensibilidad de los consumidores a sustituir.

3.- Poder Negociador de los Compradores: El poder de compra de los consumidores hace que las empresas radicadas en un sector compitan indirectamente, pues éstos intentan forzar la baja en los precios, lograr una calidad superior o incremento de la oferta del bien a mismo precio original. Un grupo de compradores son poderosos cuando están concentrados, efectúan grandes volúmenes de compra, cuando el bien comprado es importante en su estructura de costos de producción, cuando el costo por intercambio de proveedor es bajo o los bienes que consumen son estándares y no diferenciados.

La búsqueda de proveedores alternativos provoca la puja por adquirir con el menor valor la máxima calidad, negociar mayores coberturas o garantías,

descuentos financieros o bonificaciones comerciales entrar otros, que impliquen una amenaza competitiva por la pérdida de utilidades y la reducción de imagen de marca.

4.- Poder Negociador de los Proveedores: La amenaza se manifiesta con elevar los precios o reducir la calidad de los bienes comprados. Los proveedores ejercen su poder de negociación cuando no tienen competencia por bienes sustitutos, cuando existen escasas materias primas, cuando la calidad o el costo son relevantes para la matriz de producción del comprador, cuando el costo de intercambio del proveedor es elevado, cuando el recurso es producido por proveedores concentrados, o cuando la empresa no es un cliente importante.

Una alternativa podría ser que la organización se integre hacia atrás para suplir los errores de falla de la calidad del bien, ineficiencias operativas propias del proveedor, reducir el precio de su insumo, disminuir los tiempos de entrega o costos financieros por abultados inventarios de materia prima o para concentrar la generación de materia prima ante la escasez del recurso. Igual criterio se puede adoptar para los bienes **complementarios** que requieren los clientes finales para utilizar o consumir el bien principal producido por la organización. Su presión será alta o débil según la dependencia y sustitución que los ligue con el bien.

Para Reflexionar



Es importante destacar que la puja por reducir el poder de negociación ha sido una práctica generalmente aceptada que redundó en asfixiar a los proveedores por las exigencias de compras con superior calidad a bajo precio y por el abuso financiero en cuanto a los plazos de pago. Asimismo, es opinable la reducción del poder del cliente mediante la venta de bienes con baja calidad a alto precio. Ambas posturas se encuentran en contradicción con la ética empresarial y postulan el desvarío sobre el valor sinérgico y cooperación entre los actores.

5.- Rivalidad entre los actuales competidores: Se base en la detección de los grados de agresividad o tensión entre las empresas que compiten directamente en un sector industrial. La intensidad competitiva puede reducir la rentabilidad del sector, pues tracciona hacia la baja del precio final del bien, incrementa los costos comerciales, de marketing y financieros, acelera o desacelera la conformación de portafolios y tecnologías de producción y puede dañar a la demanda potencial del mercado meta.

Para ello se debe estudiar y evaluar la *estructura competitiva* y dominio del poder del sector atendiendo a su distribución, disgregación de organizaciones,

fragmentación, diversificación, concentración o consolidación de rivales, dimensiones de patrimonios económicos, cantidad de empresas del sector con perfil exportador y/o importador, abuso de posición dominante, integraciones en macro cadena local, regional o global, principales accionistas nexos competitivos y sus redes, como ser empresas controladas, participadas o vinculadas entre otros. Cuando existe gran número de competidores y estos se encuentran igualmente equilibrados, el embate es inminente pues se crea inestabilidad porque están dispuestos a pelear con recíproca correspondencia.

Otro importante elemento de tensión está conformado por las *condiciones de la demanda*. En mercados donde el crecimiento de la demanda es alentador y con cierta sustentabilidad y sostenibilidad en el mediano plazo, los competidores establecidos pueden acompañar su crecimiento a priori sin agresividad competitiva. La demanda se incrementa por el ingreso de nuevos consumidores o por mayores volúmenes de compra. Las organizaciones prosperan, acompañan la tasa de crecimiento con inversiones en capacidad de planta y acentúan la rentabilidad.

De allí que pueden mantener la participación en el mercado como estrategia inocua o que su crecimiento endógeno sea superior al exógeno, con lo cual intentarán ampliar dicho porcentaje de participación. La lógica estratégica indica prudencia para evitar embates innecesarios. Sin embargo, el mismo es inminente ante la detracción de la demanda y el consumo. Las organizaciones ahora deben pujar para sostener sus supervivencias.

Sea por la estructura competitiva y/o por la tendencia de la demanda del sector, es preciso evaluar las dificultades de *barreras de salida* de la actividad. La procedencia de estas barreras puede ser de origen estratégico, económico o emocional. Son estratégicas las referidas a una permanencia en un sector con deficitaria rentabilidad promedio o con tendencias desfavorables hacia la disminución de precios por intereses estratégicos o interrelaciones más elevadas. Las barreras económicas son altas cuando ha existido una alta inversión en platas y equipos, la que no ha sido amortizada, no posee costo de recupero por liquidación ni usos alternativos, cuando los activos son muy especializados y cuando los costos fijos de salida son elevados. Principalmente en las medianas y pequeñas empresas se detectan los vínculos emocionales con la actividad, que agravan la toma de decisión para abandonar al mercado cerrando la firma. Existen pocos casos donde las barreras de salidas se construyen por una restricción social o política gubernamental que penaliza el abandono del sector.

Finalmente, la rivalidad entre agentes sociales de una actividad puede provenir por la lucha competitiva para diferenciar sus ofertas, obtener una ma-

yor identidad de marca, logro de costos intercambiables, competencia por todo tipo de recursos (humanos, financieros y de materias primas) o por sobre capacidad intermitente de producción.

Para Reflexionar

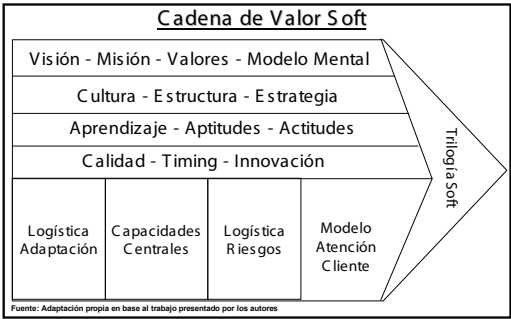


El análisis de los factores ambientales externos y su evaluación en la etapa de diagnóstico permiten identificar claramente las oportunidades y amenazas del escenario estratégico. Poco a poco, emergen tres superobjetivos de la toda organización: Supervivencia, Crecimiento con desarrollo y Rentabilidad. Estas tres voluntades organizacionales tejen la trama del manejo estratégico.

3.2. Factores ambientales internos

Realizado el diagnóstico competitivo del entorno donde se desarrollará la organización, requiere luego evaluar los recursos internos para detectar o incentivar la generación de ventajas competitivas sostenibles y sustentables. Lo propio se inicia analizando las fortalezas y debilidades que posee la organización en valores relativos, es decir, comparativamente con las características que poseen los adversarios instalados en el sector industrial.

Generalmente la búsqueda procede utilizando la cadena de valor *hard* (Porter, 1985), donde se pone en contrastación las actividades primarias de la organización representada en la parte inferior de la cadena graficada. Son las actividades que sustentan al *Core Business* en cuanto a la conformación o producción de los bienes ofrecidos.



Tales procesos internos son los generadores de valor de las Unidades de Negocios cuando se ejecutan con eficacia y eficiencia. Intervienen el ingreso de materia prima, la producción u operaciones para conformar el bien terminado, las actividades de marketing, comercialización y/o distribución hasta los servicios post venta de atención a clientes. Las actividades graficadas hori-

zontalmente son de apoyo al *Core Business*, las que conforman u orientan a la creación de *Core Competences*, conformadas por la cadena de valor *soft*. Ambas respaldan a los procesos claves para elevar la creación de valor para sus clientes y para sostener la competitividad o desempeño operativo superior a sus rivales. La evaluación de los factores ambientales internos busca la existencia de ventajas competitivas y de reflexionar sobre las potenciales formas para elevar las mismas, en comparación con los procesos internos de su principal competidor o líder del mercado.

3.2.1. Análisis de la Cadena de Valor

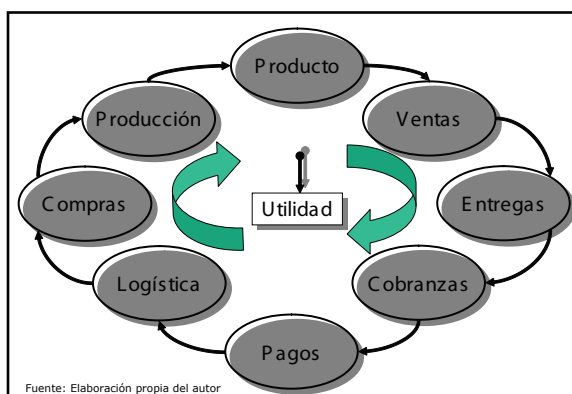
El clásico análisis de la cadena de valor reflexiona sobre las formas en la creación de valor y su retención para los clientes, más las sinergias o deficiencias de calidad de los procesos internos. Cada organización posee una preferencia en cuanto al modo, estilo o técnica para diseñar su cadena. A continuación exponemos brevemente sus componentes:

Logística de entrada y Producción: Se ocupa de la búsqueda de los recursos o materias primas necesarias para producir el bien, su calidad, precio, forma requerida de su entrega y logística de aprovisionamiento, relaciones con sus proveedores, tecnología requerida del equipamiento de planta, determinación de la capacidad instalada, costos de producción, embalaje y almacenamiento, requerimientos de niveles óptimos de producción y control de costos, implementación de programas y garantías de calidad y diseño del trabajo de planta, empaquetamiento o embasado del bien terminado, manipulación de los stock o inventarios y logística de aprovisionamiento para su entrega o despacho.

Logística externa y servicios básicos: Incluyen las actividades relacionadas con la investigación del mercado, examen y evaluación de las necesidades, deseos, carencias y expectativas percibidas por los consumidores, Perfil de los clientes ideales y su segmentación, el posicionamiento de imagen de marca en la mente de los clientes, las políticas de precio del portafolio de bienes ofrecidos y potenciales nuevos bienes, capacidades de satisfacción del segmento meta y los niveles acordados, encuestas, relevamiento, testeo de bienes y *Focus Group*, estrategias de penetración de mercado, políticas de publicidad y promoción, evaluación de los ciclos de vida de los bienes, estrategias de egreso de bienes, venta de bienes y tiempos de entrega, formas y acuerdos con canales de comercialización y/o distribución, costos de comercialización y exportación, políticas de servicios a clientes post venta, garantías, seguros, procesos de reparación, mantenimiento y capacitación para la utilización debida del bienes entregado.

Actividades de apoyo: Refiere a las actividades o procesos internos complementarios que coadyuvan con la entrega de la oferta. Se encuentran los servicios financieros, niveles de inversión, liquides o endeudamiento, mantenimiento del flujo del capital de trabajo, tasa de retención y distribución de dividendos, rentabilidad promedio, administración general, facturación, presiones impositivas, compromisos contables y riesgos legales generales, desarrollo tecnológico, investigación y desarrollo e innovación, búsqueda, selección y retención de los recursos humanos, mejoramiento de la cultura organizacional, establecimiento, cuidado y control de valores y ética, clima, liderazgo, motivación y conservación equilibrada y racional de los niveles de poder interno, política de remuneraciones y calificación del personal, seguros generales requeridos, relaciones externas y protocolo.

En interacción con la cadena operativa, es oportuno determinar las condiciones directas o indirectas establecidas, acordadas o negociadas con los **Grupos de interés**. Son tensiones que requieren acciones estratégicas y compromisos mutuos sostenidos en el mediano plazo, pues influyen en la toma de decisiones. Así se detecta un grupo de interés interno conformado por los accionistas o *stakeholders*, jerarquía de poder del *Management* (reparto entre grupos o feudos culturales en coalición) y los empleados. En paralelo coexisten requerimientos de grupos externos, como son los organismos gubernamentales, gremios, medios de comunicación, organismos no gubernamentales (ONG's), asociaciones civiles, fundaciones y cualquier comunidad o agente social local o internacional que se sientan afectados en sus intereses o derechos por la acción de la organización.



El análisis y evaluación de la cadena de valor trata también de reflexionar sobre la rueda operativa que ha diseñado, detectando fortalezas y debilidades en la misma. El concepto de rueda operativa es prácticamente común a todo negocio, pues se basa en los pilares del intercambio de valor entre los actores involucrados. La gráfica presenta la típica rueda. Cada giro completo de la misma, puede generar o no la deseada utilidad empresarial.

La lógica comercial requiere que dicha rueda operativa gire y circule lo más seguido y velozmente posible. Existen ocasiones en que la presión que ejerce la organización sobre alguna de estas variables para su aceleración o la impaciencia ante las demoras en sus respuestas, provoquen que rote de manera desequilibrada, que se atasque o hasta que se detenga la rueda. Estas interrupciones provienen de múltiples factores, que en momentos de realizar el diagnóstico estratégico, exhortan su detección y evaluación.



Para Reflexionar

"Aquellos que no tienen plena conciencia de las desventajas del uso de las armas, no pueden tener plena conciencia de las ventajas del uso de las armas"

Sun Tzu

Suele ocurrir que la organización en vez de realizar un ejercicio de auto crítica, comience una cacería de brujas para detectar culpables internos y/o externos. Bajo esta ilusoria atribución de fallas, errores, negligencias o pecados de los fantasmas, comiencen a presionar agresivamente para que detengan las supuestas imprudencias. La experiencia profesional nos indica que generalmente estas obturaciones o inconveniencias provienen de una problemática interrelacionada entre el lado de la demanda, el entorno y la miopía de la alta dirección.

Nos referimos al agotamiento del motor de crecimiento de la organización. Puede ocurrir que la cadena de valor se encuentre bien diseñada, pero las condiciones del entorno demuestren que la organización ha desgastado su modelo de motor de crecimiento desacelerando la rueda operativa.



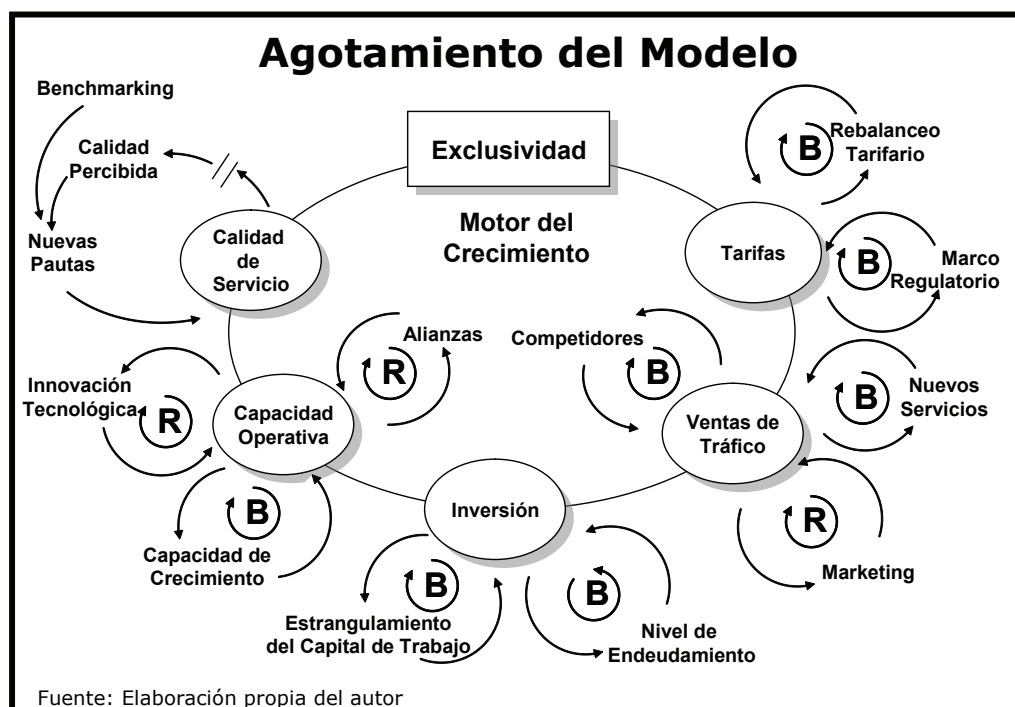
Para Reflexionar

"Muchas empresas dedican infructuosos e importantes esfuerzos tan solo para ordenar las sillas del Titanic"

Anónimo

Son situaciones que se verifican ante cambios de la demanda, marco regulatorio o fuertes saltos por cambios tecnológicos, que ameritan una reformulación del motor de crecimiento. A modo de ejemplo, presentamos una gráfica confeccionada aplicando el análisis sistémico basado en un arquetipo³³ con variables de balanceo (limitantes) y refuerzo (aceleradores) sobre el agotamiento del modelo de las telecomunicaciones en la década pasada:

33 SENGE, P. (1995), *La quinta disciplina en la práctica*, Granica, Madrid.



La explicación pormenorizada del arquetipo sistémico presentado excede los alcances del seminario. Su exposición es al solo efecto de demostrar empíricamente el agotamiento de un motor de crecimiento.

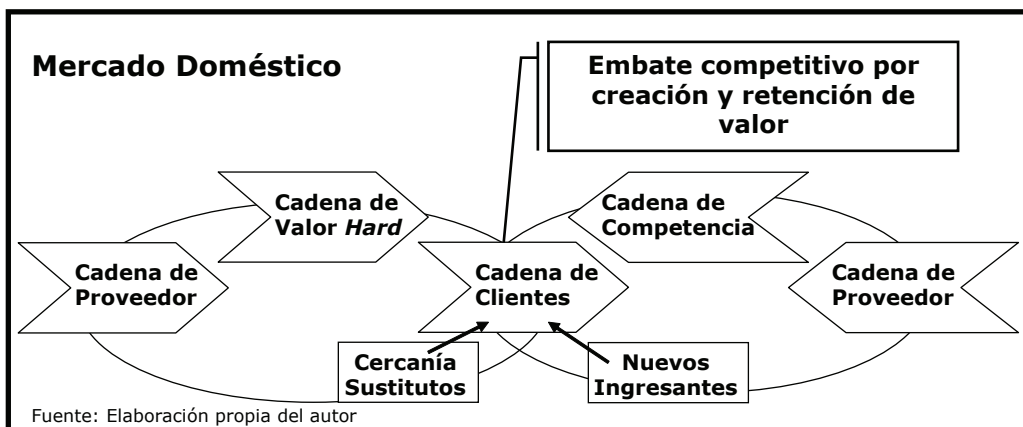
Para Reflexionar



Trabajando como Gerente de Planeamiento Estratégico y Satisfacción de Clientes en la tercera corporación del país, ha sido muy tensionante exponer ante los accionistas extranjeros el agotamiento del modelo de crecimiento, máxime cuando las utilidades giradas al exterior eran fastuosas. Lo propio, exhibiendo aún potenciales nuevos competidores ingresantes, toda empresa con una red de fibra óptica (petrolera, autopistas, ferrocarriles, cables y hasta proveedores de gas y luz).

En definitiva, el diagnóstico estratégico de fortalezas y debilidades en cuanto a la creación y retención de valor, se evalúa en valores relativos frente a los embates de la competencia. Si el *Core Business* de la empresa es igual o similar al que posee la competencia, no existirá una ventaja competitiva, por lo tanto se admite su debilidad.

Existe debilidad cuando el portafolio de bienes es similar al de otros oferentes, situación que se puede agravar frente a la cercanía de bienes sustitutos. Las organizaciones inteligentes comprendieron que también están involucra-



dos en el embate competitivo el éxito de su propio personal y la supervivencia de sus proveedores.

De allí que se comience a evaluar las **estrategias Poblacionales** y las **estrategias Colectivas** dentro de un mercado doméstico. En dicha línea de pensamiento, se están diagramando **estrategia de Comunidades**, que preservan la supervivencia del mercado doméstico en un mundo globalizado. Las mismas también son aplicadas para avanzar en mercados anfitriones, sobre la base de que una buena defensa es un buen ataque.

3.2.2. Trilogía de las Ventajas competitivas

La bibliografía globalizada ha abordado el tema de las ventajas competitivas bajo disímiles definiciones, vaciando de contenido a varios conceptos antes concretamente definidos. Consideramos que hoy se requiere revalorizar o volver a definir muchos de ellos. En particular, se encuentran referencias sobre las ventajas innovativas y balanceadas, ventajas distintivas, ventajas sostenibles, ventajas sustentables y otros tipos de concepto sobre estas ventajas.



Leer con Atención

Concretamente existe una ventaja cuando la organización posee habilidades o cualidades de atributos que exceden a sus rivales otorgando una posición dominante en el mercado. La conformación de virtudes son prerrogativas que proponen comparativamente superioridades interesantes para sostener y sustentar para que prevalezcan en el mediano y largo plazo.

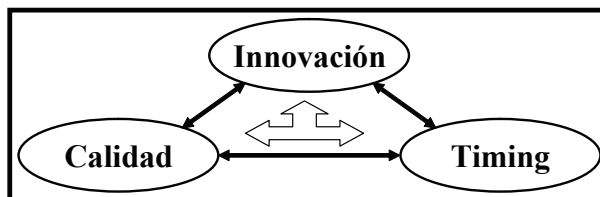
A nivel de las unidades de negocio es generalmente aceptado que se distingan a las ventajas competitivas cuando la organización posee:

- Capacidades valiosas para aprovechar las oportunidades del entorno

- Atenuar sus amenazas
- Capacidades raras fuera de lo común de la población de organizaciones
- Capacidades costosas para imitar o descifrar por la competencia
- Capacidades insustituibles que le otorgan el liderazgo del sector.

El mantenimiento en el tiempo de estas capacidades depende de las barreras de imitación, la capacidad de los competidores y del dinamismo del sector industrial. Porter (1980) ha construido un modelo que detalla los elementos conformadores de las ventajas competitivas. Estos factores son la calidad superior, la innovación superior, la eficiencia superior y las capacidades superiores de satisfacción al cliente. Actualmente se reconocen a los dos últimos factores citados como efectos de los dos anteriores. Es decir que la satisfacción del cliente y sus eficiencia, son efectos de la innovación y la calidad.

En complemento como se observa en la gráfica, se propone una trilogía balanceada entre los elementos interconectados de Calidad, Innovación y *Timing* (tiempo). Una ventaja competitiva que la organización deba sostener para entregar adecuadamente una oferta superior, debe necesariamente contener la combinación equilibradas de los tres elementos sinérgicos.

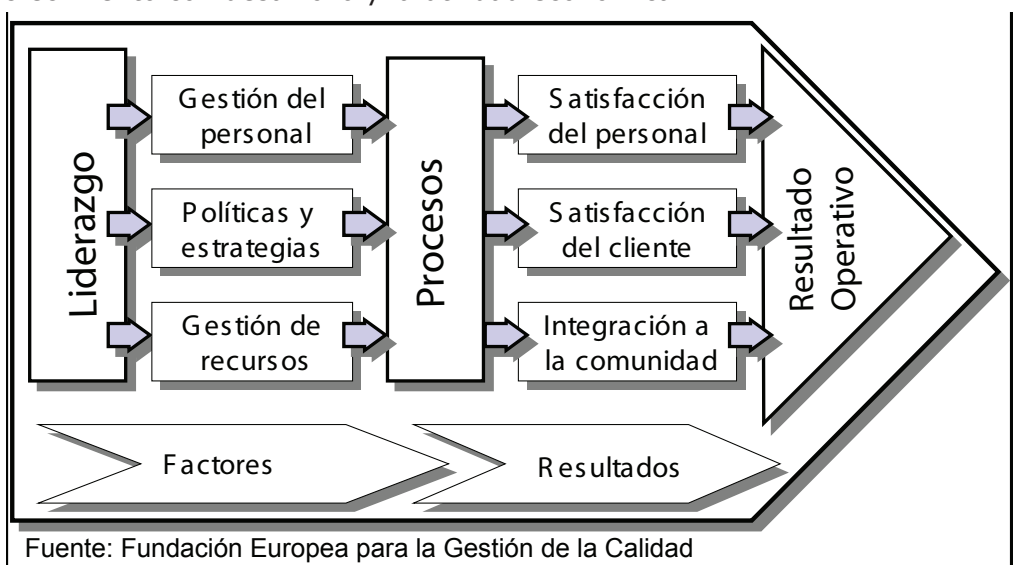


El Tiempo o *Timing* refiere en un sentido amplio sobre las habilidades de coordinación y actuación en el justo momento, que sea a tiempo. Así, el concepto de *timing* se extiende no sólo a los procesos productivos (tiempo de producción, costos de almacenajes y tiempos de transporte), sino también a los tiempos de entrega y llegada al mercado (*time on the approach*), de respuesta y atención de clientes, todos estos fuertemente influenciados por el tiempo del aprendizaje organizacional.

El *timing* a demás depende de la capacidad y calidad de los procesos que se perfeccionan y actualizan gracias a la innovación aplicada a la gestión operativa. Los procesos *hard* y *soft* de las organizaciones requieren calidad para posibilitar el *timing* y éstos para reducir sus tiempos, requieren de calidad innovadora. La innovación puede tener por origen una novedosa tecnología de producción, de comunicación, de atención, administración, diseño de estructura organizacional y/o estrategias implementadas. De igual modo las innovaciones deben conservar atributos de calidad. Así se constituye un círculo

sinérgico de tres elementos esenciales de carácter interfuncional, porque cada elemento involucra a los otros.

Consideramos que el Modelo Europeo de Calidad representa ampliamente los focos claves de toda organización. Se destaca la potencia del liderazgo organizacional que acciona en los factores claves del éxito: Gestión del personal, establecimiento de Políticas y Estrategias y gestión de recursos. Estos factores se traducen o se implementan mediante una variedad de procesos operativos. La innovación, calidad y *timing* conlleva a generar valor organizacional sea tanto para el personal, la satisfacción del cliente e integra dicho valor en la sociedad doméstica. Las variables causas de los factores, entregan sus efectos para garantizar la supervivencia de la organización, su crecimiento con desarrollo y la utilidad económica.

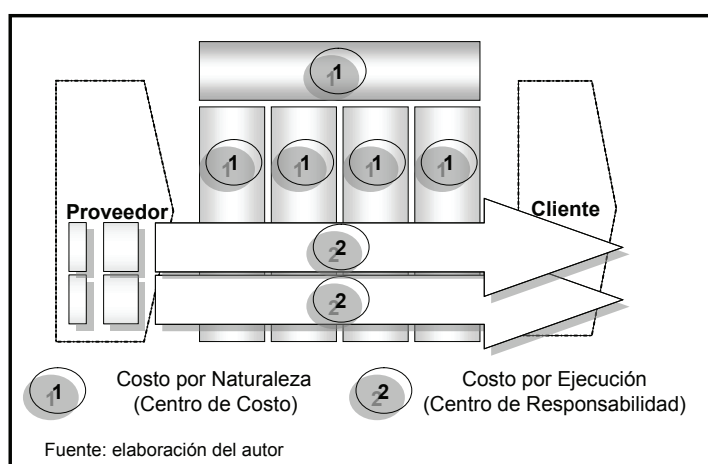


Todos los actores que interactúan en y con el proceso de entrega de la oferta del servicio y/o producto, colaboran en la arquitectura del diseño de las soluciones, permitiendo ampliar y potenciar al proceso de aprendizaje conjunto. Definida estratégicamente la nueva oferta incremental, cada eslabón de la macro y micro cadenas de valor asumirá su cuota parte de responsabilidad, de manera tal que sus actividades se encuentren realizadas dentro de los costos aceptables pautados con anterioridad.

Nuestro alegato es absolutamente lógico, puesto que las respuestas a las problemáticas no se encuentran dentro de los departamentos estancos de la organización, ni siquiera en personal especializado. La misma proviene de una serie de actividades concretas en las que se involucran varios actores internos y externos, los cuales para desarrollar una acción eficiente, consumen esfuerzos temporales más recursos económicos y financieros.

Por ello es que requerimos una expansión del modelo de análisis de costos tradicional, puesto que representar matemáticamente al costo de producción de un volumen determinado de bienes es insuficiente. Si el costo es la medida del esfuerzo invertido para obtener un bien, y éste está representado por un conjunto real de actividades, entonces el analista de costos deberá cuantificar y valorizar las mismas. De allí parte que muchas organizaciones desde hace dos décadas hayan mutado sus sistemas de costos por su naturaleza, hacia centros de ejecución apareados a cada responsable de procesos.

La gráfica representa dos corrientes doctrinarias. La contabilidad tradicional de costos (referenciada con la llamada número uno), "corta" verticalmente a la organización por departamentos estancos, donde se apropian los costos por su naturaleza. En oposición (referenciada con la llamada número dos), es un sistema que atraviesa transversalmente a la organización por dueños de procesos, donde se registran los costos por actividad.



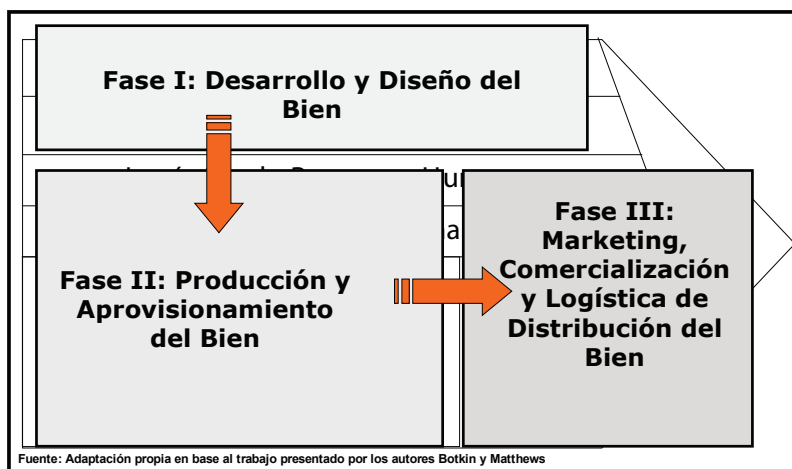
Adaptar un sistema de costos por actividad, refiere una apropiación de recursos hacia los centros de responsabilidad generado por los gestores de la acción planificada. Se constituye como la aplicación real por excelencia de una visión compartida, tal que motive e incentive las mejores prácticas de negocio de todo colaborador dentro del proceso de entrega de la oferta incrementada. Así los dueños de procesos y sus implicados (proveedores y clientes), con los cuales se ha negociado los recursos disponibles, poseen una conciencia especial sobre el presupuesto asignado. Los actores son los principales impulsores de los niveles de satisfacción de la oferta incremental entregada, eliminando naturalmente los costos de ineficiencia, superfluos y de no valor agregado.

Por último, establecido el sistema de gestión de costos basado en la actividad (ABC ó ABM), las causales de costos se transforman en inductores de las ta-

reas realizadas, por cuanto incitan y seducen para que los actores procedan de una forma acordada previamente. En la ejecución diaria y operativa de los procesos, se verifica una mejora continua correctiva, especialmente preventiva, absolutamente alineada a la obtención de utilidades (en su acepción más amplia) compartidas entre la organización y su público de interés. Precisamente es la construcción de bucles de refuerzo virtuosos, donde todos ganan y por cuanto es sustentable y sostenible puesto que mantiene el incentivo a lo largo del tiempo.

Con todo, no siempre las organizaciones logran la excelencia en toda su cadena de valor. Generalmente una PyME *entrepreneur* (emprendedora) es ágil, veloz, flexible y creativa para reconocer factores disgregadores y convertir nuevas ideas y/o nuevas tecnologías en prototipos. Pero como especialistas algunas veces desconoce el camino estratégico para producir el bien y su llegada al mercado. Otras veces los *Holding's* integran sus cadenas de valor, pero la desidia los aletarga. De allí que muchas corporaciones buscan *intrapreneur* que deseen poner en práctica sus ideas o prototipos.

El gráfico presenta otra óptica de análisis de la cadena de valor, debido a que evalúa la existencia de ventajas competitivas en 3 fases. Una fase inicial que hace a la creatividad, investigación de mercado, exploración de nuevas tecnologías innovativas hasta llegar a la concreción del diseño del prototipo.



La segunda fase se encarga de su manufactura o fabricación, adaptando la planta de producción, capacitando al personal operativo y toda cuestión que tienda a reducir los costos de ineficacia o ineficiencia, hasta lo concerniente al empaquetamiento, conservación y guarda en Stock. Por último, la tercera fase se ocupa de las comunicaciones de mercadotecnia, llegada a los mercados, comercialización y logística de distribución.

Estas 3 fases son tan relevantes que el mundo globalizado se ha ocupado de detectar a las organizaciones que poseen calidad mundial en cada una de éstas. Los modos de vinculación se basan en la selección de la alternativa superior entre las concentraciones patrimoniales o contractuales.

Para finalizar y con respecto a la estática del modelo, autores como D'Aveni destacan que no existe una ventaja competitiva, sino una serie de ventajas temporales obtenidas cuando se quiebra el *Status Quo*. En consecuencia, esta línea establece que el éxito a largo plazo se construye con la creación, destrucción y recreación de una serie de ventajas competitivas de mediano plazo.

Conclusión

La conformación del entorno comienza con la apreciación de factores ambientales genéricos sean del país donde opera la organización, la región o de países potencialmente receptores de la oferta de bienes. En cada uno de ellos, se verifican distintos niveles de agresión competitiva y disímiles desarrollos de mercados.

Los elementos para evaluar la existencia de oportunidades y amenazas del entorno son las fuerzas económicas, socioculturales y demográficas, políticas, gubernamentales y legales, tecnológicas, globales y los factores disgregadores y tendencias. Una vez que se adquiere conocimiento y aprendizaje sobre el macro entorno, se debe incursionar sobre los elementos específicos de la actividad empresarial o sector industrial. Para ello, es generalmente aceptado aplicar el modelo de las cinco fuerzas de competencia ideado por Porter (1980).

Los elementos para evaluar la existencia de fortalezas y debilidades son la logística de entrada y Producción, logística externa y servicios básicos, Actividades de apoyo y requerimientos de los Grupos de interés.

Concretamente existe una ventaja cuando la organización posee habilidades o cualidades de atributos que exceden a sus rivales otorgando una posición dominante en el mercado. La conformación de virtudes son prerrogativas que proponen comparativamente superioridades interesantes para sostener y sustentar tal que prevalezcan en el mediano y largo plazo.

Los elementos conformadores de las ventajas competitivas son una trilogía balanceada entre Calidad, Innovación y *Timing*. Una ventaja competitiva que la organización deba sostener para entregar adecuadamente una oferta superior, debe necesariamente contener la combinación equilibradas de los tres elementos sinérgicos.

Consideramos que el Modelo Europeo de Calidad representa ampliamente los focos claves de toda organización. Las variables causas de los factores, entregan sus efectos para garantizar la supervivencia de la organización, su crecimiento con desarrollo y la utilidad económica. De allí la aplicación del sistema de gestión de costos basado en la actividad (ABC ó ABM), donde las causales de costos se transforman en inductores de las tareas realizadas. Otra mirada es la existencia de ventajas competitivas en 3 fases de la cadena de valor. Para finalizar el éxito a largo plazo se construye con la creación, destrucción y recreación de una serie de ventajas competitivas de mediano plazo.

3.3. Conformación del escenario

Introducción

Existe una súper oferta de libros que abordan la temática estratégica. Personalmente me detengo a observar las gráficas y matrices que presentan los autores, porque las imágenes son herramientas extremadamente útiles para expresar o transmitir conceptos o situaciones.



Para Reflexionar

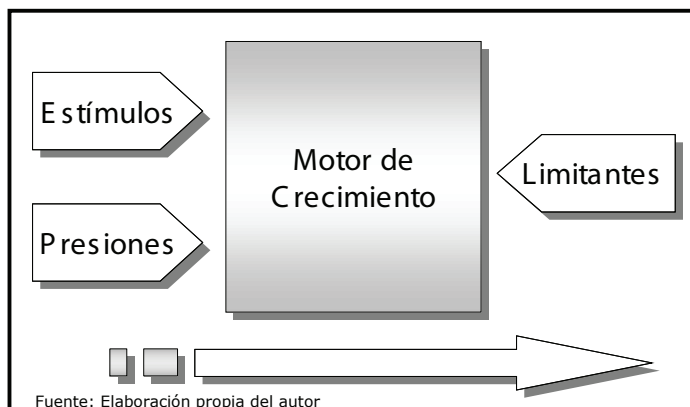
*Habrán observado que la mayoría de las gráficas que presento son de elaboración propia. Nacen de mi actividad profesional y de docencia, pues las ideas, conceptos o situaciones se deben comunicar. De allí la búsqueda de adaptación a hechos concretos. Espero que en sus presentaciones, me sorprendan gratamente exponiendo **innovadores gráficos** adaptados al caso de estudio.*

El complejo mundo de los negocios globalizados requiere poseer información estratégica clave de alto valor. Procesada la misma, se desprende el escenario competitivo y teatro de operaciones que selecciona estratégicamente la organización. Las múltiples variables son claramente expuestas y justificadas, para arribar en un encadenamiento lógico, a las naturales directrices estratégicas optadas.

La etapa de diagnóstico culmina con la descripción de la matriz FODA Actual (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la que explica la conformación del escenario. A partir de allí, construyendo la FODA futura, comienza la etapa de elección del teatro de operaciones que establecerá nuevas problemáticas nacidas de una causística racionalmente elegida en función al futuro deseado por la organización.

3.3.1. Análisis FODA

Una vez evaluados los factores ambientales, la tarea consiste en examinar el impacto de cada una de estas fuerzas competitivas para establecer la magnitud de sus efectos críticos con el objeto de construir dos matrices FODA que representen el probable escenario presente y futuro.

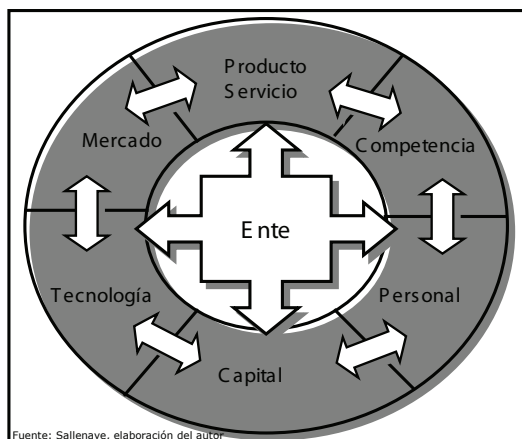


Si llevamos a la práctica lo anteriormente expuesto, el procedimiento consiste en llegar a detectar primeramente los factores claves del éxito organizacional. Estos son determinados en función a la presión ejercida por las fuerzas del entorno del negocio, por el análisis de la cadena de valor y por presencia de ventajas competitivas. Este examen debe contener un proceso de selección que tamice los conceptos para concluir con la detección de los factores estratégicos relevantes.

Muchas son las variables causas que conforman una causística con elementos multiplicadores que estimulan o presionan positivamente al desarrollo de la organización. Otros son móviles que limitan su tasa de crecimiento interna y externa. Pueden existir seguramente eventuales o inciertas tensiones del entorno, pero el diagnóstico estratégico detecta como *sine qua non conditio* las causas más relevantes para la organización. Es importante destacar que el macro proceso de planificación estratégica está diseñado como un efecto cascada, donde cada etapa nutre y sustenta a la fase posterior. Si las variables más sensibles se encuentran erróneamente evaluadas, se estará generando un efecto dominó negativo, pues la etapa de formulación de las directrices estratégicas se basará sobre un escenario inapropiado.

Por lo expuesto, esta es la fase crítica del macro proceso, donde se aplican herramientas variadas para seleccionar o discriminar a las variables causas (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de aquellas que son efectos. El objetivo es construir la causística (múltiples variables causa) del escenario estratégico competitivo.

Aquí se interrelacionan las variables causa que afectan al desarrollo de la organización desde el punto de vista de los factores ambientales internos y externos. La gráfica adjunta intenta describir estas cadenas de relaciones, pues los limitantes o estímulos del motor de crecimiento generan inevitablemente efectos en otras variables. No se trata de construir un escenario en compartimentos estancos, sino basado en los vínculos sistémicos que impactan en el ente empresa.



Para su ordenamiento, presentamos una planilla básica para la construcción de los factores claves de éxito. Estos, por ser estratégicos, deben presentarse en un número de elementos reducidos, es decir que no se incorporan factores tácticos u operativos. En la planilla se exponen únicamente conceptos claves, los cuales son explicados y justificados mediante sus referencias (primera columna).

Factores Ambientales				
Ref.	Factor Clave de Éxito	%	Clas.	Rdo.
1				
2				
3				
4				
5				
	Total	100		

Clasificación Exógena: 1 Oportunidad Menor / 2 Oportunidad Mayor
 -2 Gran Amenaza / -1 Amenaza Menor
Clasificación Endógena: 1 Fortaleza Menor / 2 Fortaleza Mayor
 -2 Gran Debilidad / -1 Debilidad Menor

Fuente: Elaboración del autor

Como se observa en la planilla, una vez determinado el factor clave o crítico, el estrategia deberá ponderar al mismo.

Desde el punto de vista del análisis interno, corresponde asignar un porcentaje discrecional que proporcione la estimación de su impacto. La tarea implica evaluar la incidencia del factor en la actividad de la empresa y fundamentalmente cómo afecta al corazón del negocio (*Core Business*), por lo tanto se obtienen **valores absolutos**. Para garantizar una evaluación en **valores relativos** comparados con las ventajas competitivas de los principales oponentes, se debe posteriormente clasificar sus percusiones sobre el particular posicionamiento competitivo. En la práctica se puede aplicar un rango más amplio, pero con fines pedagógicos presentamos los siguientes niveles de impacto interno: +2 alta fortaleza, +1 mediana fortaleza, - 1 mediana debilidad, -2 alta debilidad y dentro del ambiente externo: +2 alta oportunidad, +1 mediana oportunidad, - 1 mediana amenaza, -2 alta amenaza.

Por último, la columna de resultados deviene de la simple multiplicación entre la columna de ponderación por los valores asignados en la clasificación.

La Matriz FODA, entregará su mejor y superior valor cuanto más clara y específica se exponga, pues una buena matriz se nota a primera vista porque tiene claro qué escenario propone. Si se llena de ideas vagas, sin justificación o poco relacionadas, el objetivo central se pierde, pues lo primero que desprende es confusión estratégica.

Presentamos un ejemplo hipotético como simple caso de desarrollo práctico. El primer factor del escenario externo es el crecimiento de la demanda. El mismo ha sido justipreciado como un factor distinguido, lo cual indica *a priori* que el ente empresa posee un *Core Business* que puede acompañar la evolución de la demanda. Aquí se demuestra la vinculación entre valores absolutos internos con valores relativos externos.

Factores Ambientales Externos				
Ref.	Factor Clave de Éxito	%	Clas.	Rdo.
1	Crecimiento de la demanda	25	2	50
2	Competencia concentrada	20	-2	(40)
3	Único proveedor	15	-1	(15)
4	Bienes sustitutos	20	-1	(20)
5	Marco Regulatorio	20	1	15
	Total	100		(10)

Clasificación: 1 Oportunidad Menor / 2 Oportunidad Mayor
-2 Gran Amenaza / -1 Amenaza Menor

Fuente: Elaboración del autor

El segundo componente de la matriz endógena refleja que la competencia no se encuentra fragmentada, con lo cual estaríamos en presencia de un competidor con alta fuerza de embate. La organización sería sensiblemente dañada si el mismo realiza una acción ofensiva para ganar mayor participación en un mercado en expansión. De allí que la narrativa demuestre una oportunidad de crecimiento interno, que puede ser amenazada ante el impacto competitivo, tal vez de una macro cadena globalizada.

Pero más aún, si el ente quisiera diferenciarse o elevar los atributos de valor de su portafolio, observamos que su margen de maniobra tal vez se encuentre limitado, pues cuenta con un único proveedor, el que seguramente posee un alto poder de negociación. Como señal temprana se podría pensar que la organización no ha trabajado en el armado estratégico de su macro cadena de valor. También es lícito reflexionar que estamos en presencia de un mercado del *Commoditie* con una oferta que no retiene valor superior para el consumidor. El argumento se encuentra justificado por la cercanía de bienes sustitutos, que pueden capturar o cautivar a parte del incremento de la demanda.

Por último, se evaluó al marco regulatorio de la actividad como una oportunidad menor, por lo cual podríamos asumir que no ejerce presión para la organización, pero asimismo estaría indicando que tampoco produce coerción para el potencial ingreso de nuevos competidores. A corto plazo el ente y/o la población deberán ocuparse en construir barreras de ingreso para limitar los actores sociales del mercado.

Corresponde luego presentar al relato endógeno, que debe encontrarse balanceado e integrado con los factores exógenos. El primer factor posee una clasificación relativa interesante, pero con una ponderación de menor rigor frente al segundo factor. Podría referenciar que estamos en presencia de una PyME familiar, la cual intenta elevar el profesionalismo de sus cuadros gerenciales. Ahora bien, el segundo factor indicaría que la empresa no ha realizado inversiones en nuevas tecnologías, es decir que hoy atiende a su mercado, pero no podrá acompañar las exigencias de la demanda por carecer de ofertas de valor añadido. Claramente la debilidad de su *Core Business* a mediano plazo expuesta, anticipa un tiempo de maniobra que en este ejemplo, el mismo deberá ser utilizado para generar servicios complementarios, nuevos productos o buscar nuevos mercados. Estas acciones se enmarcan en el plan táctico como acciones de mediano plazo.

Para no extendernos demasiado en el caso, la situación estratégica de la organización se agrava, pues no posee penetración de imagen de marca en la mente de los clientes, ni los recursos financieros para renovar su cadena

Factores Ambientales Internos				
Ref.	Factor Clave de Éxito	%	Clas.	Rdo.
1	Cultura incipiente	15	2	30
2	<i>Core Business</i>	30	-2	(60)
3	Imagen de marca	25	-1	(25)
4	Recursos Financieros	20	-1	(20)
5	Alianza estratégica	10	1	10
	Total	100		(65)

Clasificación: 1 Fortaleza Menor / 2 Fortaleza Mayor
-2 Gran Debilidad / -1 Debilidad Menor
Fuente: Elaboración del autor

de valor *hard* y *soft*. Tal vez la compensación estará brindada por la alianza estratégica que acusa.

Este es el ejercicio reflexivo al que nos hemos referido, el que tanto importa realizar en la práctica. No es fácil otorgar una integración y consistencia a cada uno de estos factores, y menos contrastados entre las cadenas de valor con las fuerzas competitivas. Insistimos que el resultado de este ejercicio estratégico difiere significativamente entre sectores industriales y lógicamente, entre empresas competidoras del mismo sector. Cada una de ellas posee una identidad particular y diferencial sobre su visión y arquitectura del escenario competitivo.

Para Reflexionar



"No hay más difícil de manejar, más arriesgado de llevar a cabo, ni más incierto, que ser líder en la introducción de un nuevo orden de cosas"

Nicolás Maquiavelo

3.3.2. Escenario competitivo

Para formular un adecuado escenario concebimos que la evolución de la actividad industrial juegue un papel fundamental, porque trae consigo cambios en las fuerzas competitivas identificadas. En el patrón conocido del ciclo de vida del producto, por ejemplo, las tasas de crecimiento variarán, la diferenciación de productos declinarán al madurar los mercados, y las empresas tenderán a integrarse verticalmente. Estas tendencias no son tan importantes en sí, lo que importa es analizar su impacto sobre el *Core Business* y *Competences* de la organización bajo diagnóstico. Es decir, otorgar un sentido concreto a los atributos claves de éxito.



Para Reflexionar

"Mientras más se desarrollan las organizaciones y el orden, mientras más complejos se convierten, más deben tolerar y utilizar el desorden"

Edgar Morin

Lo expuesto implica resignificar las tendencias que tienen la más alta prioridad de ocurrencia desde el punto de vista estratégico y sus efectos más relevantes dentro del sector industrial, de tal manera que siempre el estratega se encuentre a la vanguardia de los acontecimientos.

Evaluación del escenario			
Alta 200	Ambiente Interno		
	Mejor Potencial	Tranquilidad	
Baja -200	Insostenible	Riesgo Potencial	
	Baja -200	Ambiente externo	Alta 200

Fuente: Elaboración propia del autor

Para ello, es necesario retomar las planillas que evalúan los factores ambientales. Se podrá observar que la simple multiplicación entre la columna de ponderación por la de calificación arroja resultados entre un rango de variables. En el supuesto de máxima (poseer un 100% de factores evaluados como Oportunidad mayor o Fortaleza mayor), obtendremos un resultado positivo de 200 puntos. En contraposición, el valor de mínima (poseer un 100% de factores evaluados como Amenaza mayor o Debilidad mayor) sería un valor negativo de menos 200 puntos. Así podemos diseñar una matriz, donde sus cuadrantes detallan la situación donde se halla la organización y del sector donde está interactuando.

El grado de expansión y crecimiento se logra midiendo la velocidad relativa con que la empresa se aleja de sus competidores y absorbe positivamente los efectos del macroentorno. En el caso de estudio presentado, la hipotética organización se encontraría en una situación insostenible.

El cuadrante insostenible no implica que la organización en la situación actual se encuentre frente a una posible quiebra económica. Puede lograr be-

neficios de corto plazo gracias a su portafolio obeso, pero su situación se verá agravada en el mediano plazo. Ocurre cuando el entorno es agresivo y el ente no cuenta con fortalezas para garantizar su supervivencia, pues la espiral de crecimiento se ha recalentado debido a la presencia de nuevos impulsores de la demanda.

El mejor potencial indica que la organización es innovadora o ha construido una oferta de valor anticipada, soportada por una ventaja competitiva de mediano plazo. La espiral de crecimiento actual es acelerada, pues posee un portafolio anémico debido a que se ha anticipado el tiempo de entrega de sus bienes (*time on the approach*). En cuanto los factores ambientales externos se inviertan a su favor, el ente comenzará a desarrollarse a una alta y constante tasa de crecimiento.

Casi en oposición se encuentra el cuadrante de riesgo potencial. El mercado es favorable en cuanto al consumo de la oferta de su portafolio en el corto plazo, pero la organización no ha podido o sabido construir ventajas competitivas sostenibles y sustentables. Su oferta estará caduca en el mediano plazo o los clientes penalizarán al ente porque comprenderán que han abonado un sobre precio que incorporó el traslado de los costos de ineficiencia de la organización.

Las organizaciones emprendedoras, que permanecen en constante renovación y reinvención de sus ofertas y estructuras ágiles pueden alcanzar el cuadrante de tranquilidad. La tranquilidad implica paradójicamente la aceleración en la apropiación de valor para la demanda y para la empresa, pues coexisten ventajas competitivas estáticas con la creación paralela de ventajas competitivas dinámicas.

Es pues imprescindible imprimir a dichos análisis y evaluaciones el máximo rigor de juicio crítico profesional. Así comenzará un camino estratégico cuando el estratega percibe o es alentado a percibir, que algún factor ambiental ha variado o se encuentra fuera de contención. O por propia iniciativa, exigencias o aspiraciones jerárquicamente comunicadas o por demandas externas, nos encontramos con que alguno de los problemas debe ser enfrentado ineludiblemente. Hacemos un diagnóstico más o menos profundo de la situación y detectamos las principales causas del problema. Luego analizamos las alternativas posibles para atacar dichas raíces y seleccionamos algunas de éstas, las cuales pasarán a ser las actividades del plan de acción estratégico y táctico. Este primer camino a veces empieza por un paso previo. En vez de empezar por detectar el problema, lo que visualizamos es una imagen de futuro deseada. Una situación que nos interesa alcanzar.



Para Reflexionar

En la medida en que un sujeto aprende, simultáneamente evalúa, discrimina, valora, critica, opina, razona, fundamenta, decide, enjuicia, opta... entre lo que considera que tiene un valor en sí y aquello que carece de él (Álvarez Méndez, 1996 citado por Celman, 1998).

3.3.3. Teatro de operaciones

Analizadas las señales tempranas desde el lado de la demanda (factores ambientales externos) y la ingeniería diseñada desde el lado de la oferta (factores ambientales internos), la organización debe evaluar su posición competitiva integral en relación con los factores claves o críticos de éxito. Se conformará así dos escenarios, uno actual y otro a largo plazo. Adhiriendo a la metodología desplegada, las organizaciones diagraman un mapa conceptual de referencia para circunscribir su Teatro de Operaciones y sobre éste, formular sus directrices estratégicas.



Leer con Atención

El resultado de la etapa diagnóstica permitirá emitir un documento que contendrá los análisis y evaluaciones de las principales variables causas (factores claves de éxito) que influyen dentro del horizonte de planificación ligado entre ambos escenarios estratégicos delineados (evaluación de la situación actual y del escenario del futuro deseado, alineado con la visión compartida).

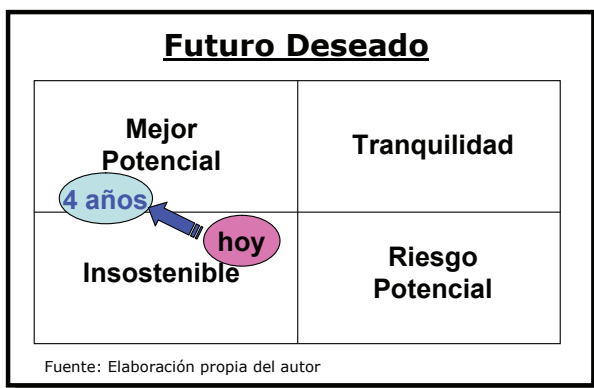
Se desea significar que el teatro de operaciones es aquel en el cual la organización a su leal saber y entender, elije enfrentar a su competencia por ser propicios los factores del entorno. Entonces, el estratega logra idear un plan de acción que puede incluir:

- Posicionar a la empresa de manera que sus capacidades centrales proporcionen la mejor defensa contra las fuerzas competitivas.
- Influir en el equilibrio de fuerzas mediante medidas tácticas, y mejorar así su posicionamiento.
- Anticiparse a los cambios en los factores claves o subyacentes y responder a ellos, con la esperanza de explotar el cambio escogiendo una estrategia apropiada para el nuevo equilibrio competitivo futuro antes que los opositores detecten o comprendan su accionar estratégico.

Debido a que la conformación de un teatro de operación es de múltiple elaboración según la causística propia para cada situación, a continuación presentamos algunos ejemplos hipotéticos para su esclarecimiento.

Comenzamos utilizando la matriz que vincula a los factores ambientales. La FODA actual nos ha brindado el cuadrante donde se encuentra la organización. Sobre la guía de la visión compartida y el futuro deseado, el ente empresa diseñará su FODA eventual venidera dentro del horizonte de planificación. La misma se irá procesando de manera racional, evitando que la mayoría de los factores claves de éxito actuales, no se repitan en la FODA futura, pues de prevalecer implicaría que las estrategias no han otorgado acción positiva significativa.

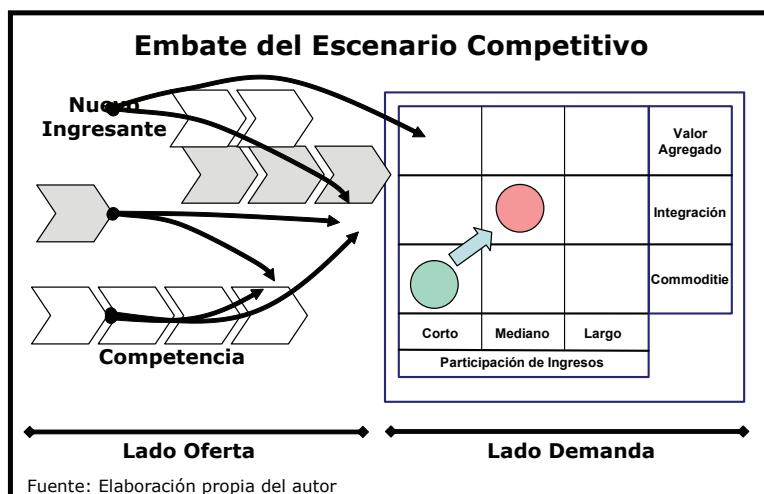
Nuevamente, los atributos de la visión compartida regirán la acción estratégica durante el horizonte de planificación estratégico. Para ello el estratega, basado en los factores disgregadores y las tendencias debe reflexionar sobre los elementos críticos que incorporará como componentes de la FODA futura.



Es un ejercicio intelectual regido por los atributos que necesita construir y consolidar la organización, que itera entre la situación actual y la deseada, mediante la pregunta: ¿Qué pasa si...?

Se racionaliza la construcción de un puente entre el deseo y la situación actual, donde cobran valor las fuerzas competitivas que van focalizando o supeditando el camino estratégico. El estratega evalúa distintas alternativas de escenarios competitivos, para detectar y seleccionar las zonas más atractivas donde estará dispuesta la organización a competir o no.

El horizonte de planificación otorgará claridad de los embates competitivos. Continuando con un hipotético ejemplo, presentamos un escenario donde se observa a corto plazo las embestidas o agresiones posibles cuando la competencia y los nuevos ingresantes pujan por cautivar a sectores de la demanda.



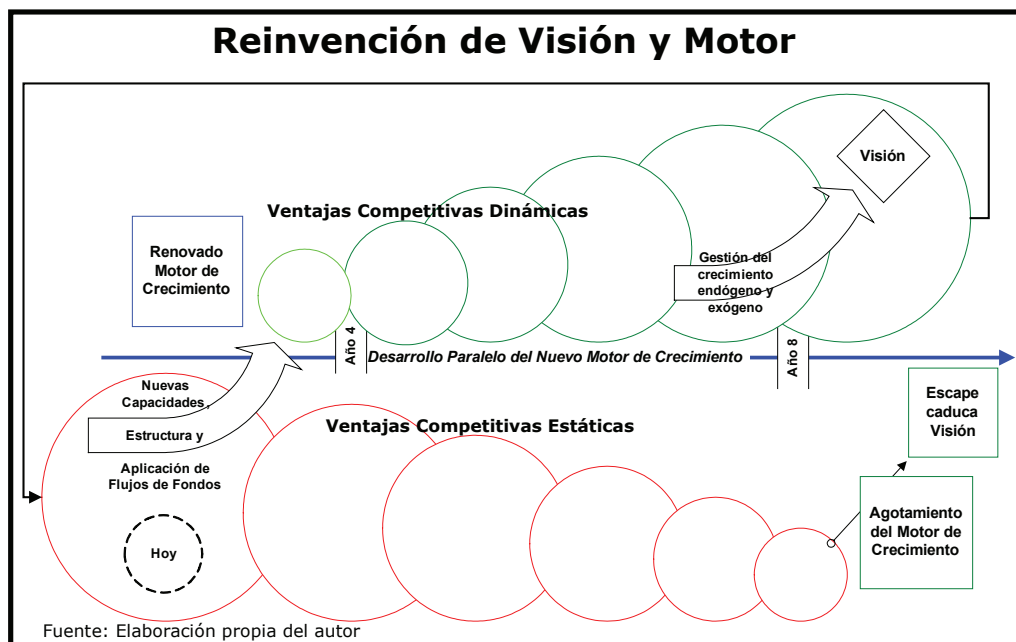
Se ha graficado en gris a la macro cadena de una organización, que oferta un portafolio actual en el mercado del *Commoditie*.

Su deseo estratégico es migrar hacia el mercado de integración, con lo cual deberá construir nuevas ventajas competitivas. La situación actual infiere una disputa para retener valor superior en su segmento meta frente a su competencia directa (círculo verde). Asimismo, la evolución de su anhelada acción presentará un litigio recargado (círculo rojo) pues ansía acompañar la evolución y tasa de crecimiento del segmento meta, misma ambición de su competidor y agudizado por un nuevo ingresante.

Las hostilidades serán evidentes, por cuanto la organización **anticipará** su deseo de competir sobre la base de sus posibilidades de construir nuevas ventajas competitivas basadas en su *Core Competences*.

Los empresarios deben consagrarse a impulsar acciones para acelerar o atenuar las limitaciones del motor de crecimiento, para propulsar la rueda operativa. Esta es la concentración en el corazón de su negocio o la focalización en su *Core Business*. Si la apreciación racional indica su imposibilidad, la organización contará con el tiempo necesario de antelación para reconvertir su motor de crecimiento.

Son contextos competitivos severos que reclaman profundas y honestas reflexiones críticas para mutar el modelo de crecimiento, alineando el derrotero con la esencia de la visión. En el corto plazo la organización podrá financiar su reinvención mediante los ingresos que otorguen su portafolio actual. Mantendrá esta oferta mientras construye sus ventajas competitivas dinámicas, reconvierte su planta para adaptar el próximo *Core Business* y reforzar sus *Core Competences*.

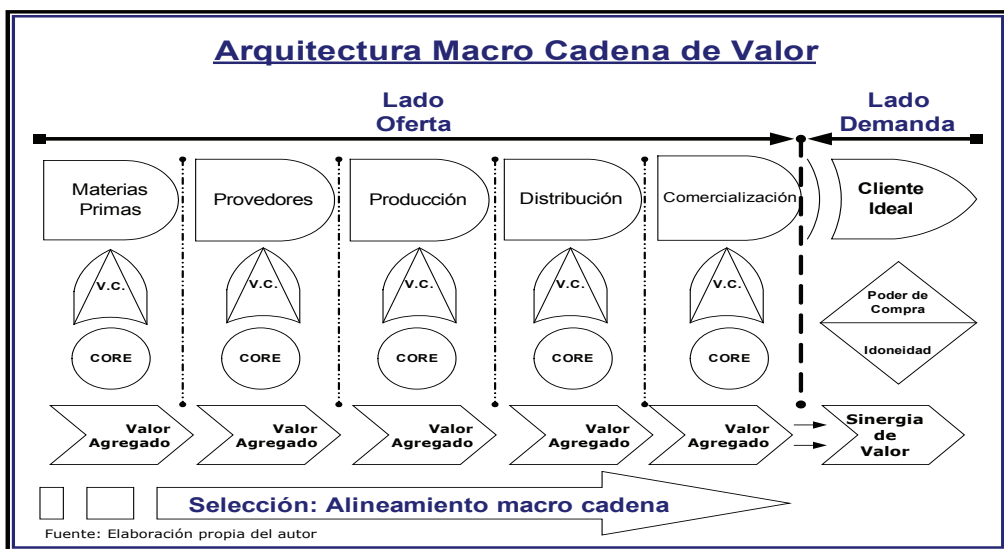


Suscita coyunturas trascendentales donde se vislumbra una ventana de novedosas oportunidades estratégicas. No nos referimos a una oferta de bienes incógnitas, sino a una fuerte reconversión del negocio donde coexiste una acción estrategia dual de salida o abandono de un sector y de ingreso para penetrar nuevos segmentos metas.

De cualquier modo, siempre es recomendable juzgar estratégicamente la pertinencia de la arquitectura de la macro cadena de valor. Su análisis ineludible seguramente expresará limitantes para cauterizar o estímulos para usufructuar.

Requiere analizar primeramente cada eslabón de la Macro Cadena de Valor Regional y recapacitar sobre el valor agregado aportado por cada *Core*, hasta la entrega final de valor sinérgico que percibe el segmento meta. La gráfica referencia a una macro cadena de valor estándar, destacando que cada rubro de actividad posee una particular y diferencial cadena.

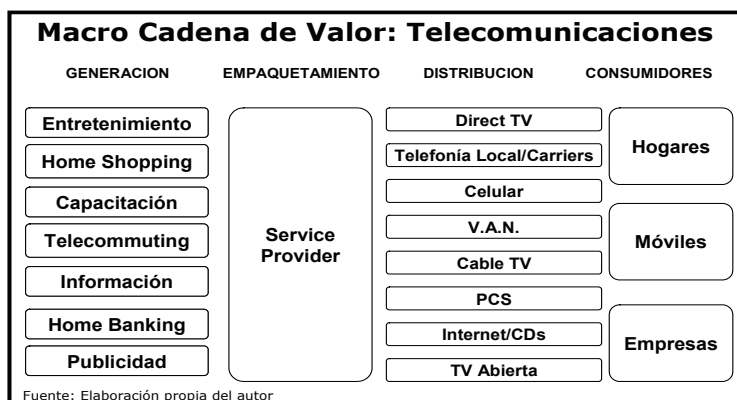
Aquí accionan o aplican las estrategias corporativas de integración. Se establecerá una metodología diseñada para tal fin y un equipo de trabajo que lidere todo el ciclo. La metodología prevé la convocatoria y selección de agentes sociales o actores que puedan intervenir en determinados eslabones de la cadena, haciendo especial hincapié en favorecer e incentivar la comercialización y difusión en forma regional. También en algunos casos se prevé capacitación a los distintos participantes seleccionados para actuar en toda la cadena, ya que el diseño en si mismo y aprendizaje institucional son tan



valiosos como los resultados esperados en el proyecto sinérgico de *cluster* regional de las organizaciones participantes.

Es relevante destacar la necesidad de cimentar una metodología de trabajo conjunto, pues nos referimos a la construcción de una estrategia colectiva, en la cual el razonamiento estratégico es cooperativo, de aprendizaje conjunto y con el enérgico alegato para sostener el alineamiento de visiones compartidas. Cada eslabón debe comprender y adherir a un desempeño y conducta estratégica central sinérgica.

A modo de ejemplo, exhibimos la macro cadena de valor analizada para la actividad de telecomunicaciones en la década del '90. En base a ella, la organización puede detectar dónde ubicarse, seleccionar a sus socios estratégicos, acordar la entrega de valor en un sistema de requerimientos proveedor – cliente y de ser necesario reforzar la cooperación mediante la capacitación de algún eslabón que se considere estratégico.



Como se puede observar, cada actor forja un valor original.

La racionalidad estratégica colectiva cavila para evitar o atenuar el posible desgaste o pérdida de valor entre los actores estratégicos seleccionados.

Como ejemplo, una entidad financiera que aspire brindar el servicio de *Home Banking* en telefonía móvil, requerirá para proteger su imagen de marca y valor agregado del servicio, comprender, pautar, seleccionar y negociar con los actores que participan hasta la entrega del servicio a sus clientes finales. En el caso presentado, se comprende la complejidad pues la opción de una plataforma tecnológica (fuera de su *Core*) definirá el éxito o fracaso de la prestación ofrecida.

Leer con Atención



La elección estratégica del teatro de operaciones liga al posicionamiento soft y hard desde el lado de la demanda, con la arquitectura de la macro cadena de valor colectiva. Sostenemos que ya no brinda utilidad la dirección estratégica estanca de una organización, sino que debe ser revisada y sopesada en contraste con las estrategias de la población competidora, dentro de un escenario competitivo ajustado para un segmento meta regional y global.

Así es como operan los *Holding's* o grupos económicos regionales y globales. Presenciamos la construcción de oferta de bienes cosmopolitas que poseen componentes diseñados a medida por otros *Holding* específicos (para citar entre múltiples ejemplos, software para celulares y autos). El panorama competitivo globalizado nos está entregando su versión mejorada hacia la **convergencia** de **socios estratégicos mundiales**, que colisionan contra concentraciones internacionales conformadas por fuertes grupos económicos oponentes.

De allí la relevancia que cobra el diseño del teatro de operaciones de los *Holding* a nivel planetario. Su construcción derrama una alta profusión de adrenalina vital, que apasiona y anima a los estrategias corporativos globales.

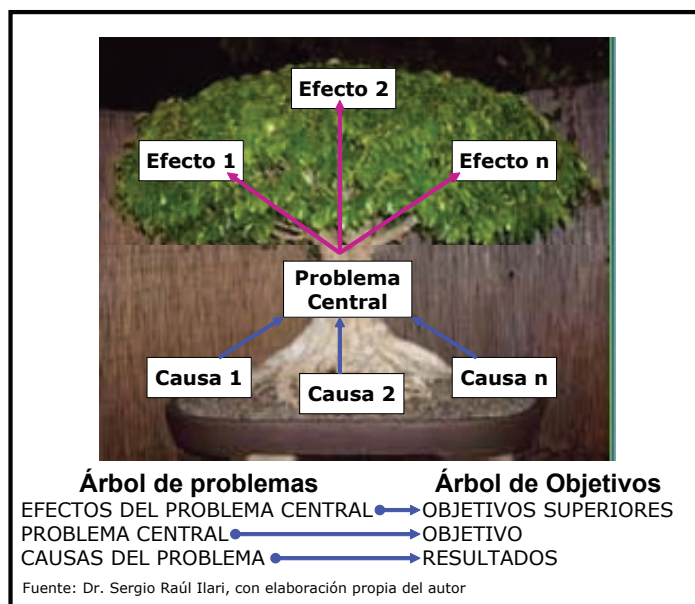
Con todo, el teatro de operaciones establecerá nuevas problemáticas nacidas de una causística racionalmente elegida en función al futuro deseado por la organización. La labor que ocupa esta etapa es impedir que se soslayen variables causa o confundir la detección de los problemas centrales que el teatro seleccionado trae aparejado. Es por ello oportuno enfatizar la implementación de una metodología de trabajo que coadyuve con dicho objetivo.



Para Reflexionar

Existen variadas matrices para evaluar a las variables causas y relacionarla con los problemas centrales que generan, es decir para definir sus efectos. La propuesta pedagógica del seminario hace foco en el macro proceso de planificación estratégica. Por ello, dejo en el Foro Bibliografía lecturas complementarias para los Colegas que deseen contar con matrices conceptuales.

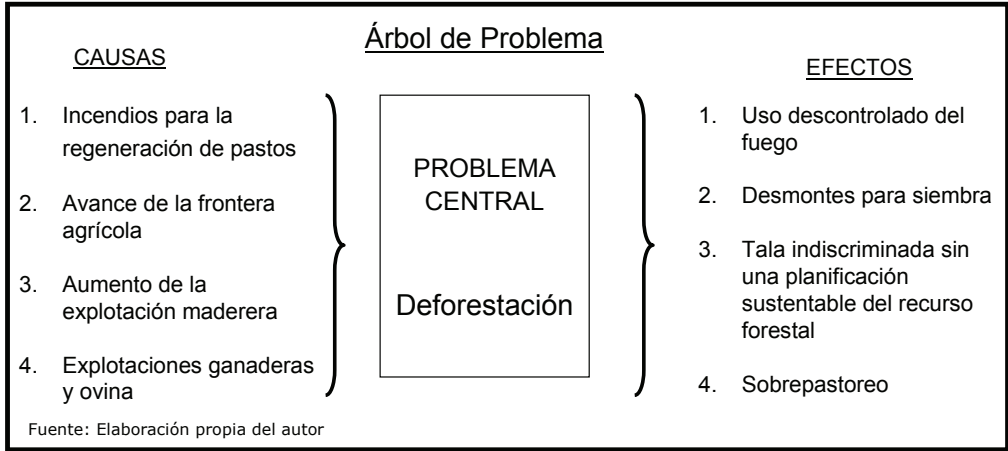
El proceso se inicia discriminando las variables causa con mayor impacto estratégico, que percuten dentro del teatro de operaciones. Las mismas generarán una problemática central, la que deviene por la sumatoria de problemas particulares. Una vez identificado un problema particular se lo deberá estudiar, detectar sus raíces, sus secuelas, definiéndolo de manera lo más precisa posible. Posteriormente se realizará un análisis de alternativas estratégicas a fin de seleccionar la mejor manera de intervenir frente al conflicto. Se adoptará una de las alternativas que propicie mayor apalancamiento, luego se llevará a cabo su implementación con un sistema de supervisión y finalmente un proceso de evaluación de brechas ante los resultados obtenidos.



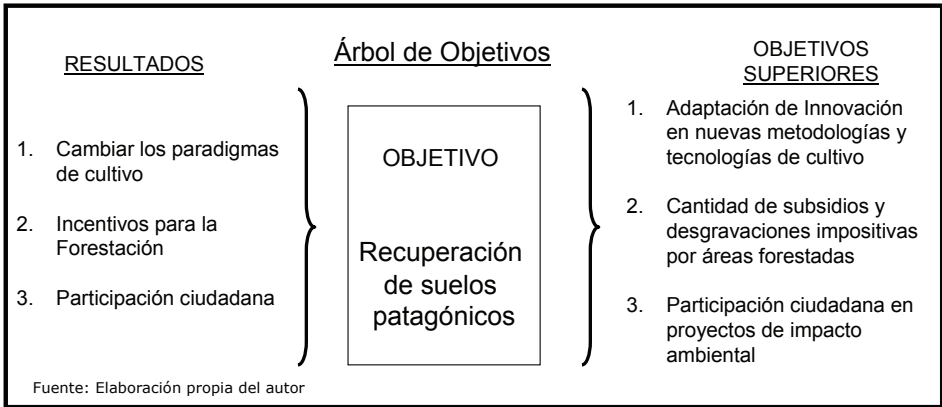
Nuevamente, una vez redactado el problema central debemos analizar sus principales orígenes. Los "Porqué" el problema central existe. Y una vez detectadas estas causas que directamente inciden en el inconveniente, nos deberemos preguntar: ¿qué consecuencias produce el mismo? ¿Qué otro tipo de complicaciones genera el hecho de que persista ese problema central?. No se trata de relacionar las causas con los efectos, sino de relacionar a las

causas con el problema central y luego al problema central con los efectos. Las raíces con el tronco y el tronco con las ramas.

A modo de ejemplo, presento un trabajo realizado sobre la desertificación patagónica. El ejercicio propuesto es precisar un árbol para cada problema crítico o central que propone el teatro de operaciones. El desafío consiste en definir claramente las causas que originan al problema central. Segregar y diferenciar los efectos, ofrece racionalidad al proceso pues es común que las soluciones se apliquen sobre los efectos no deseados.



Si consideramos que está correcto nuestro Árbol de Problemas pasaremos a trasladarlo al Árbol de Objetivos. Sólo se trata de un cambio en la redacción, donde no se deben incluir ideas que no aparecen en el árbol de problemas. Para remarcar su importancia, opinamos que una vez que se han elaborado correctamente los árboles (de problemas y de objetivos), ya se han resuelto un paso muy sustantivo en el diseño de las acciones estratégicas.



Entre los problemas, los objetivos, los resultados y las actividades debe haber una conexión lógica, ya que el diseño de acciones estratégicas se enmarca en un modelo de elección racional. Una vez elaborado el árbol de problemas, algunas de las causas son seleccionadas como puntos de ataque y sólo éstas se trasladan a los resultados esperados. Sucede usualmente que sólo podemos intervenir en determinadas causas del problema. Otras no son de injerencia de una organización (tal vez de la población) y otras veces no las seleccionamos por considerar que atacando a las causas restantes el problema se reduce significativamente pues las organizaciones no cuentan con recursos para atacar todas las causas.

Conclusión

Una vez evaluados los factores ambientales, la tarea consiste en examinar el impacto de cada una de estas fuerzas competitivas para establecer la magnitud de sus efectos críticos con el objeto de construir dos matrices FODA que representen el probable escenario presente y futuro.

Se han expuesto dos enfoques. El primero sobre el escenario competitivo en cuadrantes donde toma a la empresa tal cual es, con su estructura actual y lo equipara con sus fortalezas y debilidades. El segundo enfoque presenta el mapa de posicionamiento en la mente de los clientes, para analizar estratégicamente las zonas donde dar batalla y las zonas donde deberemos replegarnos. Frente a las fuerzas que impulsan a la competencia, una empresa puede idear una estrategia que tome la ofensiva. Esta actitud tiene por objeto algo más que simplemente hacer frente a las fuerzas mismas, su propósito es alterar sus causas.

El resultado de la etapa diagnóstica permitirá emitir un documento que contendrá los análisis y evaluaciones de las principales variables causas (factores claves de éxito) que influyen dentro del horizonte de planificación ligado entre ambos escenarios estratégicos delineados (evaluación de la situación actual y del escenario del futuro deseado, alineado con la visión compartida).

La FODA actual nos brinda el cuadrante donde se encuentra la organización. Sobre la guía de la visión compartida y el futuro deseado, el ente empresa diseñará su FODA eventual venidera dentro del horizonte de planificación. La misma se irá procesando de manera racional, evitando que la mayoría de los factores claves de éxito actuales, no se repitan en la FODA futura, pues de prevalecer implicaría que las estrategias no han otorgado acción positiva significativa. De cualquier modo, siempre es recomendable juzgar

estratégicamente la pertinencia de la arquitectura de la macro cadena de valor. Su análisis ineludible seguramente expresará limitantes para cauterizar o estímulos para usufructuar. Cada eslabón debe comprender y adherir a un desempeño y conducta estratégica central sinérgica.

La elección estratégica del teatro de operaciones liga al posicionamiento *soft* y *hard* desde el lado de la demanda, con la arquitectura de la macro cadena de valor colectiva. Sostenemos que ya no brinda utilidad la dirección estratégica estanca de una organización, sino que debe ser revisada y sopesada en contraste con las estrategias de la población competidora, dentro de un escenario competitivo ajustado para un segmento meta regional y global.

El panorama competitivo globalizado nos está entregando su versión mejorada hacia la convergencia de socios estratégicos mundiales, que colisionan contra concentraciones internacionales conformadas por fuertes grupos económicos oponentes.

4.1. Estrategia Global

Introducción

La Dirección Estratégica hace referencia también a las decisiones sobre el alcance o radio de acción de las organizaciones en el contexto global. Las determinaciones sobre la variedad de bienes y la diversidad de presencia geográfica o internacionalización de sus portafolios o unidades de negocio, adquieren significativa relevancia e implicancia estratégica para crear un valor superior empresarial (o su destrucción) y virtud añadida en sus bienes.

Plantea la exigencia de que el nivel corporativo comprenda las distintas alternativas que existen en la aldea global en cuanto a los atractivos de los países anfitriones, las etapas de su acercamiento y la gestión de las alternativas de sus carteras de negocios. El ámbito corporativo define líneas directrices globales para las unidades de negocio, asignando grados de responsabilidad y autonomía, control, reportes y coordinación de las actividades por diversificación y/o concentración internacional relacionadas y no relacionadas.

Básicamente se evalúan los impulsores y grados de relación para añadir valor superior al internalizar la oferta o variedad de bienes y/o la organización dentro de la variedad de mercados globalizados o regionales y los efectos de ello sobre el rendimiento de sus potenciales beneficios.

La internacionalización estratégicamente justificada permite el acceso a nuevos mercados, la reducción de costos de producción mediante la economía de escala, potenciar las capacidades centrales de la organización y el acceso a recursos esenciales ubicados en mercados extranjeros. Así también admite atenuar los riesgos inherentes entre distintos tipos de negocios, las saturaciones del mercado local complementada con el crecimiento de mercados en países emergentes, los cambios y tensiones en los diversos entornos anfitriones, y los impactos entre las variantes en las tasas del tipo de cambio de divisas.

Con todo, es dable destacar que la expansión corporativa trae aparejado el incremento de los embates competitivos que varían de región en región, las pujas por la obtención de recursos e insumos que requieren ventajas de ubicación geográfica y por la dispersión de riesgos frente a los climas de negocio regionales (políticos, culturales y económicos).

4.1.1. Ciclo de Vida Internacional de bienes

Desde una perspectiva logística, vamos a añadir un nuevo concepto: La localización de la producción, planteada por dos profesores de Harvard (Ver-

non y Wells). Dichos autores han demostrado que así como existe un ciclo de vida de un producto, existe un ciclo de vida internacional de éste, o sea que un producto exportable pasará por tres fases: Novedad, Maduración y estandarización. Estas están íntimamente ligadas con los costos de producción y distribución, donde en cada fase los costos de dichos factores favorecen a diversos tipos de países. De allí que los autores definen a un tipo de País Innovador, otro Imitador y por último en vías de desarrollo que los han clasificado como Tercer Mundo. A continuación se explica brevemente cada etapa del ciclo de vida internacional:

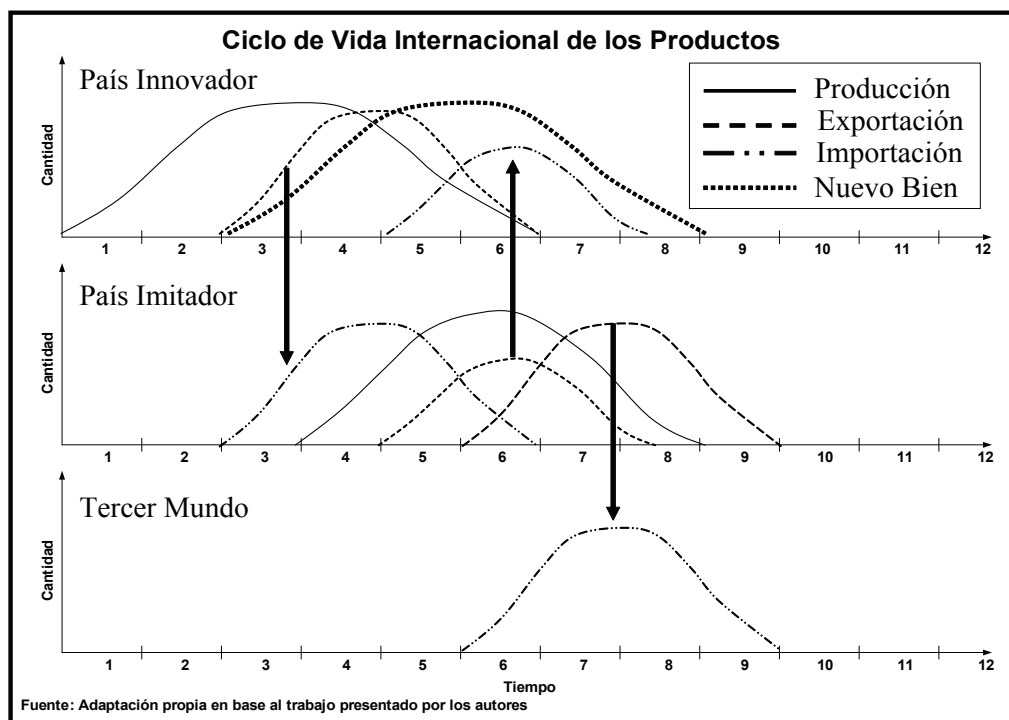
Novedad: La empresa innovadora sirve primero al mercado local (*Home Base*), porque lógicamente el producto nace para satisfacer demandas internas. El precio y calidad del bien también estarán alineados en función al poder adquisitivo y cultura del segmento meta. Si la organización goza de cierto liderazgo, comenzará a recibir pedidos del exterior, por ejemplo provenientes de un país imitador. Así podría comenzar la internalización del bien.

Madurez: A la fase de novedad, sigue su maduración. La demanda crece y la competencia incrementa su agresividad en el mercado local. Como la empresa se debe proteger, por una parte intentará concretar el lanzamiento de un nuevo bien en su *Home Base*, e iniciará por otra un proceso de estandarización de su producción y contención de costos del bien maduro. A medida que la producción es más eficiente, los países imitadores se ven beneficiados por una mayor accesibilidad al producto y un menor precio por efecto de la economía de escala y la curva de experiencia del personal de planta. Estos países pueden tomar una decisión en este momento: Realizar la Producción local. Ellos pueden decidir resistir el embate del exportador del país innovador o colaborar con él. Si resisten, pueden responder a su demanda interna y al mismo tiempo, aprovisionar a países del tercer mundo. Así los países más industrializados van perdiendo sus ventajas tecnológicas sobre el bien, mientras que en los menos desarrollados aumentan su capacidad de competencia. Si existe colaboración, es probable que el país innovador ahora comience un corto período de importación del país imitador del bien que ha discontinuado. El motivo es para mantener un stock mínimo a los efectos de satisfacer los servicios post venta de reparación.

Estandarización: Dentro de la tercera fase del ciclo de vida, se encuentra su normalización, ya que éste posee una amplia difusión y aceptación global. Lo reconocemos tanto en el país innovador, como en el imitador y en el tercer mundo. El bien alcanza su máxima economía de escala, con niveles de producción que satisfacen la demanda global. Esta tendencia es más notable cuando la tecnología es simple, poco protegida y la producción atrae una cantidad importante de mano de obra no calificada. En esta etapa es

probable que el país innovador deje al país imitador la internalización hacia los países en vía de desarrollo, pues ha amortizado las inversiones en I&D y de los bienes de uso (planta y equipamiento), pero básicamente porque esté ocupado en la renovación de su portafolio para el mercado doméstico.

El modelo de la gráfica es de suma utilidad, ya que permite poner en perspectiva la evaluación del ciclo de vida internacional de los productos, fundamentalmente porque evidencia la relación entre los ciclos de vida y la problemática por categoría de país.



Para Reflexionar



Podemos reflexionar sobre el ciclo de vida internacional de los televisores, computadoras personales, tabletas y telefonía móvil en el mundo frente a la reconocida obsolescencia programada y los motivos por qué los países innovadores cada vez registran menos patentes internacionales. Con todo, las cualidades de los países y su posicionamiento en el concierto de las Naciones.

Se comprende claramente cómo las organizaciones pueden extender la etapa del ciclo de vida de sus bienes por medio de su internalización y el manejo empresarial del tiempo de llegada o arribo de los bienes al resto de los países. En varios tratados sobre estrategias globales se insiste para que las empresas exporten sus excedentes de producción. Pero es importante

señalar que el mercado global posee oportunidades y amenazas, pues se puede despertar la agresividad de algún gigante dormido que opera lejos de nuestro *Home Base*. No es sólo un simple tema de ubicación de excedentes financieros o stock. Es una decisión más detallada y precisa que involucra a la visión compartida y cultura de la organización. Aquí no se deben reconocer únicamente el voluntarismo o la moda, pues la empresa puede sucumbir por aplicar las utilidades generadas en el mercado local direccionando la misma hacia la incursión en mercados extranjeros. Somos de la opinión de proteger primero el *Home Base*, creando barreras inteligentes de ingreso a la competencia, y luego una vez asegurado el mercado doméstico, se puede incursionar en la internacionalización de la oferta.



Leer con atención

Una organización local que quiera subsistir en una región desprotegida de barreras aduaneras y con débil marco regulatorio, esta obligada a construir una organización de Clase Mundial o la llamada "world class manufacturing" (WCM). No se puede dar el lujo de ser únicamente líder en costos en el mercado local, sino que para protegerse, debe ser líder o estar a la altura de los niveles de calidad y costos mundiales. Esta es la otra cara de la moneda.

En consecuencia, la conquista de mercados en países anfitriones debe necesariamente nacer de alguna de las siguientes habilidades de la organización:

a) **Habilidades Distintivas:** Son las capacidades de su *Core Competences* para generar valor superior en sus bienes, sea mediante su alto nivel de innovación, creatividad, formación profesional, investigación y desarrollo o cualidades particulares para comprender, atender y satisfacer a la demanda.

b) **Habilidades centradas en los Costos:** Son las capacidades de su *Core Business* para generar valor en sus bienes, mediante un bajo costo unitario por sus niveles de eficacia y eficiencia en la producción, por su curva de experiencia y economía de escala.

Sería impropio e ineficiente pensar en una táctica limitada a nivel local basada en un *core* regional, y no aprovechar sus ventajas competitivas a nivel internacional. Asimismo, una empresa local que desee fortalecer e incentivar las relaciones y los lazos que mantiene con sus Clientes, debe prestar atención en paralelo sobre lo que está ocurriendo en el ambiente internacional. La liberación del comercio internacional a partir de la construcción de mercados comunes (Unión Europea, Mercosur, Nafta, etc.) ha permitido internacionalizar a parte de las organizaciones o consolidar una arquitectura de una macro cadena de valor global. De allí que se destacan:

Habilidades Económicas de Localización: Es un fenómeno bastante reconocido en la última década. Consiste en localizar la producción de bienes en una región o país que posee ventajas estratégicas en costo sea mediante la reducción de barreras aduaneras, costo local de la mano de obra, acceso económico de materia prima, reducción de costos de transporte, capacidad para repatriar utilidades o legislación, economía y política de Estado favorables imperantes en el país anfitrión.

Habilidades en su Macro Cadena de Valor Global: Es lógico comprender que las organizaciones presionen para establecer una demanda de productos estándar, es decir una cultura de consumo mundial con gustos y preferencias homogéneas de bienes para alcanzar una economía de escala global. Es un tema absolutamente relevante diseñar la macro cadena de valor global, pues logra superior nivel de embate cuando cada eslabón posee atributos de calidad y bajos costos. Cada eslabón implica la búsqueda del mejor proveedor mundial de materia prima, de un productor con alta capacidad máxima de planta, un distribuidor mundial de bienes y presencia igualmente comercial.

Para Reflexionar



Los Management Estratégicos sostienen que ya no se habla de embates competitivos regionales, sino decidir en qué macro cadena de valor global se integrará la organización.

4.1.2. Etapas del Comercio Internacional

Nos compete ahora analizar las alternativas de abordaje de los mercados internacionales. Existen una variedad de gamas contractuales o acuerdos posibles a los efectos de expandir los alcances de la organización en otros mercados. Lo interesante es que la gradación de las etapas del desarrollo internacional de las organizaciones implica no sólo una diversificación en el ámbito de las formas de desarrollo que ella ha propuesto, sino también un cambio en la manera de concebir a este desarrollo internacional.

Cualquier empresa puede vender un producto en el exterior, pero si su acción no está sustentada en un plan estratégico y táctico, el fracaso es inminente. Si no cuenta con una táctica clara, sólo estaríamos frente a una simple venta al exterior de sus excedentes de producción que no constituyen un esquema estratégico de internacionalización o selección de la forma de ingreso para globalizarse.

El acercamiento a mercados externos puede analizarse como una evolución lógica para avanzar en la conquista de nuevos clientes. En función a la visión

estratégica, fortalezas internas y riesgos estratégicos asumidos, las organizaciones pueden iniciar un proceso más o menos gradual para internacionalizarse. La descripción que realizamos no implica una estricta sujeción a un cronograma de incursión, debido a que el mismo puede contener etapas solapadas o aceleradas. A modo de etapas graduales, exponemos las posibilidades básicas para expandirse mundialmente:

Muchas empresas pueden generar valor superior mediante sus habilidades distintivas al internacionalizar sus conocimientos. Esto se concreta mediante el registro de patentes en otros países. Así se podría conceder en dichos países un permiso para producir los mismos bienes, con el móvil de recuperar las inversiones realizadas previamente en investigación y desarrollo (*Know-how*). El **licenciamiento** internacional es un contrato que otorga al licenciante (compañía radicada en el país anfitrión) el permiso para fabricar el bien. El licenciataria (la compañía dueña de la patente) a cambio cobra un canon o tarifa negociada en base a las unidades producidas y vendidas, reconocido como regalías.

Desde luego las ventajas son la reducción de varios riesgos de fuerte incursión por la instalación física en el país anfitrión, pero también es dable destacar el riesgo potencial por transferir conocimientos (*Know-how*) que hacen a su *Core Business*, o limitan los objetivos de economía de escala o no permiten injerir en decisiones de producción, mercadotecnia y comercialización.

La **franquicia** internacional consiste en exportar no esencialmente productos, sino la utilización de un nombre comercial (marca), la cual puede estar apareada con exigencias de calidad de producción, respeto de imagen de marca o metodología de comercialización. El franquiciador (situado en país de origen), otorga por un contrato a los franquiciados (país destino), el derecho a operar bajo el mismo nombre y en un territorio limitado a cambio de una compensación dineraria anual, junto con regalías. Nuevamente al igual que las licencias, las ventajas se centran en la toma de riesgos por incursión y a las desventajas deberíamos incorporar un alto riesgo que refiere al cuidado de la imagen de marca a nivel global.

Vemos hasta aquí que la internalización de la oferta se constituye mediante el comercio internacional de intangibles (patentes o uso de marca), pero se pueden añadir **acuerdos de cooperación** sea mediante honorarios por servicios virtuales, intermediaciones financieras, traslados de capacidad en investigación y desarrollo o tercerización de limitadas actividades complementarias.

Pero también las organizaciones pueden iniciar su expansión mediante la **exportación**. La misma consiste en centralizar la producción en la región local a los efectos de lograr economía de escala e ingresar en otro mercado

realizando ventas directas al importador. Es el derrotero más utilizado para globalizarse. Esta primera penetración directa puede concretarse mediante canales mayoristas, distribuidores, agentes comerciales o representantes locales de corresponder. La selección del actor foráneo hace a la decisión sobre el posicionamiento estratégico del bien en el país de destino.

Es lógico que el primer paso sea exportar excedentes, pero previamente se requiere analizar el costo y precio final en el país de destino. Es decir, una completa revisión de los costos o aranceles aduaneros, costos de transporte, pólizas de seguros, de créditos, costos por intermediación bancaria, paridad de la divisa, normas legales, normas de calidad internacional o *ad hoc* y precio final en el país anfitrión como para citar las principales tareas de evaluación entre otras.

Leer con atención



A dicha nómica reiteramos que es obligatorio efectuar un diagnóstico estratégico para reconocer la rivalidad o fuerzas de la competencia establecida en el país anfitrión y los usos, gustos, costumbres y poder de adquisición de los clientes potenciales.

Puede ocurrir que una sola empresa no puede garantizar el volumen de producción solicitado por el comprador del exterior. Entonces, varias compañías forman un **consorcio de exportación** para firmar un acuerdo global en orden de satisfacer las demandas de volúmenes externos requeridos. Otras veces, se establecen **comercios de compensación**.

Dentro de estas operaciones, no se verifica un contrato de compraventa internacional, sino transacciones en forma total o parcial de intercambios sin mediar sumas de dinero. Se enraíza en la cultura del **Trueque**. Esta modalidad puede adoptar la forma pura de trueque (*Barter*), donde se intercambian mercaderías tengan o no la misma naturaleza. Es decir, que en contrapartida del envío de mercaderías (incluso valuadas en dinero), se remite otra mercadería o se presta un servicio. El trueque se pacta en un único contrato, sin referencia monetaria, en el cual se acuerdan los volúmenes, fechas de entrega y demás condiciones.

De naturaleza similar se pueden encontrar acuerdos de **Compras Ligadas** (*Counterpurchase*), donde se verifican dos contratos, uno por la exportación de mercaderías y otro por las compras de compensación. Otra modalidad es el **Buy Back**, que prevé el suministro de licencias, patentes, tecnología o contratos de ejecución de obra llave en mano por una de las partes, aceptando en pago (parcial o total) el beneficio producido por dicha actividad.

Continuando con las etapas frente a las modalidades adoptadas, puede ocurrir que dos empresas del exterior, para compartir los costos de distribución de sus bienes o riesgos de apertura de una filial en un país anfitrión firmen un convenio de cooperación o **Joint Venture**. Cada empresa matriz asume un porcentaje (suele ser en partes iguales) de propiedad accionaria y control operativo. Puede adoptar la modalidad de **centro de costos**, pues solo se afronta el mantenimiento operativo o **centro de responsabilidad**, donde existen costos e ingresos locales.

En algunos países existe reglamentación sobre barreras arancelarias o de innovación externa o normas legales específicas para entidades extranjeras, con lo cual otra variante del *Joint Venture* es incorporar a un socio local del país anfitrión. La forma más típica de estos acuerdos es la **Unión Transitoria de Empresas** (UTE), donde cada empresa integrante debe conformar una nueva sociedad local, pero conservando su denominación social de origen. La UTE posee entidad legal propia según el código de comercio y las leyes de sociedades comerciales, presentando Estados Contables. La exigencia es que su estatuto debe especificar un objeto social a término, es decir que una vez logrado, la UTE se debe disolver.

Las desventajas del *Joint Venture* y UTE ante presiones de sus rivales globales siguen siendo la imposibilidad de mantener una ventaja competitiva de costos (economía de escala) o el riesgo por la pérdida o transferencia de *Know – how*. Es por ello, que algunas organizaciones para no perder sus habilidades (distintivas y/o de costos) estén dispuestas a instalar una **Subsidiaria Propia** en el mercado receptor. Estas subsidiarias en el extranjero que establecen todas sus operaciones completas desde cero de reconocen como empresas tipo *greenfield*.

Una subsidiaria propia es una inversión directa (manifiesta un mayor compromiso), para establecer una filial extranjera, ya sea para fabricar o para distribuir y comercializar sus bienes. Ofrece la ventaja de controlar su tecnología medular y de la posibilidad de llevar adelante una acción estratégica global, mediante la triangulación de producción hacia países de menor rango. La Sucursal, fundada por la casa matriz permite la modalidad de constituirse en un centro de costos o de responsabilidad y de radicar producción propia o la terminación del bien mediante acuerdos de tercerización bajo estricta confidencialidad. Se comprende que la casa matriz inicia sus actividades en un mercado receptor, con todos los riesgos propios del desarrollo. La pérdida de calidad del bien, tensiones con gremios que representan a los empleados, desconocimiento de pautas culturales e idioma o consolidación de su cultura organizacional pueden causar pérdidas económicas o el deterioro de su imagen de marca global como para citar algunos ejemplos.

Para atenuar dichos riesgos y acelerar la velocidad de los tiempos de ingreso al país anfitrión, es que algunas organizaciones deciden optar por concretar **fusiones o adquisiciones**. La fusión ocurre cuando dos empresas se unifican para conformar una sola entidad social y las adquisiciones, mediante la compra de más del 51% del capital social de una empresa ya constituida en el mercado receptor.

Finalmente, para eliminar las barreras de ingreso de una organización existe la alternativa interesante de conformar **Alianzas Estratégicas**. Se encuentran consorcios de ofertas conjuntas en varios mercados, acuerdos de distribución y/o comercializaciones cruzadas, acuerdos de exclusividad de proveedores globales de materias primas, acuerdos mediante la coordinación voluntaria de todas las organizaciones de una población que conforman el colectivo interorganizacional o redes de empresas o comunidades organizativas como sistema de evolución colectiva, entre otros.

En esta escala superior de actividades se encuentran los *Holding's* o grupos económicos que operan simultáneamente en los ámbitos locales, regionales e internacionales. Para ellos los escenarios competitivos son de alta complejidad y de absoluto dinamismo, pues se presentan conflictos entre los embates de macro cadenas de valor globales (concentraciones y diversificaciones) que poseen residencia de eslabones en disímiles países. Lo cierto es que a los efectos de expandir las fronteras corporativas, existe una variedad de gamas contractuales, acuerdos posibles o elecciones permitidas por pactos internacionales, tratados de libre comercio, cooperación o legislaciones imperantes para las sociedades extranjeras en los países receptores, en función al grado temporal de acercamiento o compromiso deseado.

Leer con atención



Es apasionante transitar estos caminos sin límites, que por cierto son los imperativos de un mundo globalizado donde los colectivos interorganizacionales operan. Es la máxima expresión del Management Estratégico.

4.1.3. Combinaciones estratégicas

Son decisiones en cuanto a la selección de las directrices estratégicas que contendrán una serie de efectos internacionales dentro de los países anfitriones e indirectamente en el mercado doméstico, que alcanzarán a toda la corporación dentro del horizonte de planificación de largo plazo. También son decisiones de orden jerárquico superior por su permanencia en el tiempo, por cuanto son igualmente exigibles al órgano supremo de la corporación.



Leer con atención

*Las **estrategias globales** están conformadas por las decisiones acerca del comercio internacional que prevalecerán dentro del horizonte de planeamiento estratégico. Cobran efecto sobre el **posicionamiento competitivo internacional** de la corporación en los sectores industriales o actividades de negocio en los **países anfitriones** que abordará según sus determinados atractivos.*

Fundamentalmente la penetración en mercados internacionales puede tomar diferentes formas jurídicas, de marketing, físicas o virtuales. Esto depende de las circunstancias que conduzcan a la corporación para pasar de un modelo global simple, a otros más complejos a medida que evoluciona en el desarrollo de sus tácticas de penetración. Es por ello que el nivel corporativo debe establecer estrategias de acercamiento global (*times on the approach*) dentro de los países anfitriones.

En la literatura especializada solemos encontrar un énfasis importante para que las organizaciones internacionalicen sus ofertas, lo cual es opinable, pero no tanto impulso para internacionalizar a la organización. Los principales argumentos hacia el ingreso a mercados receptores de la oferta son: Por saturación del mercado nacional, agotamiento del ciclo de vida del bien nacional, para diversificar el bien, para lograr economía de escala, incrementar la demanda, para proteger hipotéticamente al consumidor nacional, para diversificar riesgos de la economía local, para procurar transferencia de tecnología y conocimientos o para asegurar el abastecimiento de insumos.

Las elecciones de incursión dependen de las condiciones legales, aceptación por gustos, uso y costumbres de la sociedad receptora, las presiones de costos, represalias o barreras de ingreso de los competidores regionales e internacionales y el tiempo deseado de penetración en mercados foráneos en acuerdo con el ciclo de vida internacional de los bienes. Estos ciclos poseen una amplitud sensiblemente diferente y una variación temporal igualmente disímil según se desenvuelvan dentro de un país innovador, imitador o en vías de desarrollo. A partir de las habilidades distintivas y las de costo, se han generalizado cuatro opciones estratégicas:

Estrategia Internacional: Las organizaciones exportan sus excedentes de producción en unos cuantos mercados donde los competidores regionales no ofrecen dicho bien o lo elaboran con bajas cualidades. Se transfiere a mercados extranjeros el mismo bien producido en el mercado local, mientras se mantengas las ventajas competitivas de costos relativas frente a los países de destino o los conflictos de las respuestas locales sean reducidos. La opor-

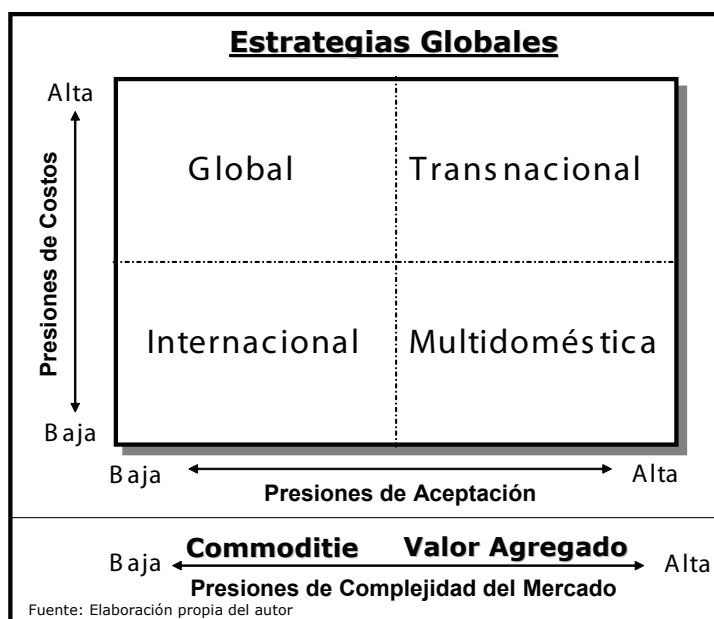
tunidad de su internacionalización de mantenerse en el tiempo, conllevará a seleccionar acciones más concretas o comprometidas con el país anfitrión. De cualquier manera, las organizaciones minimizan sus inversiones y riesgos directos en otros países al preferir realizar una producción nacional en escala para exportar sus bienes.

Estrategia Global: Se aplica cuando una organización posee un bien estandarizado mundialmente, con alta economía de escala tal que sea aceptado por su estrategia de bajo costo en cualquier mercado de diversos países. Permite aprovechar las ventajas tecnológicas centrales que otorgan una alta eficiencia operativa. Su presencia global implica elevada capacidad de planta (producción) y coordinación de la casa matriz con sus filiales o cooperación entre oficinas radicadas en múltiples países. Competencia basada en pensar globalmente y actuar de manera global.

Estrategia Multidoméstica: Nace cuando una corporación desarrolla la creación de valor en base a las exigencias particulares de los clientes radicados en diversos países. Exige una producción adaptada a las necesidades locales, la que deviene por sus habilidades distintivas, por ende no busca generar economía de escala global. Cada filial produce y comercializa diferentes bienes, por cuanto la casa matriz puede aceptar los altos costos de estructuras múltiples porque los bienes ofrecidos no poseen una alta presión en costos. Las altas demanda de los clientes para adaptar el bien a sus usos y costumbres, permiten la supervivencia de cada filial. Competencia basada en pensar de manera local y actuar de manera local.

Estrategia Transnacional: La complejidad y alta competitividad en un mercado global hace que la organización esté presente en múltiples países gracias a su ventaja competitiva de bajo costo, pero también por la transferencia de habilidades centrales para la creación del valor superior de los bienes ofrecidos. Procura la búsqueda de rentabilidad global mediante la conformación híbrida de un portafolio de bienes de bajos costos y con alta adaptación a las necesidades locales para satisfacer a la demanda. La supervivencia se logra gracias a que fluye entre la casa matriz y sus filiales un alto flujo de información, aprendizaje conjunto, operación coordinada en red y estructuras flexibles adaptativas. Competencia basada en pensar globalmente y actuar localmente.

Así se puede conformar una matriz que relacione las presiones de costos (ventaja competitiva de costos) con la variable de las presiones para el logro de la capacidad de aceptación de los clientes locales (estrategia de diferenciación). Al observar la gráfica podemos concluir también que si relacionamos a las estrategias globales con la conformación de mercados comprendemos que no existe alternativa de selección entre ellas.



El mercado del *Commoditie* requiere la estandarización de bienes, por ello es lógico que las organizaciones que desean su internacionalización comiencen con una estrategia internacional y posteriormente profundicen su proceso de globalización tan pronto cuando logren una economía de escala competitiva. Asimismo, una organización puede realizar intentos de llegada a mercados receptores, y luego concertar su oferta de bienes en los países anfitriones conviniendo una estrategia multidoméstica mediante una diferenciación adaptativa.

4.1.3.1. Impulsores de la Internacionalización

El maravilloso mundo de los negocios no posee límites, pues conjuga situaciones creativas que modulan renovadas mezclas estratégica. Si embargo, una visión conservadora podría indicar que una organización que mantiene una estrategia de Unidad de Negocio doméstica basada en costos, no incursionaría mercados extranjeros con una estrategia multidoméstica. Esta situación sería más aceptable para una Unidad de Negocio que opera en un mercado domésticos de valor agregado.

Generalmente las condiciones de la demanda local por un crecimiento demandante de bienes, son el origen para que las corporaciones requieran atraer más recursos de países extranjeros a los efectos de acompañar su tasa de desarrollo. Estos impulsores estimulan una superior tasa de innovación y renovación de ofertas que permite consolidar ventajas competitivas y transformar las mismas en ventajas concretas para ingresar en el ámbito internacional. Asimismo, las condiciones competitivas agresivas de un merca-

do local, tienden a reforzar las capacidades de la organización y prepararlas para afrontar embates globales.

La globalización y la competencia es la consecuencia de la internalización de las ofertas y organizaciones. La estandarización de bienes por consecuencia de una cultura de consumo igualmente normalizada u homogeneizada ha incentivado la coordinación estrecha de las organizaciones entre distintos países constituyendo así una zona de operaciones para adaptar las estrategias globales. Asimismo, ha cautivado a proveedores y canales de distribución regionales para acompañar la internalización de la macro cadena de valor, logrando en base a la experiencia previa de requerimientos y el conocimiento sinérgico de sus operaciones, avanzar en verdaderos colectivos estratégicos.

La ampliación de los mercados a escala internacional, ha procurado superar las limitantes de crecimiento doméstico, incrementar sus rentabilidades y diversificar riesgos gracias a las posibilidades de radicación de sus habilidades distintivas o de costos. Estas experiencias de negocios y el acelerado aprendizaje, permite transferir o consolidar las ventajas competitivas, añadir superior valor en la oferta de bienes por la apertura mental al conocer otras culturas de consumidores y estabilizar los beneficios mediante el logro de economías de escala.

Las combinaciones estratégicas implican ubicar físicamente y virtualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y macro cadena de valor global en distintos países, sobre la base del aprovechamiento de las ventajas competitivas regionales, pues los beneficios estratégicos varían de país en país.

4.1.3.2. Riesgos inherentes de las Estrategias Globales

El escenario competitivo global varía según cada rubro de actividad y de país en país. En paralelo, los impulsores de la oferta realizan esfuerzos por una tendencia mundial hacia la convergencia de mismos gustos para el consumo de bienes en cada mercado local.

Sin embargo persisten riesgos básicos inherentes de la internacionalización de ofertas u organizaciones. A continuación se presentan brevemente los mismos, aclarando que participan de los riesgos inherentes de las estrategias corporativas y que es requisito incorporar otros según cada rubro de actividad de negocio en país por país.

Variaciones del tipo de cambio de divisas

Las variaciones en el tipo de cambio de la divisa local donde está operando un *Holding* pueden ser en ocasiones favorables y en otros períodos de tiem-

po desfavorables. Las fluctuaciones pueden ocurrir de maneras graduales o súbitas dependiendo de múltiples factores, lo cual imprime incertidumbres tácticas cuando la variedad de factores ambientales no han sido evaluados o son de difícil análisis estratégico.

Cuando el tipo de cambio varía acelera el beneficio operativo o deteriora las ventajas competitivas de costos. Esta posición estratégica impacta en la relación competitiva con los adversarios locales e internacionales. Una combinación de una moneda fuerte de un país de destino frente a otra débil de un país de origen, puede otorgar una ventaja en costos para competir o bajar los precios de los bienes fabricados. Es decir, que el valor relativo de las divisas establece condiciones beneficiosas para exportar, a veces para incrementar la competencia exportadora en el país anfitrión, o el desaliento por el descenso de la demanda en el país receptor de los bienes.

Los *Holding* mutan constantemente sus operaciones en base a las oportunidades coyunturales que otorgan los valores relativos de las divisas, pues producen sus bienes en países donde la divisa se debilita en relación con la moneda del país de destino donde se exportan los bienes. Si la moneda local se fortalece en valores relativos, perderán dicha competitividad en costos.

Una empresa local con una divisa débil obtendrá beneficios ante la exportación de bienes hacia países donde la moneda es fuerte, pero los importadores locales estarán en una situación en oposición pues se encarecerá su materia prima. En contraste, un productor local con una moneda fortalecida en valor relativo con respecto a la divisa de un país anfitrión, estará en desventaja estratégica y un importador local obtendrá bienes a bajo costo.

Se considera que las variaciones de los tipos de cambio son impredecibles, sin embargo un riguroso análisis táctico de los factores ambientales externos de un país anfitrión otorgan claridad sobre las tendencias de los rangos probables y posibles de fluctuaciones relativas de paridad cambiaria.

Efectos de políticas gubernamentales

Las ventanas de oportunidades para una corporación actora como nuevo ingresante o como operador establecido en un país, varían sustancialmente frente a las necesidades coyunturales de las políticas gubernamentales. Algunos gobiernos podrán estar ansiosos de radicar inversiones extranjeras, con lo cual deberán generar un clima de negocio que los extranjeros consideren favorable. Así se estimula la inversión de capital foráneo mediante incentivos por reducción de la presión impositiva en un determinado lapso de tiempo, tasas preferenciales o créditos blandos para inversores extranjeros, incentivos para la radicación física de plantas en ubicaciones geográficas pro-

movidas, ayuda o tareas cooperativas para el desarrollo de alguna región, capacitación gubernamental direccionada hacia un rubro de actividad o tecnología innovadora, como para citar las más frecuentes entre otras.

En oposición, algunos gobiernos para incentivar el desarrollo interno desalientan el ingreso de capitales extranjeros. Ciertas medidas se orientan hacia restar atractivo frente al cumplimiento de normas ambientales rígidas, ubicación de instalaciones en zonas alejadas sin infraestructura de servicios, exigencia de contar con un porcentaje de participación accionaria (mayoritaria o minoritaria) de un socio con ciudadanía local, restricciones para repatriar dividendos, tasas impositivas incrementales, obligatoriedad en cuanto a la adquisición de materia prima a un proveedor local o hasta elevadas tasas o rigurosas inspecciones aduaneras para materias primas importadas requeridas por estas organizaciones. También existe la herramienta normativa de limitar o imponer restricciones a las exportaciones para garantizar el abastecimiento interno y regular los precios de exportación mediante retenciones o compensar cuotas de exportación con mismas cuotas de importación. Otras alternativas para el desaliento de ubicar instalaciones de producción o distribución son las restricciones de radicación de actividad extranjeras, proporcionar subsidios específicos o préstamos con intereses bajos, ambos solo para empresas nacionales.

Los grados de vulnerabilidad empresarial frente al conocido “riesgo país” se constituyen por el entramado político y económico. Tanto la inseguridad jurídica, niveles de corrupción, laxitud hacia el lavado de activos y detección de actividades sospechosas o terroristas, gobiernos débiles o inestables, gobiernos con fuertes tendencias beligerantes, inestabilidad del sistema monetario, inflación, deuda interna y externa, como así también la hostilidad franca de nacionalizar o expropiar empresas extranjeras.

Condiciones demográficas y culturales de la demanda

Es rápidamente comprensible que las situación demográfica y cultural aliena o no la internalización de las ofertas. El tamaño de una población meta, su nivel de ingreso, sus usos y costumbres difieren dentro de la aldea global. Así como las organizaciones desean capturar a las clases sociales altas, los *Holding* prefieren atender con sus ofertas a países con alta población y con ingresos compatibles para sus estrategias. De allí las acciones de Marketing Globales para estandarizar bienes, en pos del olvido o desluzco de las raíces culturales locales.

En complemento existen nuevas corrientes que estimulan “mega negocios”, pues atienden a millones de potenciales consumidores con bajos niveles de recursos. Se plantea así un dilema ético, porque cavila el móvil entre la

incorporación al consumo mundial con bienes a bajo precio (obsolescencia casi inmediata que requiere de reiteradas compras de un bien con deficiente calidad) en orden a otorgar superior nivel de vida, frente al daño ambiental y la ilusoria elevación de la calidad de vida de los ciudadanos.

Un *Holding* puede mantener una competencia global, segmentos en disputa multidoméstica o nichos de rivalidad transnacional, por ello es esencial que la dirección estratégica reconozca el patrón del escenario competitivo internacional. Cada teatro de operaciones seleccionado implica variadas condiciones de la demanda, reglas de mercados y embates por el liderazgo en cada país.

Es por ello que generalmente se contrata administradores y personal local experimentado que conozcan los hábitos de compra, preferencias de consumo, las condiciones comerciales, legales e impositivas, las formas para expandir el negocio, el armado de la macro cadena de valor y la competencia radicada en el país anfitrión.

Alianzas estratégicas con socios extranjeros

Los convenios de colaboración o concentraciones contractuales son una práctica común como medio de entrada en mercados extranjeros para lograr una delantera de nuevas ventanas de oportunidades y reforzar el liderazgo mundial. La historia demuestra que muchas organizaciones se han apalancado en un socio local por requerimientos legales, conocimiento del mercado, experiencias o trayectorias de operación y principalmente ante el aporte conjunto de recursos y la absorción de potenciales riesgos. Los atributos para realizar acuerdos de colaboración estratégica provienen fundamentalmente del intercambio sinérgico de investigaciones conjuntas o compartir conocimientos tecnológicos de alto valor añadido para fortalecer capacidades competitivas.

Las alianzas estratégicas o asociaciones internacionales desde luego otorgan la independencia societaria de sus integrantes, evitan la dedicación de fuerte recursos financieros en oposición con las fusiones o adquisiciones y la flexibilidad para concretar el distracto estratégico con rapidez. Sin embargo pueden persistir las barreras idiomáticas, culturales, valores corporativos o estándar éticos y hasta la aceptación de prácticas operativas primitivas o polucionantes.

Lo expuesto percute en la celeridad para la toma de decisiones estratégicas, disparidad de objetivos o hasta conflictos de coordinación operativa y confianza entre los planteles directivos. De allí surgen algunas limitantes para el pleno acceso de los conocimientos tecnológicos privados o la obturación para construir ventajas competitivas comunes por velado intercambio franco de información y saberes.

Es por ello que los *Holding* habituados a incursionar en países anfitriones, no desean depender de socios locales y sustituyen las concentraciones contractuales por patrimoniales. La comprensión de los negocios internacionales del cuerpo directivo aporta seguridad para dirigir las etapas del comercio internacional en distintos países anfitriones.

Elevar la rivalidad internacional

Actualmente en presencia de estrategias de internacionalización, se reconoce al *Home Base* como el santuario de rentabilidad. Son las operaciones que realizan las organizaciones en el mercado local, donde provienen o logran grandes rendimientos económicos por su posición competitiva, liderazgo o por protección del marco regulatorio.

Cualquier elección de una estrategia de internacionalización, implica grados de agresión internacional pero al mismo tiempo la necesidad de establecer la defensa del santuario de rentabilidad. Generalmente las empresas que se sienten agredidas en el país de origen, realizan un ataque competitivo en el *Home Base* de la organización que propone la rivalidad internacional o un contraataque local y en paralelo en algún mercado clave donde está desprotegida.

El embate competitivo directo se produce cuando los rivales internacionales atienden a los mismos mercados globales. Las agresiones mutuas nacen ante el temor o la concreción de represalias en los santuarios de rentabilidad, con el fin de socavar la base principal de generación de flujo de fondos y ganancias económicas con el ánimo estratégico de provocar la estrangulación del capital de trabajo basal.

Es por ello que los rivales internacionales a veces evitan el emprendimiento de acciones agresivas para no estimular costosas batallas locales hasta convertirlas en verdaderas guerras globales. Las limitaciones mutuas tienden a estabilizar la posición competitiva de los rivales en cada mercado internacional y en especial atenuar la participación de mercado en cada *Home Base*. De allí la importancia estratégica por seleccionar mercados emergentes o en economías en desarrollo donde el crecimiento de la demanda permite el crecimiento económico sustentable sin agresiones directas.

Elección del camino crítico

La variedad de alternativas para ingresar en mercados extranjeros desde luego posee una fuerte referencia estratégica sobre el tiempo de acercamiento (*approach*). Cada alternativa implica una directriz de entrada que plantea fortalezas o debilidades, pues representan cuantiosas inversiones o no de capital y requerimientos de desviación o aplicación de abundantes

fondos, recursos de todo tipo y tiempos dedicados de los directivos de la casa matriz.

La toma de decisión debe lógicamente estar imbuida dentro de la estrategia global seleccionada, pues otorga claridad y coherencia en la acción internacional. La elección de combinaciones se justifica ante el diseño de la arquitectura de la macro cadena de valor global y los argumentos de negociación con proveedores y canales de comercialización y distribución locales o mundiales.

Así se conforman y evalúan las ventajas sobre la expansión internacional basadas en rutas de ingreso más lentas o aceleradas, sopesadas con el móvil de obtener una considerable participación del mercado meta definido y penetración de imagen de marca en la mente de dichos clientes. De allí la relevancia del diagnóstico estratégico, pues es económicamente inadmisibles establecer un plan táctico con marchas y contra marchas que consumen los mayores rendimientos pues compensan los riesgos o lentitud de penetración.

Conclusión

El modelo del ciclo de vida internacional de bienes es de suma utilidad, ya que permite poner en perspectiva la evaluación del ciclo de vida internacional de los productos, fundamentalmente porque evidencia la relación entre el ciclo de vida y la problemática por categoría de país.

Una organización local que quiera subsistir en una región desprotegida de barreras aduaneras y con débil marco regulatorio, esta obligada a construir una organización de Clase Mundial o la llamada "*world class manufacturing*" (WCM). No se puede dar el lujo de ser únicamente líder en costos en el mercado local, sino que para protegerse, debe ser líder o estar a la altura de los niveles de calidad y costos mundiales. Esta es la otra cara de la moneda

La conquista de mercados en países anfitriones debe necesariamente nacer de alguna de las siguientes habilidades de la organización: Habilidades Distintivas y Habilidades centradas en los Costos. Dentro de ésta última se destacan las Habilidades Económicas de Localización y las Habilidades en su Macro Cadena de Valor Global. Los *Management* Estratégicos sostienen que ya no se habla de embates competitivos regionales, sino decidir en qué macro cadena de valor global se integrará la organización

El nivel corporativo debe establecer estrategias de acercamiento global (*times on the approach*) dentro de los países anfitriones. A modo de etapas graduales de acercamiento, exponemos las posibilidades básicas para expandirse

mundialmente: El licenciamiento internacional, La franquicia internacional, acuerdos de cooperación, exportación de excedentes o con claros objetivos estratégicos de internalización, constituir consorcio de exportación, establecer comercios de compensación (trueque, compras ligadas o *Buy Back*), *Joint Venture* (modalidad de centro de costos o centro de responsabilidad), unión transitoria de empresas, subsidiaria propia u optar por concretar fusiones, adquisiciones o Alianzas Estratégicas.

A partir de las habilidades distintivas y las de costo, se han generalizado cuatro opciones estratégicas: Estrategia Internacional, Estrategia Global, Estrategia Multidoméstica o Estrategia Transnacional.

Generalmente las condiciones de la demanda local por un crecimiento demandante de bienes, son el origen para que las corporaciones requieran atraer más recursos de países extranjeros a los efectos de acompañar su tasa de desarrollo. Estos impulsores estimulan una superior tasa de innovación y renovación de ofertas que permite consolidar ventajas competitivas y transformar las mismas en ventajas concretas para ingresar en el ámbito internacional. Asimismo, las condiciones competitivas agresivas de un mercado local, tienden a reforzar las capacidades de la organización y prepararlas para afrontar embates globales.

4.2. Internacionalización de la Oferta

Introducción

Las organizaciones que deseen competir con éxito en el ámbito internacional deben necesariamente evaluar estratégicamente los impactos de la competencia. En primer lugar, deben comprender de dónde puede provenir la competencia extranjera en su *Home Base* (base de operaciones) para prepararse ante los probables embates, analizar las fortalezas y debilidades de los rivales, decidir los espacios geográficos donde los competidores extranjeros carecen de posiciones competitivas relevantes, los atributos que poseen regionalmente sus competidores para lograr ventajas competitivas dentro de la actividad de negocio, las claves para que prosperen y la arquitectura de sus macro cadenas de valor local, regional y global.

La globalización puede provenir por las necesidades homogéneas de mercados con consumidores globales, por políticas gubernamentales, las economías de escala y por las tensiones de la competencia global. Así se identifican los motores claves del crecimiento evaluando solo los principales efectos combinados de los macro entornos, en vez de analizar todos

los factores por separado. Recordamos que los efectos claves pueden ser diferentes de región en región y varían dentro de cada sector industrial o de servicios.

El diagnóstico estratégico ayuda a explicar las bases de las ventajas competitivas en el ámbito local, que pueden ser internacionalizadas para crear valor superior de la organización en el entorno competitivo mundial. Evaluadas las características de las ventajas, la estructura del sector o actividad de negocio y las tensiones de la rivalidad competitiva dentro de sus factores ambientales específicos que otorgan claridad del escenario, se iniciará el proceso de formulación de las directrices estrategias sinérgicas corporativas, globales y la red de valor de sus colectivos.

Una vez que la organización ha tomado la decisión de internalizar su oferta más allá de sus fronteras nacionales, debe lógicamente formular su estrategia basada en sus ventajas competitivas, seleccionar el proceso de ingreso más adecuado a mercados foráneos en función a los atractivos de la demanda, aspectos macroeconómicos, apalancamiento por la localización de su macro cadena de valor y la posición competitiva global que le brinda dicha decisión estratégica.

4.2.1. Telaraña competitiva

Como se ha expuesto, el primer paso para tomar una decisión estratégica sobre la internalización es la búsqueda de información relevante para lograr un estado de situación de la dimensión internacional o global. Se puede detectar un país anfitrión que brinde altos grados de hospitalidad, pero tal vez la demanda o el mercado receptor sea pequeño. La definición clara del cliente ideal que conforma un segmento meta promueve una reflexión sobre el bien a ofrecer, evaluar las posibilidades de los canales de distribución y comercialización. Asimismo, en conjunto con la evaluación del precio de ingreso y recargos, se analiza la existencia de liberación de aranceles, cuotas, normas de calidad para el ingreso de los bienes y políticas sobre el medio ambiente. Las reglas en mercados comunes generalmente son más claras en cuanto a la libre circulación de bienes, establecimiento de un arancel común por la unión aduanera, todo ello en coordinación con las políticas macroeconómicas y sectoriales entre las partes. El último paso es el diseño e implementación de las estrategias de ingreso.

Como resulta evidente, se evalúa país por país la posición arancelaria aplicada al bien, los derechos de importación o exportación, reintegros o requisitos a cumplir (pautas de sanidad, calidad, embalaje, ambiental, etc.) y otros factores específicos de toda acción de comercio internacional. Sin embargo, estos datos en algunos casos son de menor interés o importancia estratégi-

ca. El concierto actual del mercado global obliga a los *Holding* a sostener una presencia permanente en la mayoría de los mercados locales.

La diversificación internacional no solo permite aprovechar las economías de escala, sino también la estabilidad de los beneficios mediante la combinación de rentabilidades en los distintos mercados. Los *Holding* tienen la capacidad de equilibrar sus ingresos cuando una región transita condiciones de estancamiento económico con regiones emergentes que brindan altas tasas de crecimiento positivo.

Asimismo, pueden ingresar en regiones estratégicas que poseen relevante conocimiento en investigación para innovar sus bienes o reducir sus costos operativos. Es decir, que la internalización añade valor cuando las organizaciones acceden a recursos y capacidades que no son posibles lograr localmente.

Las similitudes de las normas culturales y de las estructuras sociales impulsaron un consumo homogeneizado que hace muy atractiva a la internalización a pesar de sus riesgos inherentes. Por supuesto que las consecuencias por una parte generan la creación de complejas relaciones de redes de valor colectivos y por otra, el incremento de las tensiones competitivas de todos los principales oponentes globales y regionales. Es por ello, que las organizaciones requieren evaluar la arquitectura de su telaraña competitiva global.

En el ámbito militar, el fin de las estrategias exitosas es extinguir la contienda rápidamente para lograr la paz, obteniendo la mayor cantidad de objetivos con las menores pérdidas o concesiones. También dichas actitudes estratégicas son aplicables en función a las **hipótesis de resolución** de un conflicto actual para atenuar su escalamiento o desactivación en el tiempo.

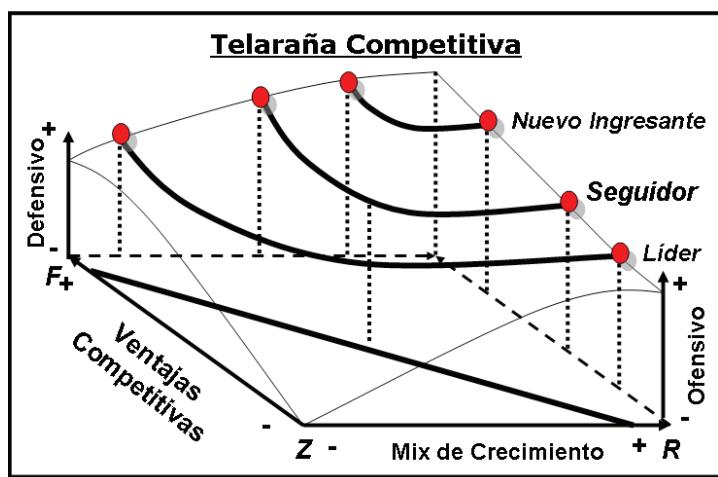
En el ámbito de los negocios aunque se busque la paz (posición de tranquilidad), la contienda es perdurable. No existe la conclusión del conflicto, pero sí la atenuación de los probables escalamientos. Es por ello que las actitudes son invariablemente *pendulares*. Asimismo en ambientes o **teatros de operaciones** trisecados³⁴, una estrategia defensiva puede contener acciones tácticas ofensivas y viceversa.

Como he expresado, la lectura o comprensión de la beligerancia refiere al **esquema de pensamiento y valores** utilizados para desplegar tácticas de combate, las cuales estarán alineadas según sea la **dimensión** del conflicto

³⁴ En la primera guerra del Golfo, EE.UU. para evitar los ataques frontales debió crear mayor poder de fuego con menor desgaste de recursos, por cuanto se formuló un teatro de operaciones táctico para realizar combates en tres dimensiones: distancia, altura y tiempo sustentados por el triángulo economía, tecnología e inteligencia. Se la conoce como la primera guerra trisecada.

percibido dentro de un determinado **estado del ecosistema**, sea en expansión o retracción. La gráfica de la telaraña competitiva muestra curvas de indiferencia³⁵ particulares para cada actor o *player* en conjunto con la sinergia de organizaciones dentro de las macro cadenas de valor globales.

Se observa el amplio margen de maniobra estratégico que posee un líder global, pues puede cavilar en el sostenimiento de estrategias ofensivas o defensivas según sus hipótesis de ventajas competitivas y *mix* de crecimiento dentro del teatro de operaciones diseñado.



Un *player* seguidor deberá encontrar su equilibrio global, el cual estará a merced de las acciones estratégicas del líder. Intentará sostener estrategias inocuas para avanzar dentro de la estela del derrotero que deja el principal oponente. Su acompañamiento permite reducir los esfuerzos de penetración en mercados foráneos y obtener un menor beneficio económico que por su tamaño estructural será provechoso. Pero asimismo, su seguimiento podrá atraer la agresividad de los operadores locales, con lo cual necesitará fraccionar su estrategia global y corporativa segmentada por cada competidor país por país.

A modo didáctico he graficado una curva para cada estructura de jugador, pero también existen traslados o saltos del *player* a otras curvas de indiferencia en función al crecimiento planificado, oferta de bienes y maduración de los mercados donde interactúan.

³⁵ Una curva de indiferencia es un conjunto de puntos o combinaciones particulares de acciones estratégicas, cada una de las cuales produce el mismo nivel de beneficio por lo que el *player* es indiferente entre ellas. El supuesto de que se prefiera estrictamente una estrategia a otra, denota una convexidad de la curva, la que se encuentra por encima de su tangente en cada punto, pues posee pendiente negativa.

Pero la complejidad amerita también considerar a la competencia integral desde el lado de la demanda, pues desde el lado de la oferta solo se distinguen a quienes compiten por los ingresos *per capita* del consumidor como único individuo y desconocen las preferencias de éstos³⁶. En una visión amplia, incorporo al escenario el concepto de renta familiar (sumatoria de ingresos *per capita domésticos*) como espacio para la puja entre bienes sustitutos y/o complementarios³⁷.

Es relevante comprender que la formulación debe ser implementada³⁸ en la práctica cotidiana, caso contrario se encontrará en inferior posición competitiva. Es por ello que la presente etapa también implica establecer **metas** factibles para cada atributo clave de éxito futuro. En función a las brechas entre la situación actual y la deseada, se deben seleccionar las superiores directrices estratégicas. Para ello sugiero concebir un *modelo de simulación* abreviado a nivel genérico que permita, aplicando alternativas de directrices estratégicas, iterar entre el estado presente y futuro. También la simulación en la aplicación de distintas directrices, permite vislumbrar con anticipación las dificultades para lograr las metas estratégicas.

Leer con atención



Las metas precisan el estado hipotético o ideal que se espera alcanzar con la visión y los objetivos mayores están incluidos dentro de la finalidad de la misión. La meta tiene que estar claramente definida y ser evaluable, tanto en lo que se refiere al impacto de las directrices estratégicas, como al proceso de toma de decisiones apareado. Son requisitos indispensables para formular los planes de acción prioritarios, puesto que a cada intención le corresponde una meta como hito de la gestión.

36 Cito como ejemplo que la margarina ya no es sustituto genérico de la manteca, pues las preferencias de los consumidores hacia una vida sana hacen indiferente la existencia de la manteca.

37 Cito como ejemplo que una familia ante su ingreso grupal limitado, puede decidir entre la compra de un auto o un viaje a Alemania. Estamos en presencia de sustitución de ofertas de bienes de disímil procedencia o actividad de negocio.

38 El modelo de planificación presentado incorpora la definición del transcurso del tiempo expuesto por Aristóteles. Se considera paso del tiempo al momento en el que un ente pasa de la potencialidad al acto. Hasta tanto las organizaciones no realicen actos estratégicos, tácticos y operativos, el tiempo no ha pasado, con lo cual competitivamente en valores relativos, la misma ha perdido su espacio estratégico en el mercado meta.

4.2.1.1. Teatro de operaciones

Desde luego es muy compleja la decisión o el impulso a veces obligado para la internalización de las ofertas. Para atenuar y comprender los efectos de dicha complejidad, las organizaciones inteligentes diseñan la arquitectura de un teatro de operaciones específico, complementado por la imprescindible ingeniería financiera y económica.

Debido a que el mundo de los negocios globales presenta múltiples y variadas alternativas, presento un caso hipotético a modo de ejemplo metodológico. La selección del teatro de operaciones comienza con la evaluación del escenario estratégico local. El autor Sallenave ha presentado una herramienta de diagnóstico conocida como Mosaico Competitivo, el cual se ha graficado. La primera columna presenta la variedad de bienes ofrecidos dentro del portafolio de la organización. Luego se compara el mismo con el líder del mercado, en este caso, la columna referenciada con el número uno. El número dos refiere a la empresa bajo análisis.

Portafolio		Home Base	
		2	1
A	↑	\$	⊘
B	=	\$	\$
C	=	\$	\$
D	↓	★	\$
E	↓	?	★
F	↓		?

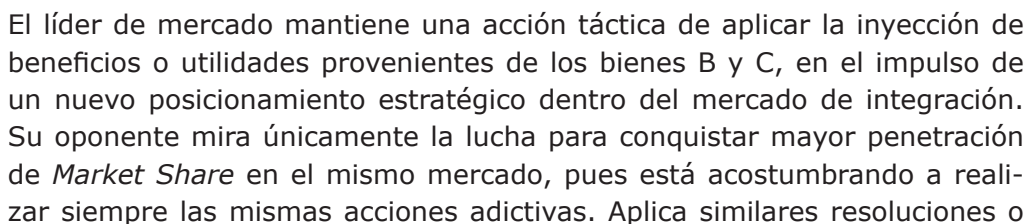
Fuente: Elaboración propia del autor

Se observa que el bien A se encuentra en estado de vaca lechera, mientras que el líder ha descontinuado el mismo. Los bienes B y C presentan una competencia directa para sostener o incrementar la participación del mercado nacional. Por último, se exhiben tres bienes (D, E y F) donde claramente se comprende el carácter de seguidor de la empresa número dos.

En ambos casos, se entiende a priori que se han conformado arquitecturas de portafolios equilibrados pero con una situación dominante del líder. El *player* 2 por ejemplo podría decidir abandonar el embate de la oferta D y/o E, para concentrarse en el avance acelerado del bien F y procurar el lanzamiento de un nuevo bien para un segmento meta no identificado o desatendido

Profundizando el diagnóstico, relacionaremos el lado oferta con el lado de la demanda. Los cuatro primeros bienes se han concebido y posicionado en el mercado del *commoditie*, mientras que la intención del líder es ofrecer los bienes E y F a un segmento identificado dentro del mercado de integración. Dicha intención estratégica del *player* 1 proviene por una integración hacia atrás con un proveedor global que aporta innovación y superior creatividad para elevar el valor ofrecido de los bienes.

Estas hipótesis podrían conformar un escenario del tipo expuesto en la gráfica.



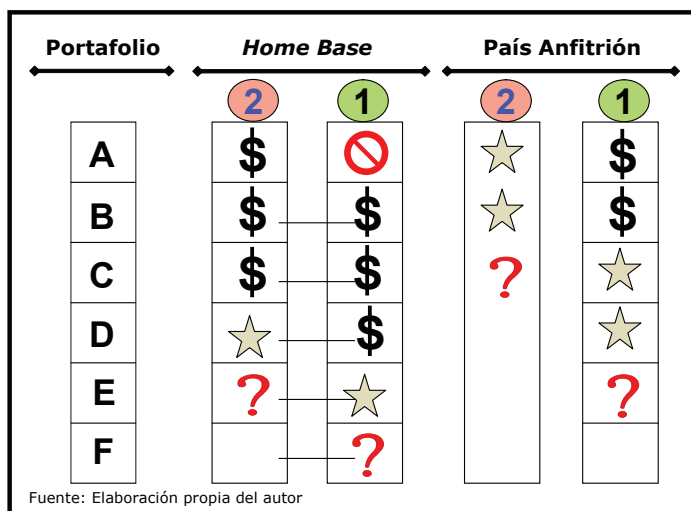
reglas que le han otorgado beneficio en el pasado, no comprendiendo que ha perdido sus ventajas competitivas. En términos relativos, el largo plazo le entregará valores negativos en sus palancas económicas, financieras y de marketing.

Continuando con el caso hipotético, incorporamos la internalización de la oferta de dichos bienes. Pensemos que ambas organizaciones mantienen presencia y competencia en un país anfitrión innovador. El líder sostiene una tasa de crecimiento equilibrada, pues ha desembarcado con bienes para un consumo homogéneo con el ánimo de extender el ciclo de vida de dichos productos. El posicionamiento de imagen de marca en la mente de los clientes externos, le permite acelerar el tiempo de acercamiento, logrando la penetración rápida de sus bienes.

Podríamos añadir que el móvil de su presencia en el país imitador proviene por ser el país de origen de su proveedor de recursos de materias primas. Su integración permite el conocimiento del mercado foráneo y del gusto de los consumidores.

El seguidor, asumiendo que el líder ha dedicado esfuerzos para abrir una ventana de oportunidad, acompaña su salida al exterior al mismo país. Su presunción es el apalancamiento del ingreso del actor 1, sin dedicar demasiados recursos para el desarrollo de dicho mercado. Sin embargo como único operador, deberá consolidar sus canales de distribución y comercialización en un mercado desconocido. Así se podría graficar el siguiente mosaico competitivo:

Ahora se podría comprender el motivo del líder por discontinuar la oferta del bien A en el mercado local. El mismo es exportable al país imitador, tal



que otorgue rentabilidad suficiente para que en conjunto con el bien B, financien la penetración de sus nuevos 3 bienes. La mezcla de crecimiento es equilibrada e independiente en ambos países donde opera, no requiriendo financiamiento cruzado o de terceros. Comprende que en el mediano o largo plazo, su portafolio será obeso en su país de origen.

En oposición, el portafolio del seguidor es anémico con lo cual requerirá destinar utilidades nacidas del portafolio ofrecido en el país de origen, acción táctica que podría traer aparejado el mantenimiento en el mediano plazo de un portafolio obeso en origen por el elevado riesgo potencial de que los bienes D y E sigan el ciclo del fracaso por aplicar recursos financieros para el desarrollo de la cartera en el país anfitrión.

El líder ha ingresado de la mano de un socio local, lo cual le permite expandir su planta y equipos para la producción de nuevos bienes (habilidades de localización). Se observa que la estrategia de la no estrategia del seguidor por un lado debilita su posición competitiva en el *Home Base* y por el otro, generar una situación de alta vulnerabilidad en el país anfitrión. Tampoco ha sopesado los beneficios que otorgan las alternativas estratégicas para ingresar con mesura y prudencia en el país anfitrión.

Para Reflexionar

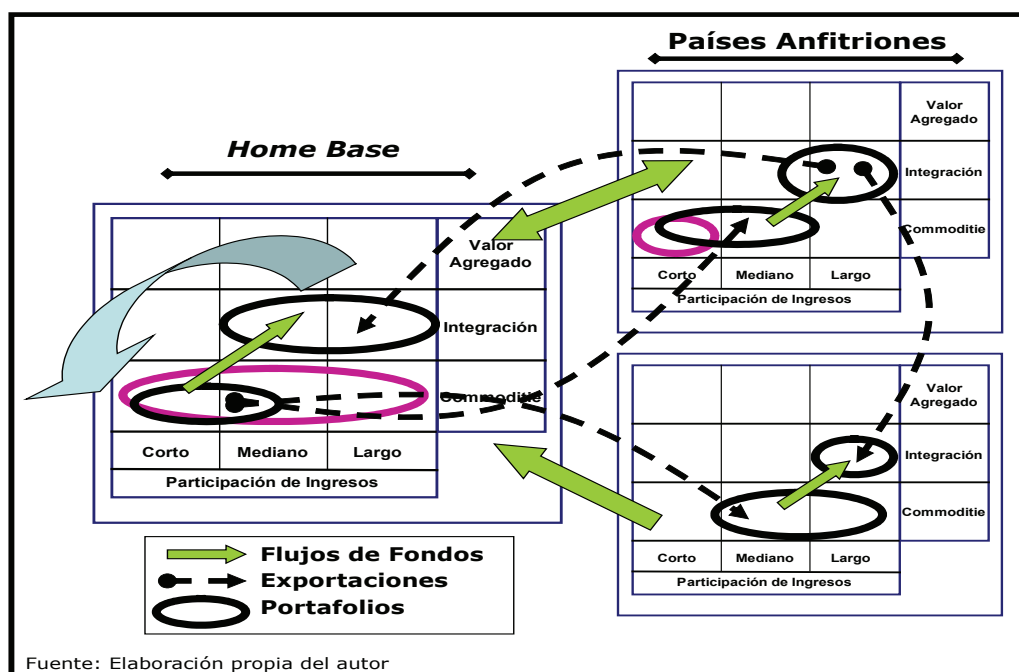


El caso hipotético permite entender que es criticable el impulso o la exigencia de varias organizaciones para exportar sus excedentes, sin antes evaluar el escenario competitivo y su posición dentro del teatro de operaciones.

Para ir finalizando la exposición del caso hipotético, se podría completar con la intención estratégica global de su internalización. Es por ello, que se presenta el teatro de operaciones seleccionado por el líder:

El líder ha resguardado su *Home Base* con claras directrices estratégicas: Mutación de una estrategia de negocio basada en costos, por otra de diferenciación enfocada. A nivel corporativo, una estrategia de integración basada en la concentración patrimonial y a nivel ambiental, una vez consolidada la estrategia global, variar en el largo plazo hacia una estrategia transnacional.

En el corto y mediano plazo buscará lograr economía de escala gracias a su estrategia global para sus bienes B y C, pues entiende que el Bien A ya ha contribuido con sus frutos. La ventaja competitiva basada en costos, permitirá el desarrollo normal de sus nuevos bienes D y E y al mismo tiempo, detendrá la tasa de crecimiento de su oponente local en el *Home Base* basado en sus ventajas competitivas estáticas.



El largo plazo contendrá el objetivo mayor de producir los bienes D y E en el país imitador focalizándose en el mercado de integración apalancado por la construcción de ventajas competitivas dinámicas y exportar los bienes maduros a los países en vías de desarrollo, acompañando así a una tasa razonable y equilibrada de crecimiento local y global.

Por último, el ciclo se repetirá debido a que las tensiones desde el lado de la demanda inevitablemente llevarán hacia el mercado del *commoditie* a los bienes D, E y F. En dicho momento, el *Holding* consolidará sus ventajas competitivas y sostendrá fluidos canales de ingreso y distribución transnacional basada en una estrategia colectiva en red de su macro cadena de valor internacional, para acompañar los impulsores globales del desarrollo de la demanda mundial.



Leer con atención

Las organizaciones inteligentes realizan selecciones y combinaciones estratégicas para definir el teatro de operaciones global más probable y posible, donde prefieren oponer batallas competitivas, replegarse, defenderse y sustentar acciones inocuas nacidas gracias a la evaluación de los factores claves ambientales específicos que impulsan a su motor de crecimiento.

4.2.2. Formulación Directrices Estratégicas

Cumplimentada la etapa de diagnóstico, se inicia el desafío de la formulación de estrategias, como nudo central pues en esta etapa se detectan, catalogan o clasifican las estrategias madres o **directrices estratégicas**, las cuales serán las conductoras de la organización dentro del horizonte de planificación a largo plazo para cumplir con su **visión**. Aquí destaco nuevamente la importancia en la detección de los factores claves de éxito que hacen referencia al posicionamiento competitivo deseado según la etapa de desarrollo, alineado con la visión de la organización. Desde luego, la misión presupone indicios sobre la construcción, mantenimiento y mejoramiento de **ventajas competitivas**, variables causa que operan sobre las cadenas de valor (*Core Business* y *Core Competences*).

Es axiomático que las directrices conllevan explícitamente a los valores promulgados por la organización. Lo aclarado plantea una disociación entre algunos *Ethos* (Escuelas Estratégicas de *Management*) con la ética empresarial aplicada según su cultura, tema al que no hay que restarle importancia pues genera crisis y conflictos de los discursos estratégicos de la organización con sus hechos propios en conjunción con la reacción de los clientes y la competencia (Shell en el ártico).

También advierto que las propuestas de directrices demarcadas entre los *Ethos* son alternativas generalmente de la era industrial en función a un particular escenario estático diseñado. Hasta el momento no se encuentran ensayos integrados con negocios virtuales, posicionamiento en la mente del cliente (Ries y Trout, 1996), alternativas propias para el mercado de valor agregado y menos frente a los embates de las macro cadenas globales en escenarios estratégicos complejos y dinámicos.

Como hemos explicado, las estrategias genéricas a nivel Unidad de Negocio, Corporativas o Globales nacen ante la lógica de las reglas del juego de cada mercado, es decir en relación con el lado de la demanda. Expresar por ejemplo a toda la organización que la alta dirección ha adherido para su cartera de productos ofrecidos al mercado del *commoditie* global, la estrategia genérica de costos en sus Unidades de Negocio e Internacional como grupo económico verdaderamente no aclara mucho sobre sus **intensiones estratégicas**, al contrario solo ratifica la atención de un mercado específico.

Lo verdaderamente estratégico en cuanto a la formulación de directrices, es la selección de combinaciones y alternativas para el ingreso a mercados foráneos, toma de decisión sobre las etapas del comercio internacional, tiempo de llegada a cada país con cada oferta de su portafolio sobre la base de sus ciclos de vida internacionales, el aporte de valor superior estratégico

esperado de cada eslabón de la macro cadena global y la elección del camino crítico a seguir dentro del teatro de operaciones diseñado. Todo ello debe encontrarse alineado con la visión, misión, valores y estrategias corporativas adoptadas por la casa matriz.



Leer con atención

Estas decisiones relevantes deben tomarse en conjunto con la alta dirección de cada eslabón, pues es crítica la arquitectura del escenario competitivo y mayor aún el compromiso que cada unidad asume dentro del concierto del teatro de operaciones internacional.

De allí la necesidad de claridad de la idea estratégica de internacionalización, del conocimiento de las potencialidades sinérgicas de su cartera de Unidades de Negocio y de los ajustes que cada eslabón debe realizar para alcanzar equilibrio de ventajas competitivas para capturar el atractivo de los mercados. El ajuste entre los factores claves del éxito y las características particulares de las Unidades de Negocio es la causa para evitar pérdidas económicas posteriores y reducir los riesgos de problemas derivados por los factores ambientales.

Un ajuste elevado entre las oportunidades de negocio y las capacidades y características de los eslabones significa una mirada sobre el distinguido potencial de valor añadido del *Holding*. La señal temprana de un ajuste reducido implica la presunción de un bajo potencial de valor. Para ello, se debe comprender la creación de valor en el ámbito de las Unidades de Negocio y del nivel corporativo.

La ingeniería de los eslabones permite detectar distintos aportes de las Unidades, que pueden ser centrales (alto apalancamiento de crecimiento colectivo), de lastre (desinversión), engañosas (valor ilusorio) o innecesarias (fuera de la *Core* colectivo). La gestión de la cartera global puede lograr un superior valor de las redes de filiales, a veces muy diferenciadas pero con relevancia en sus roles estratégicos por la importancia acuñada en sus entornos locales.

La matriz de política direccional presentada, permite analizar los atractivos de las Unidades de Negocio, en pos de tomar decisiones corporativas. Sugiere que los negocios con mayores fortalezas y potencial de crecimiento, se debe invertir, desinvertir o cosechar en los negocios más débiles dentro de mercados con poco atractivo.

Las decisiones más difíciles son las que se ubican en las zonas intermedias, pues se caracterizan por fortalezas y atractivos de medio nivel. Para ello se

Fortalezas del Negocio ↑ Alto Bajo ↓	Inversión y crecimiento	Crecimiento selectivo	Selección
	Crecimiento selectivo	Selección	Cosecha Desinversión
	Selección	Cosecha Desinversión	Cosecha Desinversión
	Alto ← Atractivo de la industria → Bajo		

Fuente: Johnson, Schole y Whittington (2009), Dirección estratégica, Cuadro 6.10c, pág. 317

debe evaluar la posición competitiva y los factores ambientales externos del país anfitrión, pues el negocio en el contexto de cada mercado amerita la toma de decisión sobre invertir, adquirir, fusionar o desinvertir.

Tomada la decisión estratégica sobre la internalización, la primera dimensión se refiere a las estrategias genéricas seleccionadas, la segunda sobre el diseño del teatro de operaciones global, la tercera sobre la amplitud de las actividades de valor sinérgico de cada eslabón y la cuarta, las acciones competitivas que asumirá sean ofensivas o defensivas.

Leer con atención



La intención estratégica debe proporcionar un modelo de decisiones sobre la aceptación de riesgos, embates controlados y la distribución de recursos frente al escenario competitivo diseñado, tal que eleve las capacidades de aprendizaje continuo sobre el curso de acción dentro del teatro de operaciones.

Básicamente, los *Ethos* dictan actitudes **ofensivas** o **defensivas** en el segmento de mercado elegido (campo de batalla) para conflictos de la era industrial y en su mayoría no consideran actitudes **innocuas**³⁹. Su selección deviene de la **estructura competitiva** de la organización en el mercado (líder, seguidor o de nuevos ingresantes). Desde luego que es atendible la

³⁹ Desde el punto de vista del oponente, ninguna acción es inocua. Me refiero a sostener acciones sin ceguera ni autismo según sea el carácter y posicionamiento de la organización en su etapa de desarrollo, independientemente de las tensiones de los factores ambientales externos. Dependiendo del entorno competitivo, los adversarios las evaluarán como defensivas u ofensivas.

estructura de cada jugador (*player*), pero la complejidad no se puede resolver considerando solamente una variable, máxime cuando los embates son entre las macro cadenas globales de valor de varios *players* y no entre empresas.

Las combinaciones de preferencias de la telaraña competitiva (desplazamientos dentro de la curva) varían según los **intereses estratégicos** de los *players*, las **dificultades tácticas** aparentes, la existencia concreta de ventajas competitivas y de los **recursos** dispuestos (capitales intelectuales y económicos) a consumir en el espacio - tiempo según los niveles admitidos de **riesgos** y premisas, sobre el sostén de **reservas**.

Para ultimar la breve reseña de las variables que intervienen en momentos de formular las estrategias, resta comprender los **arquetipos de beligerancia** que asumirán los jugadores identificados dentro de los teatros de operaciones locales, regionales e internacionales.

Tanto las actitudes ofensivas como defensivas o inocuas para las macro cadenas de valor globales involucran combinaciones de distintos tipos de acciones: *directas, indirectas de desgaste, disuasión, desactivación o bloqueo, focalizadas, de brechas (cabeza de playa), de aproximación, agrupación o de guerrilla con ataques centrales y repliegues* para mercados *genéricos masificados, atomizados, concentrados, especializados o de nicho*. Dichas combinaciones deben estar siempre acompañadas por la construcción de **barreras de ingreso** para los oponentes detectados (competencia directa e indirecta por aproximación de bienes sustitutos dentro de la misma actividad o Core) y desarticulación de las **barreras de salida**. El escenario competitivo desde el lado de la oferta tiene que ser reforzado para evitar o subsanar los conflictos potenciales devenidos por las debilidades o rivalidades entre eslabones de bienes complementarios. Con todo, las organizaciones pueden perder su ubicación competitiva debido a los inconvenientes causados por estos (altos precios, deficiencias de calidad, desabastecimiento y/o cese de la actividad).

Las actitudes ofensivas representan una oportunidad estratégica cuando se detectan áreas o características de debilidad en los rivales, que los hace vulnerables o sin capacidad de pronta reacción defensiva. Las ventajas basadas en costos para atacar a los competidores con bajas de precio (guerras de precio), son acciones operativas de muy corto plazo, pues generan el saqueo de los mercados.

El tiempo que requiere una acción ofensiva para perfeccionar su posicionamiento global depende de la aceptación de los oponentes de una concreta amenaza y del tiempo de reacción para lanzar una contraofensiva. Muchas

veces el líder imprime un golpe preventivo para demostrar su posición ventajosa, lo que advierte o desalienta los intentos de embates o batallas francas. Son ejemplos de acciones disuasivas las comunicaciones con mensajes centrado en demostrar sus habilidades distintivas o de costos, sobre las concentraciones patrimoniales o contractuales de sus socios de negocios globales, sobre su ubicación geopolítica para el logro de mayor o seguro abastecimiento de materia prima a bajo costo, y la capacidad financiera para adquirir con rapidez a bajo precio los activos de competidores regionales vulnerables.

Otras veces los oponentes acusan recibo de la agresividad e inician acciones defensivas o de contraofensiva, dando lugar a batallas que lamentablemente son extensas en el tiempo. El rival se defenderá para reducir el riesgo de ser blanco del embate, bloqueando las acciones del oponente o demostrando el alto costo que afrontan los clientes por cambiar de marca, o atacará al líder para socavar su participación en el mercado global. Se centrará en clientes insatisfechos, se focalizará en ofertas con superior innovación con el ánimo de lograr que la planta y equipos de producción del rival se transformen rápidamente en obsoletos o aplicará recetas regulatorias o *lobby* político para elevar las amenazas de los factores ambientales en contra del líder en el mercado o en el eslabón donde obtiene mayores ganancias económicas, para que sienta que su supervivencia también puede ser vulnerable.

Leer con atención



Las batallas entre oponentes dependen de las capacidades de respuesta, de los recursos de reservas para emprender una acción eficaz y no duradera, y de la convicción de que realmente vale la pena el embate porque logrará una posición ventajosa. Toda guerra trae aparejada las pérdidas de recursos económicos, financieros y humanos, destrucciones o saqueos de mercados, generación de alto desempleo, graves e irreparables daños ambientales y elevados costos de crecimiento por distracciones.

Es más prometedor prestar atención a segmentos de consumidores que un rival desatiende o no cuenta con las habilidades para brindarles una adecuada oferta de bienes. Se trata de buscar siempre la constante superación de capacidades, ofertas con tecnologías de próxima generación o con superior calidad basadas en las *Core Competences*, eficiencia y eficacia del *Core Business* y distribución y reconocimiento de penetración de imagen de marca global en la mente de los clientes.

El significado de ganar la guerra se logra cuando el *Holding* es más fuerte por sustentar y sostener sus ventajas competitivas frescas e intactas en to-

dos sus eslabones. Es por ello que comulgo profundamente con **Ansel Grün** (Libro *Orientar personas, despertar vidas*, 2000, Guadalupe, Buenos Aires), por adherir a intenciones estratégicas inocuas basadas en la propia superación y respeto por rivales éticos y socialmente responsables.

4.2.2.1. Riesgos inherentes en la formulación de Directrices

La diversidad internacional de la macro cadena de valor global y los rendimientos han dado origen a múltiples análisis e investigaciones. Presentamos las principales conclusiones:

Aunque las ventajas potenciales del rendimiento económico sustancial proveniente de la internalización de la oferta en cuanto alcance el nivel de economía de escala y las ventajas de las distintas localizaciones de las Unidades de Negocio que conforman la macro cadena de valor, pueden ocasionar grados de complejidad donde los costos superan a los beneficios. Algunos autores indican que la relación de la curva adquiere la forma de U, donde a mayor diversidad internacional los rendimientos de los beneficios se reducen.

Otros autores opinan que las regulaciones que sufren las Unidades de Negocio extranjeras en cada país son generalmente más exigentes y reguladas, de allí que optan por la internalización de servicios más que de productos. De globalizar productos, acuerdan que deben ser pocos y homogéneos para un consumo mundial. La diversificación de ofertas trae aparejado algunos efectos negativos como son los excesivos costos de transporte, coordinación y control para destacar los más relevantes. De allí que algunos *Holding* han reducido su diversidad de productos con alcance internacional.

Otros debates se plantean en orden al aporte de valor de la casa Matriz con sus Unidades de Negocio internacionalizadas. La matriz debería plantear con claridad las **intenciones estratégicas globales** por varios motivos: Enfoque estratégico para el derrotero a seguir en el Teatro de Operaciones, otorgar claridad a las partes interesadas externas sobre la voluntad de conservar a la UN para que no pierdan motivación, evitar que las estrategias de las UN sean incompatibles con la matriz y las especificaciones sobre el valor añadido de cada eslabón debe aportar a la cartera de bienes ofrecidos.

Si la matriz no invierte en las UN, transfiere sus conocimientos para mejorar los rendimientos (*I&D* y *Management*), colabora en forma proactiva para el desarrollo local de la UN, fomenta la sinergia mediante la coordinación y colaboración y manifiesta la voluntad de intermediación entre eslabones y redes externas, se pondrán en serias dudas las ambiciones estratégicas corporativas.

Con todo, la matriz debe estar atenta a no crear mayor burocracia, superponer jerarquías innecesarias o elevar los costos mediante premiosos siste-

mas de administración y gestión globales. Las ventajas que se comparten o transfieren deben ser superiores a los costos de integración, financieros y de oportunidad.

Es interesante destacar que algunas matrices ofrecen interesantes carreras internas dentro de la corporación, con lo cual los directivos aspiran a radicarse en el país de origen, en vez de esforzarse por incrementar el valor en el ámbito de la UN. En oposición, la matriz puede exigir a los directivos de las UN la repatriación de elevados rangos de beneficios anuales y en paralelo cooperación para compartir resultados de la casa matriz, sin recibir bonos o premios por estas últimas acciones.

También puede ocurrir que una matriz se ocupe de realizar acciones estratégicas de concentraciones patrimoniales internacionales, con el solo objetivo de adquirir UN infravalorada con alto nivel de desinversión y rendimientos, para conseguir mejorarlos y proceder a la venta del patrimonio. No dedican esfuerzos en reestructuración o inversión adicional pues los rendimientos van cayendo, al contrario actúan como gestoras de carteras de UN globales como un negocio del mercado financiero (*Leverage buy out*).

En definitiva la casa matriz debe comunicar transparentemente el alcance o logro de las sinergias e intensiones estratégicas, actuando como integradora de negocios locales, coordinando los negocios globales, atendiendo las diferencias de apreciaciones culturales, aplicando adaptados estilos de control y fundamentalmente cumpliendo con el rol de promotora del desarrollo colectivo.

Para Reflexionar



*Las Grandes Obras:
Las piensan los soñadores,
Las realizan los sacrificados,
Las disfrutan los cuerdos,
Las critican los inútiles y
Las destruyen los malvados*

4.2.3. Vinculaciones temporales

Vinculación con la táctica

Para lograr las metas estratégicas establecidas, nos basamos sobre la implementación de **tácticas de acción** que nos permitirán evaluar nuestro derrotero. La organización establecerá objetivos mayores de mediano plazo, para evaluar las derivas o desviaciones al camino establecido por las tácticas.



Leer con atención

Las tácticas se definen como el arte que enseña a la organización a poner en puesta en valor a sus estrategias en conjunto con el orden y la alineación coherentes de sus acciones. Un plan táctico por lo tanto requiere primeramente establecer un conjunto de reglas a las que se ajustan las operaciones en un horizonte de planeamiento bianual. Bajo dicho marco referencial, se formulan acciones tácticas para alcanzar hábilmente las metas estratégicas.

La forma y la importancia de la atención que debe darse a cualquier grupo de interés particular ilustran precisamente la naturaleza del dilema que enfrenta cada director al abordar el proceso de toma de decisión. Algunas de las negociaciones planificadas más frecuentes que afrontan son:

- Beneficios a corto plazo contra crecimiento a largo plazo.
- Margen de beneficios contra posición competitiva.
- Esfuerzo en ventas directas contra esfuerzo en desarrollo.
- Mayor penetración en los mercados actuales contra el desarrollo de nuevos mercados.
- Fomento del crecimiento a largo plazo a través de negocios relacionados contra el fomento del mismo a través de empresas no relacionadas.
- Objetivos lucrativos respetando objetivos no lucrativos (es decir, responsabilidad social).
- Crecimiento patrimonial contra estabilidad, supervivencia y desarrollo.
- Situación de bajo riesgo contra situación de alto riesgo.

En pos de una decisión equilibrada, las gerencias deben reconocer la existencia de grupos de interés y su poder de influencia sobre los objetivos mayores y menores acordados ya que ésta (la gerencia), existe en tanto satisfaga a la mayor parte de los mismos y, en algunos países avanzados a los compromisos asumidos frente a la sociedad.

Los estudios sobre los objetivos que los gerentes han establecido para sus organizaciones confirman la dificultad para equilibrar las inquietudes de los grupos de interés. Estos estudios también sugieren que las empresas con mayor éxito fomentan en forma consistente las actividades para la obtención de beneficios que aumentan el bienestar de los accionistas. Esto no quiere decir que las empresas demanden solamente objetivos orientados hacia la obtención de utilidades económicas, sino que estos objetivos son dominantes.



Evidentemente, estas empresas se encuentran dirigidas por personas que valoran la conducta pragmática, dinámica y orientada hacia los logros. Al mismo tiempo, estas personas reconocen que las empresas tienen una responsabilidad creciente de hacer lo que es mejor para la sociedad. La relación entre los valores de la gerencia, las necesidades de la sociedad y los objetivos de las organizaciones han sido inteligentemente resumidos en "que hacer, cuanto cobrar y cómo vender los productos/servicios"; éstas son las preguntas que abarcan todas las cuestiones éticas y económicas. Las respuestas dependen del sistema personal de valores éticos de quién toma la decisión y de los valores institucionales que influyen en las relaciones de los individuos con la comunidad.

El principal propósito del proceso de planeamiento integrado, es detectar las estrategias genéricas o madres sobre la base del concepto propio y específico del negocio. Definido éste con sus particulares estrategias, obtendremos claras pautas delimitadas para potenciar su rueda operativa tendiente a impulsar el motor de crecimiento.

La complejidad y celeridad requieren de un proceso decisorio ágil y acotado, pues no podemos darnos el lujo de tomar una decisión sin presiones de tiempo. Para acortar los tiempos de decisión, requerimos de la búsqueda y selección de la superior alternativa adaptable a cada etapa del proceso sobre la base de las oportunidades que apalancarán nuestro modelo de negocio y los objetivos auto impuesto. En rigor la planificación es un Plan para Planear.

Ahora idealicemos por un momento a una organización que sus integrantes se encuentran alineados con sus estrategias y posee una cultura suficiente como para establecer reglas de decisión que acortan el proceso de selección aplicado por sus miembros en la búsqueda de superiores oportunidades.

Dicha organización requeriría un proceso de información dinámico y compartido entre todos los niveles gerenciales. Para sostener el mismo, no tendría otra opción que quebrar la rigidez departamental o jerárquica estructural para incentivar el diálogo interdisciplinario. Así obtendríamos dos beneficios sinérgicos: Por una parte, la necesidad de trabajar conjuntamente en pos de los objetivos mayores establecidos y por otra, la coherencia de toda la organización focalizada en planes de acción conjuntos.



Leer con atención

Lo superlativo de éste proceso, es que mantiene a toda la organización interactuando y dialogando sobre las mejores oportunidades y prácticas de negocio, por cuanto dicho ejercicio es de por sí un proceso de capacitación por excelencia. Reiteramos que la alta gerencia debe atender primeramente la supervivencia de la organización, luego su desarrollo y crecimiento, y por último en consecuencia podrá garantizar la utilidad económica.

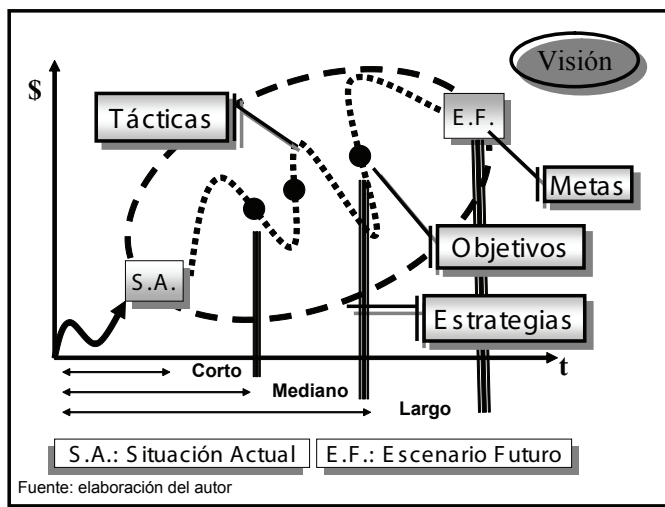
Insistimos que el proceso táctico es el eslabón que se encuentra en medio de la cadena del proceso de planificación. Recibe las decisiones estratégicas para seleccionar y formular las alternativas más viables, con el objetivo de establecer los **planes de acción a dos años**. En consecuencia, la planificación Integral es una actividad continua y no la preparación de presupuestos anuales (*Budget*), que les encantan celebrar con orgullo a las empresas andábatas.

Existe la tendencia natural de los empresarios o gerentes de avanzar inmediatamente hacia una solución de un problema, sin analizar profundamente las causas interrelacionadas que lo generan. Aunque no descartamos la intuición empresarial, a priori el determinar una solución rápida aplaca los nervios y brinda una supuesta tranquilidad de corto plazo, pero de seguro, provoca un problema superior a mediano plazo. Es por ello, que requerimos de un marco de referencia para que el proceso decisorio no sólo sea ágil, sino que otorgue una solución definitiva.

El punto es que por lo general no contamos con toda la información completa o suficiente para tomar la decisión más adecuada en el menor tiempo posible. Aún más, al concluir un análisis sobre las causas de un problema catalogado como crítico, con frecuencia nos hace redefinir las propias causas en conjunto con sus causas colaterales.

Para atenuar sus efectos, el marco estratégico coadyuva para observar los niveles de impacto sobre las premisas o suposiciones asumidas en interrelación con los acontecimientos en el ámbito interno y externo. Al mismo tiempo, nos conduce a conclusiones específicas y actualizadas, generando nuevos cursos de acción alternativos de corto plazo. Aquí se verifica la interrelación e iteración entre el plan táctico con el operativo.

El plan de acción táctico explica y justifica el logro de los objetivos mayores establecidos por las etapas de las intenciones estrategias adoptadas. Nuevamente, la alta dirección de las Unidades de Negocio y Corporativa debe elaborar un documento donde, partiendo de los objetivos auto impuestos se



desplieguen los planes de acción más razonables, probables y posibles para el logro de los mismos.

Observamos en la gráfica que básicamente el largo plazo es atendido por el proceso de planificación estratégica, el mediano plazo por el proceso de planificación táctica y el corto plazo, por el proceso de planificación operativa. Integrar cada plan de acción dentro del horizonte temporal, nos permite anticiparnos al futuro deseado y fundamentalmente gestionar a la organización con una interesante coherencia en la acción temporal. Así el corto plazo se construye en favor del mediano plazo deseado, el cual se encuentra fuertemente alineado con el logro de las metas estratégicas planificadas.

En varias organizaciones se reacciona únicamente ante el presente, en vez de crear el propio futuro deseado. Es interesante analizar dichas posturas frente a los acontecimientos, pues permiten comprender los tiempos de nuestros actos. Las personas u organizaciones reactivas, son aquellas que esperan que los hechos sucedan para luego reaccionar contrarrestando o atenuando los efectos de la realidad actual. Frente a una acción o cambio en el medio ambiente las personas reaccionan en consecuencia.

La postura antagónica consiste en generar acciones idóneas programadas en el ambiente, para analizar y evaluar las reacciones de este. Aquí las personas son las mentoras de los sucesos, enfrentando la realidad mediante una actitud proactiva. Desde luego que existen sucesos que dependen de nuestra proactividad mientras que otros, son indiferentes a la misma o independientes.

El encadenamiento proactivo acción – reacción nos permite incrementar una de las variables más relevantes, el Tiempo de Reacción. Todo sistema posee

una dilación o retardo en el tiempo de sus efectos múltiples, por cuanto generar un intervalo de reflexión, evaluación y acción hace la diferencia entre las organizaciones. Ante el conocimiento de un hecho inevitable, el tiempo de reacción nos permite anticipar posibles reacciones propias y las de los diferentes públicos de interés que interactúan en el ambiente. Así nos habilita accionar proactivamente en consecuencia para capitalizar hacia nuestro favor todos los intentos de los actores del sistema. Conforme las personas estén mejor informadas, actuarán de manera más activa sobre los diferentes planes alternativos de acción y sus compromisos con los resultados relevantes de la organización serán cada vez más sustanciales.



Para Reflexionar

"Nunca te avergüences de emprender algo aunque fracasas, porque aquel que no ha fracasado nunca, no ha intentado tampoco nada".

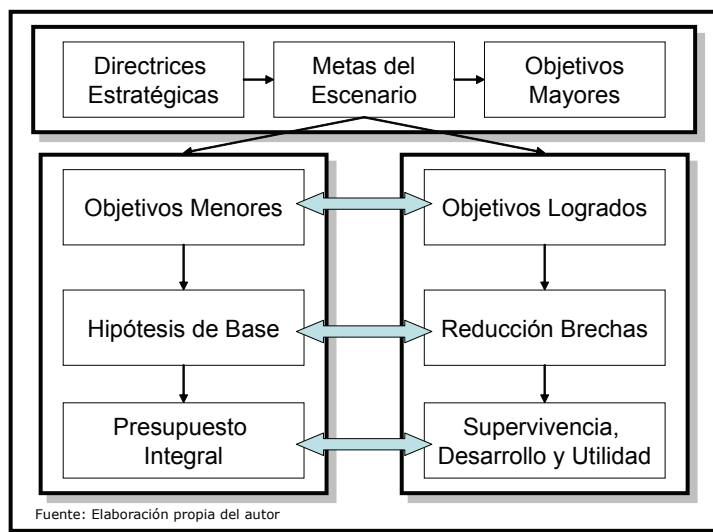
Dicho popular

El marco de referencia establecido para la problemática, instala también nuevos enfoques y nuevas ideas para encontrar las soluciones que inhiban sus efectos no deseados. El pensamiento vertical y fragmentado que hemos internalizado, ya no presta beneficios para detectar las respuestas. Generalmente se utilizan soluciones obvias, pues al atacar una problemática es común fijar límites, reglas rígidas, parcialización o sujeción a experiencias prejuiciosas que establecen suposiciones dentro de las cuales debemos encontrar la solución.

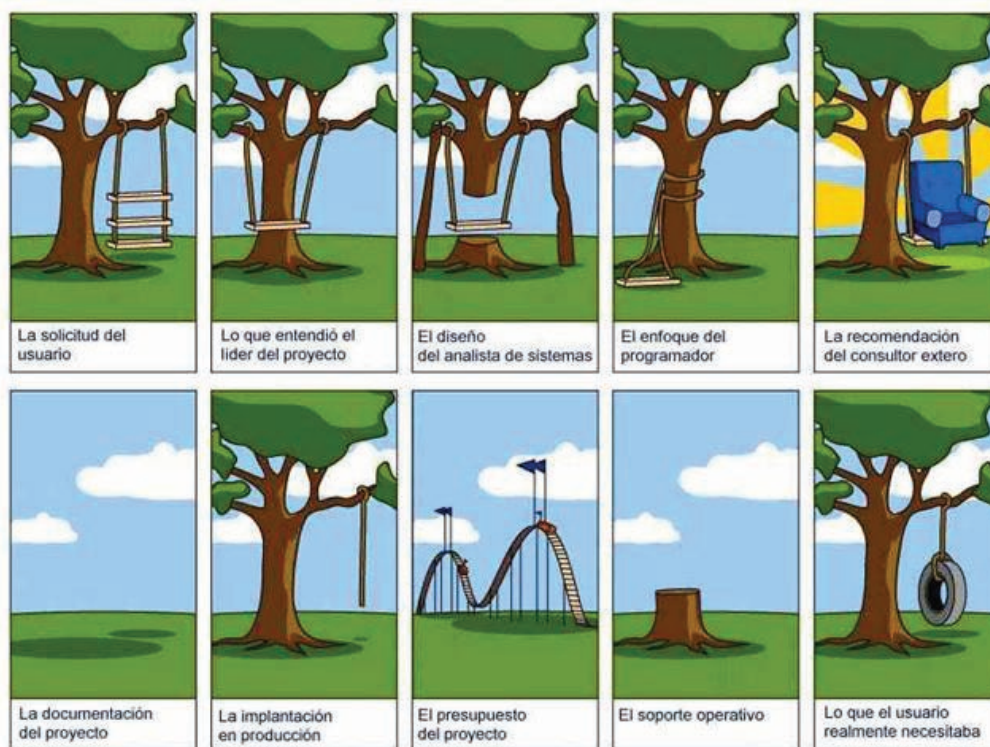
Verdaderamente estamos estrechando nuestro intelecto y creatividad, pues necesitamos poseer la ilusión de que controlamos la realidad. En el mejor de los casos, la estrechez proviene de las herramientas o instrumentos que estamos utilizando para comprender a la problemática global. Como ejemplo citamos los reportes rígidos y sin aclaraciones sobre las intenciones estratégicas más sus efectos, establecidos en la mayoría de las organizaciones que no aprenden a aprender.

En pos de la confidencialidad se obtura la comunicación interna y externa. Es imposible que las Unidades de Negocio conformen planes de acción sin una clara visión corporativa, los aportes de valor agregado esperados por cada eslabón y los desafíos que proponen el teatro de operaciones seleccionado.

El planeamiento táctico chequea en permanencia el avance del logro de los objetivos mayores nacidos de directrices estratégicas negociadas, con los obtenidos en el corto plazo. Así tiene la ventaja de reacción para anticipar nuevas acciones en función a los cambios de las hipótesis bases asumidas



para reducir sus brechas. En definitiva el presupuesto integral atiende a la supervivencia, desarrollo y logro de utilidades superiores dentro del sector de actividad productiva que ha establecido la casa matriz. Sin esta lógica en cascada, las altas direcciones de cada Unidad de Negocio podrían presentar proyectos con bajo aporte de valor sinérgico y con una confusión táctica alarmante, tal como se demuestra en la gráfica:



Vinculación operativa

Hasta el momento hemos expuesto actividades intelectuales para concebir un futuro deseado y en función al mismo, confeccionar estrategias genéricas, planes de acción tácticos y presupuestación de recursos aplicables en el mediano plazo. Es momento pues de identificar los elementos que componen la planificación operativa y reconocer las fuentes de información que se utilizarán para la obtención de datos.



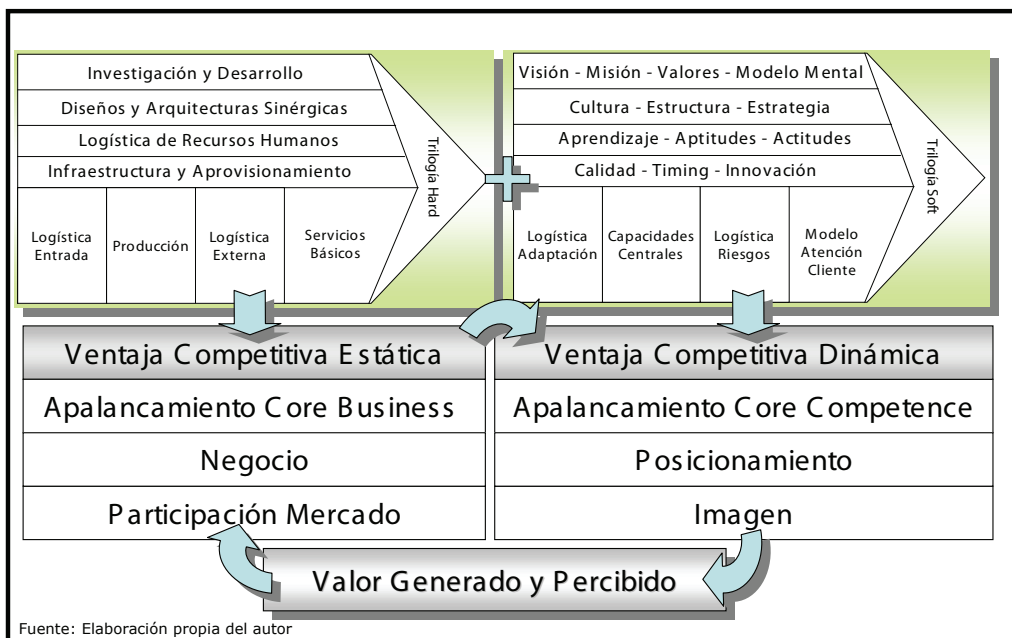
Leer con Atención

La planificación operativa involucra fuertemente la implementación de lo proyectado. Es la ejecución del plan anual, para lo cual se requiere negociación sobre valores y personas que por sus habilidades actúan formal e informalmente en beneficio de la organización. El efecto conjunto, es el producido de valor percibido por los clientes externos e internos.

Es atribución clara del proceso de planificación operativa la implementación de las estrategias y tácticas en lo cotidiano. La estructura de la organización se encuadra dentro de los objetivos menores establecidos para el horizonte de planificación operativo, el cual es generalmente aceptado que incumbe a un ejercicio económico. Para el cumplimiento de dichos objetivos, es necesario primeramente establecer y luego coordinar todas las acciones de la organización. A partir de la aprobación del plan de acción táctico, se formaliza éste al cuantificar económicamente cada actividad medianamente rutinaria, las que se prevén en el presupuesto integrado.

Toda empresa posee un manifiesto objeto social por el cual justifica su existencia. Para el logro de los objetivos propuestos, debe realizar diferentes actividades que conforman y definan a sus procesos internos, tal que satisfaga los requerimientos de los públicos de interés. La estructura organizativa demanda cimentar sus habilidades centrales (*Core*) para operar los procesos en función a una definición y clarificación de los objetivos menores establecidos por las gerencias intermedias. El grado de formalización y establecimiento de las estructuras necesarias, viene otorgado por los requerimientos del plan de acción a dos años, pues conforma el horizonte mínimo necesario para que proceda la amortización de los recursos asignados.

Es decir que el plan operativo, implementa las acciones tácticas que soportan las intenciones estratégicas. Aquí es donde se manifiesta la creación de valor superior de cada eslabón, pues cada uno está alineado con realizar esfuerzos competitivos para satisfacer la siguiente gráfica:



Precisamente la planificación operativa se ocupa de todo ello. Se sostiene que la planificación integral es un concepto más amplio y abarcativo que la simple presupuestación anual de una Unidad de Negocio. La resolución de un presupuesto integrado es la herramienta por excelencia para reflejar los recursos económicos apareados en pos de capturar las actividades conformadoras de valor superior percibido por los Clientes.

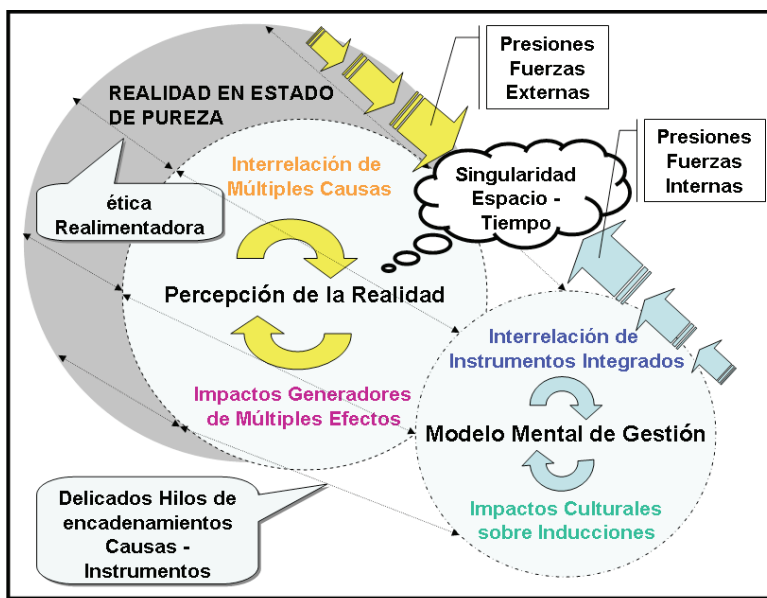
Para Reflexionar



El presupuesto como herramienta hace a los inputs del control de la gestión, por cuanto es parte integrante del macro sistema de control utilizado por las organizaciones. La herramienta presupuestaria carece de valor alguno por sí misma, pues semejaría una expresión de deseo sobre costos e ingresos estimados.

Para finalizar, se presenta un gráfico a modo de resumen sobre los sistemas de control y gestión. Reiteramos que partiendo de una situación actual y en base a la visión compartida por la organización se delinea un escenario futuro, lugar deseado por el *Holding* luego del transcurso del tiempo dentro del horizonte de planificación.

Entre ambos escenarios, se construye un puente de acciones tácticas de mediano plazo. Cada plan de acción posee claros objetivos organizacionales, los que serán evaluados a los efectos de informar el estado de situación del ente



organizacional. Dichos planes serán la base para formular la arquitectura del presupuesto anual de corto plazo, el cual será gestionado y controlado en lo cotidianos y a nivel estratégico.

Un modelo de gestión de control preventivo concebido bajo la administración del riesgo, nunca puede ser engendrado como un módulo dentro del sistema contable, sino que indiscutiblemente debe ser concebido como una cadena del ADN del *Holding*. Es un verdadero sistema nervioso, que gestiona la cadencia sinérgica orquestada de todas sus partes integradas atendiendo la sensibilidad de sus valores culturales y la creación sostenida y sustentable de ventajas competitivas individuales, para procurar zigzaguear el curso del negocio global en un devenir de suaves y leves correcciones constantes del rumbo. Debe basarse en una clara comunicación directiva hacia los recursos humanos, delegación de funciones por centros de responsabilidad hacia los dueños de procesos y una participación interdisciplinaria de todos ellos, a los efectos de gestionar las variables no controlables por cada centro. Atribuyo mayor importancia al subsistema de comunicación y gestión de objetivos menores, pues brinda explicación de cómo lograr y administrar las múltiples combinaciones de variables causa – efecto para alcanzar las cualidades y rendimiento definidos en el escenario competitivo de largo plazo.

Conclusión

Las similitudes de las normas culturales y de las estructuras sociales impulsaron un consumo homogeneizado que hace muy atractiva a la internaliza-

ción a pesar de sus riesgos inherentes. Por supuesto que las consecuencias por una parte generan la creación de complejas relaciones de redes de valor colectivos y por otra, el incremento de las tensiones competitivas de todos los principales oponentes globales y regionales. Es por ello, que las organizaciones requieren evaluar la arquitectura de su telaraña competitiva global. La beligerancia refiere al **esquema de pensamiento y valores** utilizados para desplegar tácticas de combate, las cuales estarán alineadas según sea la **dimensión** del conflicto percibido dentro de un determinado **estado del ecosistema**, sea en expansión o retracción. La gráfica de la telaraña competitiva muestra curvas de indiferencia particulares para cada actor o *player* en conjunto con la sinergia de organizaciones dentro de las macro cadenas de valor globales.

Como hemos explicado, las estrategias genéricas a nivel Unidad de Negocio, Corporativas o Globales nacen ante la lógica de las reglas del juego de cada mercado, es decir en relación con el lado de la demanda. Expresar por ejemplo a toda la organización que la alta dirección ha adherido para su cartera de productos ofrecidos al mercado del *commoditie* global, la estrategia genérica de costos en sus Unidades de Negocio e Internacional como grupo económico verdaderamente no aclara mucho sobre sus intenciones estratégicas, al contrario solo ratifica la atención de un mercado específico.

Lo verdaderamente estratégico en cuanto a la formulación de directrices, es la selección de combinaciones y alternativas para el ingreso a mercados foráneos, toma de decisión sobre las etapas del comercio internacional, tiempo de llegada a cada país con cada oferta de su portafolio sobre la base de sus ciclos de vida internacional, el aporte de valor superior estratégico esperado de cada eslabón de la macro cadena global y la elección del camino crítico a seguir dentro del teatro de operaciones diseñado. Todo ello debe encontrarse alineado con la visión, misión, valores y estrategias adoptadas por la casa matriz.

Estas decisiones relevantes deben tomarse en conjunto con la alta dirección de cada eslabón, pues es crítica la arquitectura del escenario competitivo y mayor aún el compromiso que cada unidad asume dentro del concierto del teatro de operaciones internacional.

5.1. Cuadro de Mando Integral

Introducción

Después de la Reingeniería, la calidad total, el *outsourcing*, el *downsizing*, el *benchmarking*, el *empowerment* y otras técnicas administrativas, surge una nueva fórmula para solucionar los problemas de las organizaciones. Se llama el Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard* (BSC).

Esta nueva herramienta que está produciendo muchos cambios, sinsabores y comentarios de todo tipo en las empresas, constituye una técnica que permite la traducción de la visión de futuro de la organización en objetivos estratégicos correlacionados entre sí. Sus creadores son dos profesores del Harvard Business School, Robert Kaplan y David Norton, padres del concepto del Balanced Scorecard o también conocido como paneles de indicadores balanceados, cuya importancia está ligada a la gestión estratégica integrada y efectiva.

En síntesis el concepto del BSC debe ser entendido como un sistema de control que mide la *performance* o rendimiento de cada persona en la organización. Busca determinar los logros mensurables y concretos de cada uno, lo que indudablemente es crítico en una organización que no tenga entrenado adecuadamente a sus cuadros de recursos humanos. Al igual que muchas de las nuevas tecnologías administrativas que ya se conocen, el BSC no es la panacea que soluciona todo. Para su aplicación, razonable administración y real apoyo a la gestión requiere como requisito indispensable que exista un previo desarrollo de otras acciones en la organización.

Debe existir un buen sistema de comunicación, verdaderos equipo y no grupos de trabajo, una coordinación de acciones, liderazgo real y no simple gerenciamiento. De no ser así el BSC puede ser funesto para una organización y producir efectos negativos entre las personas.

El BSC contempla el accionar de la organización desde cuatro perspectivas: el negocio, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento de los recursos humanos. Personalmente incorporo una quinta perspectiva, la comunidad.

Explicar claramente a los directores el concepto de la herramienta estratégica, para que no sea entendido erróneamente como un conjunto de indicadores de rutina y no relacionado con los objetivos estratégicos es el principal impedimento para su utilización.

Se debe evitar el exceso de ponderaciones en el desarrollo del modelo, haciéndolo difícil de interpretar y corriendo el riesgo de que se considere un esquema matemático perfecto para la toma de decisiones de corto plazo.

Vincular la *performance* y remuneraciones variables que considera el BSC, sin tomar los debidos cuidados para que no se creen desvíos de contenido y que los fines justifiquen los medios es el mayor recaudo que se debe tener al implementar el BSC.

El *Balanced Scorecard* es una herramienta de gestión de desempeño y tiene éxito cuando se consigue utilizarlo para crear valor dentro de las organizaciones. Fuera de estos aspectos es importante considerar los siguientes:

- Es necesario hacer partícipe a las personas apropiadas, no siendo válido involucrar a todo el personal desde un inicio.
- Asegurarse el patrocinio del nivel superior al proyecto, es decir que se implique en el proceso de despliegue con férrea decisión política.
- Lograr involucrar a las personas a través de un buen plan de comunicación.
- Verificar que sea liderado por las personas correctas.

Lamentablemente, en nuestro país esta técnica esta siendo aplicada en pocas empresas, sin el debido cuidado a los factores ya señalados produciendo serios problemas entre sus integrantes, que van desde el rechazo hasta el sabotaje inconsciente a este tipo de iniciativas, las que mal aplicadas pueden hacer del *Balance Scorecard* una moda más, de esas que pasan rápidamente. Nuestra experiencia sobre su implementación en la tercera corporación argentina en la década del 90, nos permitió comprender aún más su potencialidad y la relación existente entre lo estratégico y lo táctico. Así utilizamos al BSC como una herramienta potente para construir el puente desde el futuro, hacia el presente.

El macro proceso de planificación estratégica nace con la Visión Compartida, la cual se desarrollará bajo determinados Valores empresariales. Estos elementos definen las Directrices Estratégicas que hemos de seleccionar en momentos de culminar la primera etapa del Proceso de Planeamiento Estratégico: El Diagnóstico. Dichas Directrices toman cuerpo durante la segunda etapa del proceso: La Formulación de las Estrategias Madres.

Ingresaremos ahora en la tercera etapa: La Implementación. Personalmente adhiero a una implementación que define el mapa actual y el escenario competitivo de mayor probabilidad en el futuro deseado. Estos dos fundamentales puntos, precisan el accionar entre la realidad actual y los deseos estratégicos. El desafío consiste en formular un puente entre estos dos puntos. La clave está en realizar una arquitectura del futuro hacia el presente. Veamos cómo podemos construir dicho puente.



"Existen dos tipos de sabios: Los que restringen a tal punto su campo de estudio que llegan a saber todo sobre nada, y aquellos cuyas mentes absorben tantas cosas que acaban conociendo nada de todo"

Lord Elton

Precisadas y consolidadas las directrices, la organización difunde comunicaciones internas para el logro de consenso estratégico. La complejidad del proceso de acuerdos amerita la utilización del cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard* (BSC). Esta técnica que está produciendo considerables beneficios, constituye una herramienta que permite la traducción de la visión de la organización en metas y objetivos mayores (estratégicos) específicos y correlacionados entre sí en observancia con la misión. El BSC plantea cinco perspectivas: **Comunidad, Negocio, Clientes, Procesos y Aprendizaje**. Personalmente, adhiero a constituir una quinta perspectiva, la **Responsabilidad Social Empresarial**.

En cada perspectiva se resuelve la transición desde la situación actual hacia el escenario estratégico acordado. La práctica profesional indica que el proceso de despliegue admitiría el siguiente progreso:

- Establecer, teniendo en cuenta las directrices estratégicas que accionarán desde el escenario actual hacia el futuro, los *atributos* de la visión compartida para cada perspectiva.
- Traducir los atributos en metas como método para expresar las cualidades requeridas por la misión y el sostenimiento de las ventajas competitivas.
- Consensuar la evolución de los *objetivos*⁴⁰ mayores que dan sentido práctico en términos cuantitativos y cualitativos para medir la *performance* en cuanto al cumplimiento de la misión.

Para ello, se acuerdan *indicadores*⁴¹ e *inductores*⁴² sobre la base

⁴⁰ Objetivos mayores: Es la acción que especifica y orienta la estrategia por niveles. Está compuesto de un verbo que expresa la acción y un contenido objeto de la acción. Cada estrategia se traduce en, por lo menos, un objetivo para cada perspectiva del BSC. Un objetivo tiene cuatro componentes: 1.- un atributo, o sea una dimensión específica que lo define; 2.- una escala de medida; 3.- una norma o umbral y; 4.- un horizonte temporal.

⁴¹ Indicadores de resultado: Señalan el resultado de nuestro plan de acción en función al logro de los objetivos planteados y deseados, entonces reconocen "cuánto y cuándo". Los indicadores de resultados monetarios o no monetarios son básicamente indicadores de efectos que proporcionan criterios de éxito sobre el mantenimiento del valor del negocio existente en el presente. Actúan sobre el *Core Business* que requiere la organización para obtener ventajas competitivas estáticas.

⁴² Inductores de actividad: Los inductores de la actuación son indicadores de causa, que

de los niveles de satisfacción comprometidos con los públicos de interés.

- Conformar la propuesta de valor de la arquitectura de la *oferta incrementada* de bienes. Lo propio implicará la gestación de nuevos procesos internos y capacidades centrales de los recursos humanos de la organización, para satisfacer los compromisos mutuos asumidos con los públicos de interés dentro del horizonte de planificación.
- Incorporar los compromisos de la organización frente a la comunidad: impacto social esperado, responsabilidad social empresaria, inversiones sociales y prácticas de comercio justo.

Por lo expuesto, al término de esta etapa, la organización obtendrá la claridad y consenso sobre la traducción concreta de las directrices estratégicas en indicadores e inductores específicos para las cinco perspectivas planteadas en el BSC. Posteriormente la Dirección podrá acordar sobre la base de estos logros mensurables, planes de acción coherentes y sinérgicos alineados con la misión y conformar en paralelo un nuevo sistema para gestionar y controlar las directrices a largo, mediano y corto plazo.

Así, el BSC indica a los gerentes cuáles son las acciones correctas, las capacidades y comportamientos esperados, junto con un marco de referencia para la ágil toma de decisiones porque otorga aproximación lógica hacia resoluciones definitivas.

5.1.1. Perspectivas

La competencia de la era industrial se transformó en una nueva competencia, con la aparición de la era de la información y se agudizó en la era de los ecoentornos. Su aparición en las últimas décadas del siglo veinte, hizo que muchas de las asunciones fundamentales de la competencia de la era industrial se volvieran obsoletas. Las empresas ya no podían obtener una ventaja competitiva sostenible únicamente mediante la rápida aplicación de la tecnología a los bienes físicos y llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

El impacto de la era de la información fue aún más revolucionario en las empresas de servicios. Como ejemplos, muchas empresas de transporte, comunicaciones, finanzas y hospitales, han existido durante décadas en un

señalan a todos los participantes de la organización lo que deberían estar haciendo para crear valor en el futuro. Reconocen el cómo, quién, dónde y por qué. Para garantizar el enfoque de competencias, no solo la dirección debe sostener la coherencia entre sus dichos y hechos, sino también debe sustentar una comunicación gestional orientada hacia inductores conductuales de actividades. Actúan sobre las *Core Competences* que requiere la organización para obtener ventajas competitivas dinámicas.

entorno confortable y no competitivo. Disponían de muy poca libertad para acceder a nuevos negocios y poner precio a sus *outputs*.

El entorno de la era de la información tanto para las organizaciones fabricantes como para las de servicios, exigió tener nuevas capacidades para obtener éxito competitivo. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar los activos tangibles y físicos.

Estos hechos fácticos provocaron el colapso de todos los programas, iniciativas y procesos de cambio en la gestión de las organizaciones. El entorno gobernado por los informes financieros anuales y trimestrales ya no satisfacían las necesidades de la alta dirección. Con todo, el proceso de información económico - financiero permanece anclado en un modelo de contabilidad desarrollado hace siglos, para un entorno de transacciones que conformaban otro plano de exigencias. El venerable modelo contable aún sigue funcionando, mientras intenta alcanzar la construcción del valor de los activos internos y capacidades.

Romper este paradigma es el desafío de los nuevos contadores, los cuales hasta el momento estamos brindando respuestas tardías. Los acontecimientos han superado la capacidad de reacción de esta profesión, ya que su única respuesta fue generar más de lo mismo, o sea instaurar un Festival de Indicadores. Se establecieron indicadores financieros de todo resultado pasible de ser mensurable.

Los indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viaje que las organizaciones deben hacer para crear valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación. Lo ideal hubiera sido que este modelo contable se hubiera expandido hasta incorporar entre otros, la valoración de los activos intangibles, los procesos sensibles, la contabilidad no monetaria ambiental y el posicionamiento en la mente de los clientes. Sin embargo hay que ser realista. Poner en "Valor" a estos activos en los Estados Contables encuentra dificultades en momentos de definir una norma de valuación y exposición que sea generalmente aceptada.

El tema es que si queremos seguir y gestionar las estrategias seleccionadas, necesitamos contar con un sistema de información tal que garantice dicho objetivo. Durante años nos apoyamos únicamente en los sistemas contables, pero ahora el choque de la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas a largo plazo se enfrenta con el objetivo inamovible del modelo contable.



Para Reflexionar

Ahora bien, ¿Cómo podemos gestionar el Futuro si aún no ha ocurrido? El punto es que gestionaremos en función a nuestro deseo de que el Futuro se conforme en una realidad Presente. Primeramente debemos encontrar la herramienta que satisfaga las cuestiones expuestas, ya que hasta requerimos controlar aquello que no se pueda medir. Luego determinar creativamente los indicadores necesarios para gestionar el negocio.

Sistema de Gestión Estratégica a Largo Plazo

- 1.- Aclarar y Traducir la Visión y las Estrategias**
- 2.- Comunicar y Vincular los Objetivos e Indicadores**
- 3.- Planificar y alinear las iniciativas**
- 4.- Aumentar el feedback y generar cultura de planeamiento**

Los objetivos y las medidas del BSC son algo más que un festival o colección *ad hoc* de indicadores de actuación, porque derivan de un proceso impulsado por la visión y la estrategia del negocio. El BSC debe transformar la visión y la estrategia en objetivos, indicadores e inductores tangibles y concretos para traducir sus intenciones estratégicas.

El BSC debe ser comunicado a toda la variedad de integrantes de la organización, especialmente a los empleados. El objetivo del proceso de comunicación es alinear todos los esfuerzos y acciones de los integrantes de la organización con las directrices estratégicas seleccionadas. El conocimiento y alineación de esfuerzos internos, facilitará el establecimiento de nuevos objetivos focalizados entre las áreas, generará un ágil *feedback* para el aprendizaje y responsabilidad ante el camino estratégico y táctico asumido. En verdad es un compromiso, pacto o contrato entre todos los recursos humanos de la organización.

Los aportes de valor y la responsabilidad se verán claramente realizadas cuando las contribuciones individuales a la consecución de los objetivos del BSC sean vinculados a reconocimientos, promociones y compensaciones. Si estos vínculos son explícitos, basados en fórmulas transparentes, diálogo y revisiones periódicas, generarán una cultura de planeamiento en toda la organización.



"El desorden se extiende proporcionalmente a la tolerancia que se le tenga"

Axioma de Welwood

A continuación, se desarrollarán las cuatro perspectivas con sus propuestas experimentales en cuanto a Objetivos Mayores e Indicadores tentativos.

5.1.1.1. Perspectiva Financiera

El BSC sirve para contar la historia de la estrategia, o mejor dicho, para contar la historia que realizará la organización para concretar sus estrategias. En este sentido, la empresa debería animarse a contarla y para ello iniciaremos vinculando los objetivos financieros con la estrategia.

Estos objetivos sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de la interrelación causa – efecto, tal que optimice los resultados en esta perspectiva.

Si la organización establece indicadores de causas, los mismos se transforman en indicadores de diagnóstico. Estos indicadores financieros de resultados nos informan lo que aconteció. Son indicadores efecto, los cuales la alta dirección los utiliza para establecer objetivos mayores anuales. El riesgo es que estos brinden al resto de la organización la señal de alcanzar un objetivo predeterminado, independientemente de la forma o justificación de los medios para ello.

Un indicador así establecido, es un indicador exclusivamente de corto plazo porque:

- No se refiere o se vincula a una estrategia determinada.
- No informa el Cómo, por cuanto los empleados tratarán de alcanzar los objetivos a costa de dañar el largo plazo.
- No contempla el ciclo de vida de los productos o de las Unidades de Negocio.
- No reconoce la existencia de estrategias diferentes entre Unidades de Negocio.



Leer con Atención

Lo que debe quedar claro es que el establecimiento de un indicador, significa la manifestación de la voluntad de la alta gerencia. El mismo condiciona a su gente y fundamentalmente a la manera de generar valor empresarial y sobre la calidad de entregar del valor para los clientes.

Seguramente cada Unidad de Negocio del *Holding* se encuentra en distintos momentos de su ciclo de vida de crecimiento y por supuesto, lo mismo ocurre con sus productos o servicios. No es lo mismo ganar o lograr capturar un 10% de mercado en un ambiente competitivo con mercado maduro, que en un ambiente de estabilidad y con demanda creciente. Por otra parte, la experiencia indica que presionar por alcanzar un indicador de corto plazo, implica seguramente generar un daño terrible sobre el largo plazo. Es por ello que el BSC primero define las metas a largo plazo, y luego en función a estas, describe los objetivos específicos de mediano y corto plazo.

Retomado el tema de los indicadores financieros, podemos decir que estos deben contener una íntima relación con las tácticas de las Unidades de Negocio. Lógicamente no es lo mismo un indicador bajo una táctica de entrada a un mercado, que un indicador bajo una táctica de salida.

Al mismo tiempo, la gestión financiera eficaz debe observar igualmente los rendimientos como los riesgos. Los objetivos de crecimiento, rentabilidad y *cash flow* (flujo de caja) mejoran el retorno de la inversión, pero una empresa equilibrada, debería observar los rendimientos esperados sobre la base del control del riesgo. La dimensión del riesgo en la estrategia está dada por la concentración de clientes, un único proveedor, limitaciones geográficas, composición del portafolio y todo elemento de riesgo potencial relevado en la etapa de diagnóstico estratégico.

El BSC incluye esta gestión del riesgo, al incorporar estos indicadores como objetivos adicionales que complementan la rentabilidad dentro de la perspectiva financiera. Esta perspectiva básicamente contiene indicadores sobre:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costos de ineficiencia / mejora de la productividad
- Utilización de los Activos / Inversión en Planta y equipamiento
- Estrategias sobre concentraciones patrimoniales y contractuales

Esta perspectiva no sólo debe explicitar cómo se evaluará el éxito de la empresa a largo plazo, sino las variables que se consideran más importantes

para la creación y el impulso de los objetivos de resultados a largo plazo. Estos indicadores que reflejan la estrategia seleccionada, asimismo deben responder como mínimo las siguientes preguntas: Qué esperan los Accionistas de la organización?Cuál es el compromiso que asume la organización frente a ellos? Cómo se puede generar mayor valor a largo plazo?Cuál es la forma de crear e incentivar las ventajas competitivas? Cómo estimularemos el Core Business?, y Cómo se garantiza a los Accionistas que se alcanzará concretar la Estrategia?

5.1.1.2. Perspectiva Clientes

Hemos comprobado que las empresas deben identificar los segmentos de mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que eligen competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados, se convierte en la clave para desarrollar los objetivos e indicadores de esta perspectiva.

En el pasado, las empresas se concentraban en sus capacidades productivas. Era una mirada hacia adentro, sin evaluar las necesidades cambiantes de sus clientes. Este era el efecto de la famosa economía de escala.

La estandarización no identifica individualidades. Como decía Ford, “tenemos el auto que usted necesita, siempre que sea negro”. La opinión del Cliente no era sopesada en momentos de diseñar un producto, solo se evaluaba la producción más eficiente.

El ingreso de la competencia, el despertar de la conciencia global de consumo y derechos de los clientes cambiaron estos paradigmas. Pero seamos concretos, las empresas aún no han aprendido esta lección. La moda de la satisfacción del cliente ha sido incorporada tan solo a los efectos de incrementar los ingresos de las empresas. En las 5 fuerzas de Porter se evalúa la presión que ejercen los clientes. Se presenta bajo un signo negativo, como si el cliente es otro enemigo que atenta contra el crecimiento de la empresa a corto plazo.

En la perspectiva financiera la alta dirección asume su compromiso ante los Accionistas para incrementar los retornos de la inversión que ellos realizaron en la organización. Para ello, nuestra tarea consiste en accionar sobre dos macro variables: Los Costos y los Ingresos. Esta última proviene de las ventas, o sea las compras que hacen los clientes. Sin clientes es imposible incrementar los ingresos, por cuanto el BSC incorpora conceptos de satisfacción, rentabilidad, retención y adquisición de nuevos clientes.

Todos ellos elaborados sobre la base del Gerenciamiento de la Calidad Total, con lo cual el BSC reúne indicadores que lo hacen diferencial porque atiende tanto a Clientes Internos como a los Externos. La aplicación de los conceptos desarrollados en esta perspectiva, son aplicables igualmente para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Con respecto a la satisfacción de los clientes podemos decir que su pilar es el valor percibido por estos. Este enunciado indica que ya no alcanza con una propuesta de valor únicamente del lado de la oferta, sino que el mismo escapa las fronteras de la organización, para incorporarse a conceptos de valor desde el lado de la demanda.

Valor no implica únicamente precio, sino cuanto está dispuesto a erogar un cliente potencial para satisfacer una de sus necesidades. Aquí nos encontramos con el mundo de la complejidad de la compra. Para poder medir el concepto de satisfacción, las empresas comenzaron a realizar encuestas, sondeos y *focus group*. Sobre estas se establecieron metas para indicadores específicos de resultado, pero el BSC los amplía con inductores de éxito.

Comprendiendo que las batallas se libran en la mente de los clientes, el BSC explora sus percepciones, e induce al personal para centrar sus esfuerzos en satisfacer éstas. Lo propio involucra una profunda investigación del segmento de mercado seleccionado y sus preferencias en cuanto a aspectos como precio, calidad del producto o servicio, funcionalidad, usos y costumbres del consumo, imagen, atención, entrega del producto o servicio, servicio post venta, servicios facilitadores, de apoyo o complementarios. Estos procesos o momentos de verdad, son evaluados tanto a nivel real como imaginario.

Lo importante es identificar los objetivos del cliente para cada segmento seleccionado, debido a que los existentes o potenciales no son homogéneos, tiene preferencias diferentes y valoran de forma diferente a los atributos de la oferta. Aclarado estos atributos, las empresas pueden posteriormente obtener *feedback* de sus clientes, tal que puedan aprender de sus consejos o quejas gracias a la experiencia de la compra.

Los indicadores de retención del BSC hablan de la antigüedad, rotación de los clientes y los premios o beneficios a entregar por permanecer como cliente dentro del sistema de la organización. Esta variable flujo de corto plazo determina una variable stock a largo plazo, fundamental para el crecimiento sostenido del negocio: La Fidelidad de los Clientes. Sin embargo, la dudosa fidelidad no garantiza que la empresa obtenga beneficios, debido a que puede tener clientes no rentables o productos que no estimulan la repetición de compra.

Lo expuesto implica una selección de los clientes del segmento objetivo. Otra vez, los sistemas de costos basados en la actividad, permiten a las organizaciones medir la rentabilidad individual y agregada de cada cliente. Es lógico que un nuevo cliente no sea rentable, ya que el considerable esfuerzo de captación todavía no ha sido contrarrestado por los márgenes de utilidad generada por las ventas. A medida que el cliente es cautivado y satisfecho comenzarán los incrementos de los ingresos. Esta rentabilidad se convierte en un concepto de retención o desestimación de los clientes.

La desestimación de clientes no rentables, a veces se manifiesta mediante un incremento de los precios o disminución de los plazos o medios de cancelación de deuda. En contraposición, su retención se realiza sobre la base de nuevos negocios o proyectos futuros que la empresa puede concretar con éste.

Asimismo, la perspectiva representa los inductores de la actuación de resultados. Responden a las preguntas: Qué es lo que la empresa entrega a sus clientes?Cuál es el nivel de satisfacción de esta entrega u oferta? Qué es lo que valoran nuestros clientes? Cómo podemos encantarlos o sorprenderlos gratamente? Cómo podemos anticiparnos a sus expectativas? Qué valoran de nuestra visión?

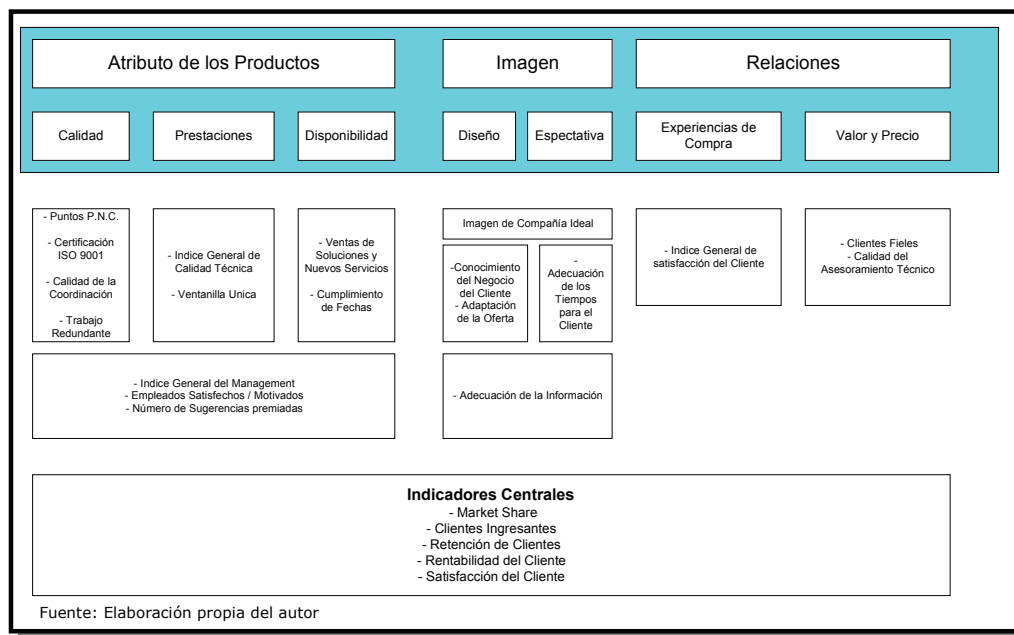
La propuesta de valor agregado a los clientes representa los atributos que la empresa ofrece (materializado por el portafolio de productos y/o servicios), para crear fidelidad y satisfacción. La propuesta de valor agregado seguramente varía entre segmentos y actividades, pero se pueden representar por tres elementos sustanciales:

- 1.- Los atributos del producto y/o Servicio: Abarca la funcionalidad del producto (Calidad e Innovación), como también su precio.
- 2.- La Relación con los Clientes: Incluye la entrega, la dimensión de la respuesta (*Timing*), y qué sensación tiene el cliente con respecto a su experiencia de compra.
- 3.- Imagen y Prestigio: Representa los valores intangibles que atraen a un cliente. Es la connotación del poder de la imagen y la reputación de la empresa. Su manifestación se expresa mediante el Posicionamiento en la Mente de los Clientes.

El BSC los integra ya que de otra forma, al utilizar únicamente indicadores históricos, los empleados no sabrán lo bien que están haciendo el trabajo de la entrega del producto y el logro de la satisfacción del cliente hasta que ya sea demasiado tarde como para poder modificar el resultado.

Resumiendo lo analizado, vemos que el BSC incorpora las actitudes y aptitudes de la organización para generar superior valor agregado. Estos conceptos no monetarios son integrados y balanceados con conceptos monetarios. Es decir, combina indicadores de causa (o inductores), con indicadores efecto (de resultado).

Para finalizar, presentamos un ejemplo hipotético sobre la relación causa – efecto en momentos de establecer los objetivos mayores de la perspectiva:



5.1.1.3. Perspectiva Procesos

Para cada eslabón de la cadena de valor, se acostumbra a definir medidas de costos, calidad, productividad y tiempo, pero el BSC como siempre incorpora un paso más sobre estos indicadores.

Para la perspectiva de procesos, los Directivos identifican los procesos más críticos que generan superior valor, frente a los objetivos y compromisos asumidos ante los accionistas y los clientes. Esto es simplemente definir la cadena de valor completa, para luego componer los procesos internos que accionan sobre ella. El típico desarrollo consiste, después de formular los objetivos e indicadores financieros y de clientes, en centrar los esfuerzos sobre los indicadores de los procesos internos claves, que entregarán los objetivos establecidos en las anteriores perspectivas o ventanas presentadas por constituirse en ventajas competitivas.

Esta perspectiva es crítica y fundamental, ya que sobre ella se realizará la entrega de valor de la oferta. Este enfoque equilibra primeramente determinadas capacidades críticas centrales de la organización (o sus competencias) para conseguir una ventaja competitiva sostenible. Es una metodología también basada en las *Core Competences*, o sea apalancada en el corazón de las competencias centrales. Conociendo las fortalezas internas, la empresa se compromete a brindar un valor agregado superior basado en la excelencia de sus procesos claves internos.

Un avance interesante que establece esta filosofía es la medición de la actuación de los procesos como cumplimiento de los pedidos de los clientes, aprovisionamiento (logística), planificación de la producción, de la satisfacción de los clientes (internos y externos) y el control del valor entregado. Estos procesos cortan transversalmente a la organización, debido a que abarcan los esfuerzos de varios departamentos que interactúan para producir estas actividades. Es por ello que se utiliza una filosofía de dueño de proceso, registrando contablemente las erogaciones hacia los centros de responsabilidad.

Centrarse exclusivamente en la calidad, tiempos y costos de los procesos existentes pueden no conducir a una mejora de la competitividad. Claro, ser el mejor en calidad, tiempos y costos nos permite superar a la competencia actual, pero no estamos garantizando la construcción de ventajas competitivas dinámicas inequívocas, sostenibles y sustentables.

Cada negocio tiene un conjunto de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, su análisis desde el punto de vista de los efectos, involucra el desconocimiento de sus causas y lo más importante, el olvido de que el modelo de cadena de valor abarca en su conjunto a los tres procesos básicos:

- Innovación
- Operaciones
- Servicio Postventa

En el proceso de innovación se investigan las necesidades emergentes o latentes de los clientes, para luego crear los productos o servicios que satisfagan esas necesidades. Hamel y Prahalad describen este proceso como la búsqueda de los espacios en blanco. Son oportunidades que existen entre o alrededor de las definiciones de negocio basados en el producto. Lo maravilloso es que incitan a las organizaciones a no satisfacer o agradar a los clientes, sino a asombrarlos.

Aquí se reflexiona sobre el proceso de innovación, por cierto olvidado por muchas organizaciones. Este proceso identifica las necesidades de los clien-

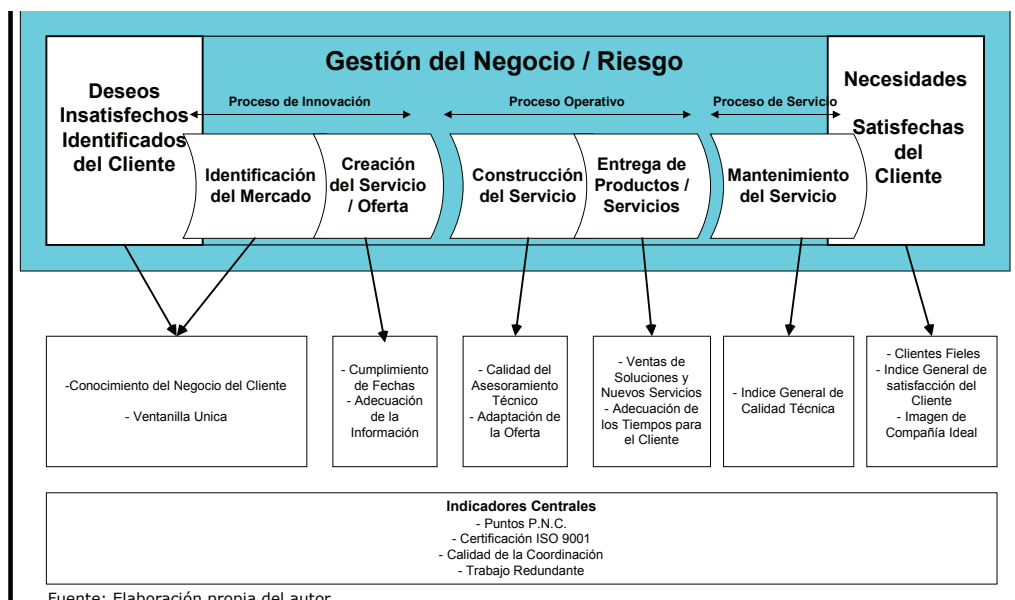
tes actuales y futuros, y lo interesante es que impulsa a desarrollar nuevas soluciones para esas potenciales necesidades del mañana, es decir la construcción de ventajas competitivas dinámicas.

Luego continúa accionando sobre los procesos operativos que conforman la entrega de bienes para los clientes existentes. El proceso operativo, es donde se producen y entregan a los clientes los bienes actuales. Se han centrado en los costos estándares de la mano de obra, desviaciones del precio de compra de la materia prima, eficiencia de la producción, pero olvidaron la satisfacción de los clientes al no investigar los costos de pedidos, la calidad, la logística, la inseguridad en los tiempos de entrega, la relación con los proveedores y los defectos propios del proceso de entrega de la oferta en su conjunto. Es el conjunto de subprocesos que conforman a la ventaja competitiva estática.

La evaluación de objetivos claves culmina con el proceso de postventa, Implica reflexionar sobre los procesos para atender, entender y servir al cliente después de la venta o entrega de un bien. Esta es la fase final de la cadena interna llamada servicios postventas. Incluye las actividades de garantía, reparación, tratamiento de los defectos de entrega de la oferta, devoluciones y el procesamiento de las cancelaciones hasta satisfacer económicamente la entrega del producto o servicio, la cual incluye su apropiado cobro.

Este proceso generalmente menospreciado por las empresas ha sido el benefactor para algunas, debido a que las ha posicionado como líderes del mercado en la mente de los clientes.

Para finaliza, presentamos otro ejemplo hipotético sobre la relación causa – efecto en momentos de establecer los objetivos mayores de la perspectiva:



5.1.1.4. Perspectiva Aprendizaje

Los Objetivos que aborda esta perspectiva son reflejo de los objetivos establecidos en las tres anteriores, los cuales identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Estos objetivos básicamente se transforman en los inductores por excelencia.

El BSC recalca la importancia de invertir para el futuro, pero no solo en I&D, sino también en su infraestructura, si es que quiere alcanzar objetivos de crecimiento y desarrollo a largo plazo. Esta perspectiva habla de ello, del gerenciamiento estratégico de la infraestructura en capacitación del personal, sistemas y motivación, los cuales se entienden como el valor de los bienes inmateriales.

Uno de los cambios más sentidos a nivel mundial fue la consideración de los derechos humanos y en particular, el papel que cumplen los empleados en las organizaciones. Estos reconocimientos llegaron de la mano de fuertes situaciones competitivas y de escenarios cambiantes. Actualmente la mayoría de los trabajos rutinarios se han estandarizado y automatizado gracias a la fabricación controlada por ordenadores, pero esto ya no alcanza para garantizar el éxito de largo plazo.

Cada vez más se comprende el valor de los empleados, pues lógicamente están más cerca de los procesos y de los clientes. Es por ello que las organizaciones necesitan personal calificado para que puedan recalificarlos cada vez con más celeridad y elevar sus capacidades creativas.

Si nos basamos en una filosofía de TQM, podemos extender este apartado como una perspectiva de clientes internos. Esto implica establecer objetivos estratégicos sobre:

- Satisfacción de los Empleados
- Retención de los Empleados
- Productividad de los Empleados

La satisfacción es la medida inicial para que las otras comiencen a generar sus resultados. Una persona satisfecha y motivada producirá mayor valor agregado, tendrá una rápida reacción frente a los cambios, superará la calidad del servicio producido y atenderá gratamente a los clientes.

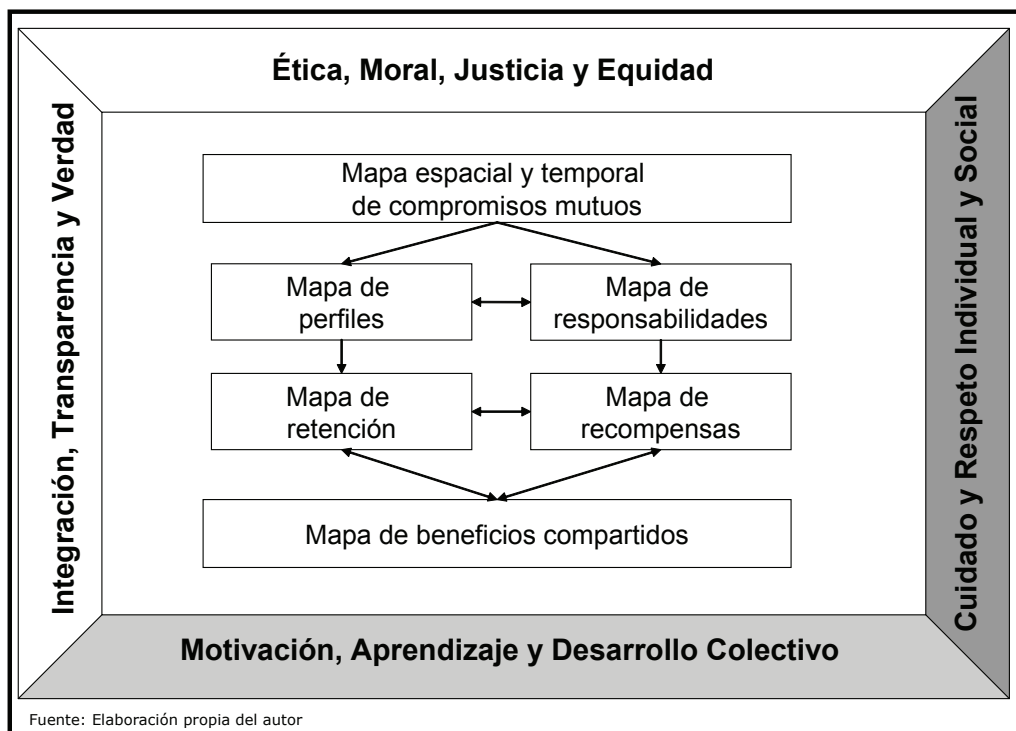
Desde el lado empresarial, su responsabilidad es la de contribuir con la generación de espacios saludables, agradables y brindar herramientas tecnológicas y capacitación a los empleados. Esta es la plataforma mínima de arranque que necesitan ellos para poder producir mayor valor. Así la alta

dirección deberá analizar la calificación de sus empleados para formular su plan de capacitación.

Este debe contener dos acciones, el porcentaje actual de empleados no calificados y el porcentaje actual de personal calificado que se deberá recalificar para poder conducir los procesos establecidos para ser competitivos en el escenario futuro seleccionado. Estos guarismos representarán las medidas de los conocimientos y actitudes de los empleados. No solo se debe establecer el plan de capacitación, sino también su plan de retención.

Es irracional ver a múltiples empresas que invierten en elevar las capacidades de su gente, sin un plan paralelo de retención. Seguramente una persona altamente calificada sin un plan de carrera, estará más predispuesta a buscar nuevas oportunidades de crecimiento personal en otra empresa. Estas salidas no deseadas, representan una pérdida de capital intelectual del negocio y una pérdida de inversión económica no amortizada. Generalmente se acostumbra a medir esta por medio de la rotación del personal.

La productividad normalmente está medida por la remuneración, pero poco podemos inferir con esta única variable. Es más propicio analizar las contribuciones o valor agregado que estos generan a través de ingresos incrementales logrados por su accionar. Es la conjunción de la curva de experiencia, complementada con su plan de capacitación y retención.



Cada vez más se utilizarán sistemas mixtos de remuneración, compuestos por un componente fijo y otro variable en función a los resultados obtenidos. Esta hipótesis dispara otra complejidad, la representada por los sistemas de recompensas. Si aceptamos el componente variable, este se abonará sobre la base del logro de los objetivos acordados con anterioridad. El BSC reemplaza a los sistemas actuales de gerenciamiento por Objetivos (sus siglas en inglés: MBO).

Las empresas deben crear una cultura hacia la motivación de sus empleados sobre la base del consentimiento de libertad para tomar decisiones y actuar dentro de un marco de referencia establecido por la alta dirección. Dicho marco como el ejemplificado, permite consensuar los mapas específicos que refieren a los compromisos de valor y políticos que adhiere la organización

El BSC introduce inductores de motivación para proporcionar señales claras del compromiso de la alta gerencia. Algunos ejemplos son la incorporación de indicadores de sugerencias realizadas y puestas en práctica, indicadores de mejoras e indicadores de horas aplicadas en trabajo en equipo interdisciplinario.

Para mantener este sistema de motivación, las empresas deben acompañar a estos indicadores o inductores con un programa de comunicación interno. El proceso de comunicación posee doble dirección. Uno hacia los empleados en cuanto a la publicación de los resultados de las sugerencias, mejoras o trabajos en equipo. Por otro, el *feedback* hacia la alta dirección, la cual monitorea el cúmulo de esfuerzos de los empleados, versus la satisfacción de los clientes internos y externos.

El gerenciamiento de los bienes inmateriales, necesita estar soportado por un sistema de información acorde con esta filosofía. Personal de excelencia y alta motivación deberá disponer de información igualmente excelente sobre sus clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias de sus decisiones. Los empleados deben contar con información oportuna y confiable. Por último, la dirección debe garantizar a sus empleados la mejor relación entre el proceso de capacitación, retención, productividad y motivación. Cualquier sistema de incentivos que no esté alineado con el BSC y en equilibrio con los procesos expuestos anteriormente, causaría graves faltas éticas. La carencia de premios y castigos equilibrados con el BSC conlleva a la automática y rápida desmotivación.



Para Reflexionar

"Vive como si fueras a Morir mañana y Trabaja como si fueras a Vivir Eternamente"

San Francisco de Asis

5.1.2. Inductores e indicadores

El BSC complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Inteligentemente se incorporaron a los indicadores los inductores. Estos "inducen" al personal para alcanzar un objetivo, pero lo principal es que los objetivos e indicadores derivan de la Visión Compartida y la Estrategia de la organización. Por lo tanto son inductores de causa o de expectativas, pues logra expandir el conjunto de los objetivos más allá de los indicadores.

Ahora los ejecutivos pueden medir la forma en que sus organizaciones crean valor para sus accionistas gracias a los clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. Lo interesante es que el BSC al partir de la visión y estrategia, captura las actividades críticas de creación de valor, generadas por expertos y motivados empleados. Asimismo, el BSC revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

El BSC exige la creación de un conjunto equilibrado de indicadores e inductores, tal que genere *feedback* de aprendizaje y control táctico de sus operaciones a corto y mediano plazo. Lo expuesto implica la resolución de la propuesta de creación de valor, interrelacionando al Lado Oferta con el Lado Demanda.

Es por ello que para garantizar el enfoque de competencias, no solo la alta dirección debe sostener la coherencia entre sus dichos y hechos, sino también debe sustentar una comunicación gestional orientada hacia inductores conductuales de actividades. Aventuramos que éstos serán los que guíen a las organizaciones complejas e inteligentes del mañana. Fundamentalmente porque ellos comunican cabalmente la forma esperada para desarrollar las actividades, por cuanto:

- Inducen al personal para actuar en un modo axiomático e indudable.
- Establecen una mejora continua de la conducta de los colaboradores.

- Evidencian los compromisos mutuos acordados con los actores.
- Explican los niveles de rendimiento esperados.
- Definen la morfología para construir las capacidades centrales.
- Señalan los atributos valorados para perpetrar los planes de carrera.
- Clarifican y transparentan el sistema de recompensas.
- Comunican institucionalmente la cultura de la compañía.
-

Leer con Atención



El espíritu de un inductor conductual de una actividad es relatar el procedimiento esperado de los recursos humanos para desplegar los trayectos operativos a recorrer por la organización. Ellos describen anticipadamente la historia que se espera relevar del pasado, por cuanto accionan sobre el devenir futuro del ente.

Ahora importa más la forma de conducir la organización, que montos caprichosos de ingresos y egresos. Este cambio de paradigma ha sorprendido a la contabilidad tradicional, pues los Estados Contables Proyectados ya no son la herramienta esencial para la gestión, sino que constituyen un simple resultado numérico nacido de los planes de acción de corto plazo a los efectos de fundamentar económicamente el desarrollo del ente.

Los inductores conductuales de actividades son reconocidos también como indicadores previsionales no monetarios o indicadores blandos o *soft*, pues ponen de relieve si las prácticas que el ente está aplicando para la creación de valor agregado están avanzando. Es por ello que el sistema de gestión relaciona y valida a las hipótesis de base (causas) con los objetivos (efectos). Apreciemos algunos ejemplos:

- Gama / variedad de productos y servicios.
- Adaptación de la oferta a las necesidades del cliente.
- Coordinación entre los distintos actores para ofrecer el servicio.
- Cumplimiento de las fechas pactadas.
- Compromiso y garantías para los clientes.
- Rapidez en la resolución de inconvenientes inesperados.
- Conveniencia de la solución propuesta ante un reclamo.

- Indemnizaciones por problemas no resueltos.
- Posibilidad de expresar sugerencias y/o necesidades.
- Contribución al negocio del cliente corporativo.
- Confianza en que la facturación corresponda a los consumos reales.
- Adaptación de los plazos de pago a las necesidades del cliente.
- Adaptación de los medios de pago a las necesidades del cliente.

Dichos inductores pueden ser expresados como una tasa, puntos, cantidades o unidades, pero lo interesante es que declaran la manera, forma o procedimientos que la alta dirección desea implementar en sus procesos operativos y en la cultura de la empresa para satisfacer a los actores implicados dentro de su gestión. Precisamente por ello se los denominan previsionales pues a priori reducen los factores de riesgo, otorgan comprensión sobre la gestión e instalan comportamientos predecibles.

Establecer adecuados inductores balanceados entre las perspectivas de los clientes, accionistas, procesos, recursos humanos y comunidad, genera un cambio significativo en los hábitos de costumbres inequívocas tanto en la gestión operativa como en su control, sobre todo cuando ligan o entrelazan la visión compartida con los compromisos mutuos y con el sistema de recompensas.



Leer con Atención

En definitiva los inductores conductuales de actividades apalancan los factores claves de éxito sobre las core competences que requiere la organización para obtener ventajas competitivas dinámicas. Relatan valores absolutos sobre el movimiento continuo del particular sistema dinámico determinista, el cual deberá ser traducido y sopesado como valor relativo.

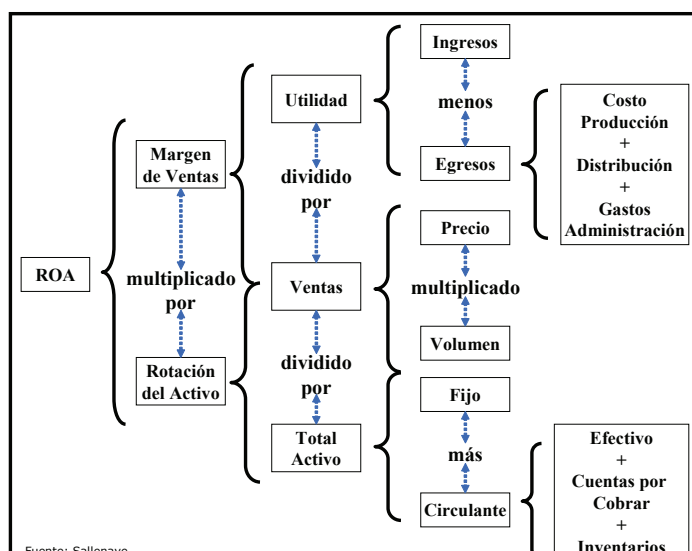
Los indicadores de resultados monetarios o no monetarios también denominados duros o hard, son básicamente indicadores históricos que proporcionan directrices de éxito muy pobres debido a que se centran sobre el mantenimiento del valor del negocio existente en el presente.

Precisamente por representar un momento presente y desde luego pasado, no reflejan la realidad altamente cambiante debiendo ser corregidos o readaptados según las circunstancias. Lo dicho involucra gran desorientación y modificaciones presupuestarias reiteradas que no permiten comprender la dispersión de las causas que han generado brechas en sus logros.

Han sido por cierto, los únicos que dirigieron la gestión y control por varias décadas dentro de las organizaciones. Su utilización se encuentra bien arraigada dentro del mundo empresarial a pesar de ser limitados, pues representan cabalmente la voluntad del accionista bajo filosofías de gerenciamiento de la era industrial. Tal vez por ello, y sin realizar un juicio de valor, en tantos años de aplicación práctica han tenido una escasa evolución. Principalmente se refieren a la rentabilidad del ente económico. Los indicadores de resultados monetarios seguramente habrán de seguir reinando dentro del gerenciamiento local por varios años pues son un fin, sin justificar sus medios. A modo de ejemplo se enumeran aquellos utilizados con mayor frecuencia:

- Liquidez corriente ($\text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$)
- Liquidez ácida ($\text{Activo corriente} - \text{Bienes de cambio} / \text{Pasivo corriente}$)
- Liquidez absoluta ($\text{Disponibilidades} + \text{Inversiones líquidas} / \text{Pasivo corriente}$)
- Solvencia ($\text{Activo} - \text{Cargos diferidos} / \text{Pasivo total}$)
- Endeudamiento ($\text{Pasivo total} / \text{Patrimonio neto}$)
- Inmovilización de activos ($\text{Activo no corriente} / \text{Activo total}$)
- Rotación de créditos ($\text{Ventas a crédito} / \text{Saldo créditos por ventas}$)
- Rotación de materias primas ($\text{Saldo prom. materias primas} * 365 / \text{consumo de mat. prima}$)
- Rentabilidad de inversión ($\text{resultados neto} / \text{activo promedio}$)
- Rentabilidad ($\text{resultados} / \text{ventas}$)
- Efecto Palanca *–Leverage–* ($\text{rentabilidad sobre activos} / \text{costos del pasivo}$)
- Rentabilidad sobre activos ($\text{resultado neto} / \text{activo promedio}$)
- Costo del pasivo ($\text{resultado financiero del pasivo} / \text{pasivo promedio}$)
- EBIT *–Earning Before Interest and Taxes–* (ganancias antes de intereses e impuestos)
- EBITDA *–Earning Before Interest, Taxes, depreciation and Amortization–*
- EVA *–Economic Value Added–* (utilidad neta después de impuestos y costo financiero del capital)

Claramente el denominador común es la relación porcentual o guarismo económico basado otra vez sobre seis únicas macrovariables, como lo demuestra el gráfico presentado por Sallenave. Es por ello que afirmamos que la gestión basada en indicadores de resultado, o sea gestión por dichos



objetivos, aporta una visión miope de muy corto plazo y mayor confusión que aprendizaje constructivo de cara al futuro. Apreciamos que si el único deber de la alta dirección fuera mantener la rentabilidad económica de la organización, bastaría solo con descomponer las variables que lo conforman para asegurar la distribución de dividendos a los accionistas. Dicha tarea ya fue realizada por la empresa Du Pont de Nemours y publicada dentro de la bibliografía recomendada, exhibida como La arquitectura de la rentabilidad económica. El encadenamiento proviene de la relación entre la utilidad neta y el total del activo. Dicha tasa se encuentra generalmente conocida como R.O.A. (*Return On Assets*).



Leer con Atención

En definitiva los indicadores de resultado monetarios y no monetarios apalancan los factores claves de éxito sobre el core business que requiere la organización para obtener ventajas competitivas estáticas. Relatan valores absolutos de un momento en particular del sistema dinámico determinista (ente empresa), el cual deberá ser traducido y sopesado como valor relativo.

5.1.3. Integración y balanceo

Los indicadores representan también una integración entre indicadores externos para los accionistas y Clientes, con los indicadores internos de los procesos críticos del negocio, innovación, formación y crecimiento de los recursos humanos. Los indicadores asimismo están equilibrados entre los indicadores de resultado (esfuerzos del pasado), y los inductores que impulsan la actuación futura. Estos elementos conforman al BSC en más que un sistema de

medición táctica u operativa. Las organizaciones innovadoras lo utilizan como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su accionar de largo plazo ya que su enfoque de medición lleva implícito procesos de gestión decisivos.

Leer con Atención



Los indicadores de resultado tienden a ser indicador efecto. Señalan el resultado de nuestro plan de acción en función al logro de los objetivos planteados y deseados. Los inductores de la actuación son indicadores de causa, que señalan a todos los participantes de la organización lo que deberían estar haciendo para crear valor en el futuro.

Lo interesante de esta conjunción, es que los indicadores de resultado sin los inductores de actuación, crearían ambigüedades con respecto a la forma en que se deben alcanzar los resultados de largo plazos. El BSC debe ser algo más que un tablero de comando con variables entre indicadores financieros y no financieros agrupados en 4 perspectivas. Un adecuado BSC debe contar muy bien la historia de las directrices estratégicas. Observando la combinación de los objetivos mayores con los inductores e indicadores y sus vínculos, la estrategia puede ser fácilmente inferida a través de una serie de interrelaciones causa - efecto.

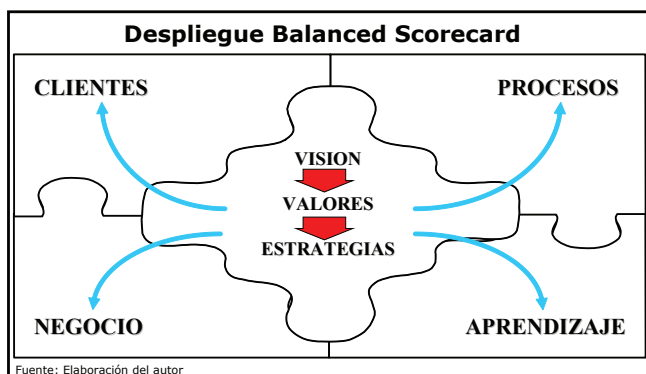
Prioriza los Objetivos sobre los Indicadores

- 1.- Crear Valor para Clientes actuales y futuros**
- 2.- Potencia las Capacidades internas e inversiones en personal**
- 3.- Encuentra coherencia entre Sistemas y nuevos Procesos**
- 4.- Focaliza las actividades críticas de creación de valor**

Como el BSC lleva a la práctica la alineación de las acciones de los esfuerzos de la organización en función a su visión y estrategias, hace que sus directivos y personal replanteen la forma de crear valor para sus clientes. Lo dicho implica intentar el trabajo en equipos interdisciplinarios, con lo cual produce puntos ciegos, como áreas de ignorancia relativa, alrededor de las cuales es difícil formar equipos y crear consenso. El problema es que el trabajo interdisciplinario provoca un esfuerzo adicional: La comprensión compartida respecto a los objetivos generales y la contribución e integración de los distintos departamentos de la organización.

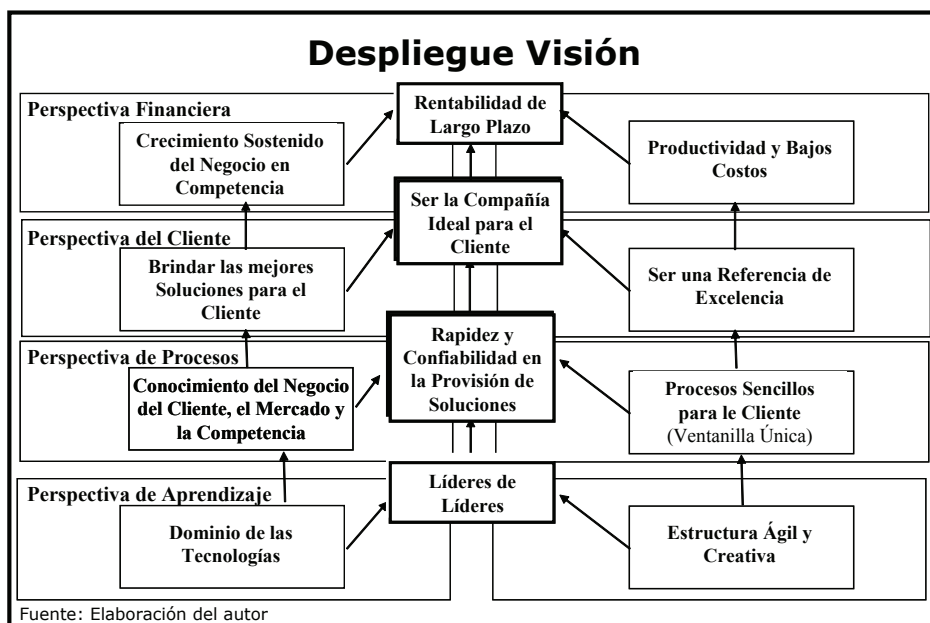
Este ejercicio intelectual, también incorpora el análisis crítico del *Core Business* y *Core Competence*. Una vez consensuados, se debe adecuar el motor de crecimiento, para alinear la cadena de valor.

Si debiéramos formular un orden de prioridades, la práctica profesional indica que el proceso del despliegue podría ser el siguiente:



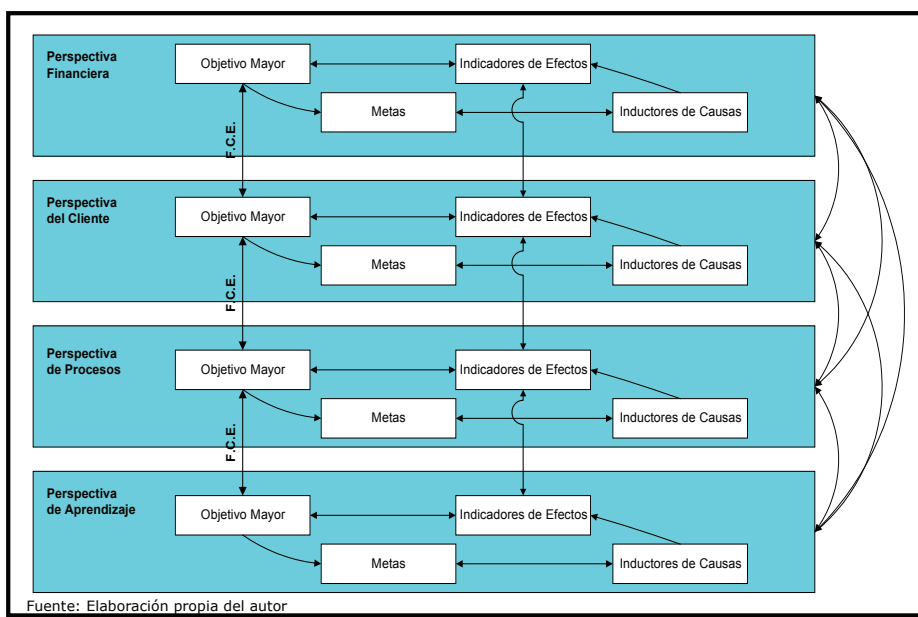
Primeramente se ha establecido una Visión Compartida por la organización y expresando sus valores. Luego se desarrolló la etapa de diagnóstico estratégico para arribar a la formulación de las directrices estratégicas madres. Teniendo en cuenta el escenario actual y el teatro de operaciones, se comenzará con el despliegue de la herramienta del BSC.

Es imprescindible que cada perspectiva se encuentre alineada con las intenciones estratégicas, para lo cual se debe traducir o expresar **los atributos de la visión** que las directrices se han comprometido a cumplir. Así se evalúa la contribución de valor que aporta cada una de ellas. Se presenta a continuación un ejemplo hipotético sobre el despliegue de la visión en atributos para cada perspectiva:



El siguiente paso es plasmar las **metas estratégicas** que requiere la organización para acercarse a su visión y sostener la posición competitiva dentro del escenario futuro. Aquí se establecen las **características cualitativas y cuantitativas** que posee un líder dentro de su sector de actividad. Se plasman metas razonablemente posibles de alcanzar dentro del horizonte de planificación, tal que representen cabalmente al deseo estratégico.

Para garantizar la integración y balanceo, se trabaja estableciendo los **objetivos mayores** que plantean las metas como indicadores de causa para cumplir con las mismas. Posteriormente se vinculan dentro de cada perspectiva a los objetivos con los factores claves del éxito establecidos, justificando la coherencia y alineación de esfuerzos integrando todas las perspectivas entre sí, evaluando la generación de sinergia. De no verificarse, se establecerá un nuevo objetivo con superior apalancamiento.



El relato de las directrices estratégicas comienza por establecer objetivos concretos de la entrega de valor comprometida con los accionistas. Para garantizar los resultados y rendimientos económicos, se confeccionan los objetivos que necesariamente debe contener la oferta Incrementada de bienes. Lógicamente la oferta actual y futura implicará la gestación de nuevos procesos internos para consolidar las ventajas competitivas. Las mismas garantizarán la satisfacción de los clientes, y así la satisfacción de los accionistas. Por último, se justificará la relación necesaria y suficiente del aprendizaje requerido por los Recursos Humanos, tal que sustente la adecuada operación de los procesos actuales y los prepare para que puedan accionar con eficiencia y eficacia los procesos futuros que se están gestando.

El tercer paso será el trabajo interno de cada alta dirección, partiendo de los Objetivos Mayores establecidos para el *Holding*. El despliegue consiste en:

- Identificar los **objetivos específicos** e Indicadores que aporten valor a los objetivos mayores alineados con las metas.
- Identificar sus propios Factores Claves y la relación Causa - Efecto
- Identificar para cada elemento anterior, un **plan de acción concreto**
- Identificar los Indicadores Inductivos para el Personal

A modo de ejemplo, se presenta un desarrollo delimitado para la perspectiva de clientes:

ATRIBUTOS DE LA VISION : Ser la compañía ideal para el cliente Brindar la mejores soluciones para el cliente Ser una referencia de excelencia					
OBJETIVOS MAYORES					
Descripción	Cod	Medición	2014	2015	META
Posicionamiento e Imagen	C-1	Imagen de compañía ideal (de 1 a 5)	3.7	3.7	4.5
Superar las expectativas del cliente	C-2	% clientes muy satisfechos	19%	21%	50%
Brindar las mejores soluciones para el cliente	C-3	Adaptación de la oferta: % muy bien	18%	30%	60%
	C-4	Calidad de la Coordinación: % muy bien	11%	30%	60%
Satisfacción completa del Cliente	C-5	Índice General de Satisfacción de Clientes	46	50	100
Excelencia reconocida	C-6	% Puntos Premio Nacional Calidad	16%	30%	73%

Fuente: Elaboración propia del autor

La visión de la organización se ha definido específicamente para la perspectiva en tres atributo claves. Para cumplir estratégicamente con ellos, se formuló la descripción de objetivos mayores, los cuales poseen una medición concreta y específica. Partiendo de las magnitudes de inicio que refieren a la situación actual del ente, se establecen guarismos razonablemente posibles en pos de las metas que caracterizan a los deseos estratégicos.

Negociados y precisados los objetivos mayores, la Unidad de Negocio deberá desplegar el último paso, un proceso en cascada para asegurar la percolación de la estrategia a nivel departamental. Cada Unidad de Negocio seleccionará la mezcla de indicadores e inductores más apropiados para cada perspectiva, respetando siempre las contribuciones y compromisos asumidos con el *Holding*.

Ahora cada área interna parte de los objetivos mayores, para establecer sus compromisos mediante los inductores estratégicos consolidados. La metodología es primeramente descendente, detectando los inductores estratégicos que aportan valor hacia los objetivos específicos. Luego, se verifica de manera ascendente, verificando que cada objetivo mayor está contemplado y/o se incorporen nuevos como superior aporte particular, en vinculación con el resto de las perspectivas.

ATRIBUTOS DE LA VISION : Ser la compañía ideal para el cliente Brindar la mejores soluciones para el cliente Ser una referencia de excelencia					
OBJETIVOS MAYORES					
Descripción	Cod	Medición	2014	2015	META
Posicionamiento e Imagen	C-1	Imagen de compañía ideal (de 1 a 5)	3,7	3,7	4,5
Superar las expectativas del cliente	C-2	% clientes muy satisfechos	19%	21%	50%
Brindar las mejores soluciones para el cliente	C-3	Adaptación de la oferta: % muy bien	18%	30%	60%
Satisfacción completa del Cliente	C-5	Indice General de Satisfacción de Clientes	46	50	100
Excelencia reconocida	C-6	% Puntos Premio Nacional Calidad	16%	30%	73%
INDUCTORES ESTRATEGICOS CONSOLIDADOS					
Medición	Cod	Inductor Estratégico	2014	2015	META
Imagen de compañía ideal (de 1 a 5)	C-1.1	Calidad de la comunicación externa: % bueno + muy bueno	-	-	90%
	C-1.2	Percepción como Integrador: % mucho	-	16%	>50%
	C-1.3	% Int Outsourcing %muy + bastante interesado	-	28%	>50%
	C-1.4	Benchmarking de Imagen: rango relativo empresas servicios	-	5*	1*
% clientes muy satisfechos	C-2.1	Relación Comercial: % muy satisfecho	-	18%	60%
	C-2.2	Relación Comercial: % bien + muy bien	-	-	90%
Adaptación de la oferta: % muy bien	C-3.1	Cumplimiento de la oferta: % muy bien	18%	24%	60%
	C-3.2	Gama de Soluciones: % muy bien	-	24%	60%
Calidad de la Coordinación: % muy bien	C-4.1	Acercamiento al Cliente: % muy bien	-	26%	60%
Indice General de Satisfacción de Clientes	C-5.1	Indice de Satisfacción Marketing	-	49	100
	C-5.2	Indice de Satisfacción Comercial	-	41	100
	C-5.3	Indice de Satisfacción Técnica	-	58	100
% Puntos Premio Nacional Calidad	C-6.1	% Puntos PNC por criterio (sin resultados)	43%	21%	75%

Fuente: Elaboración propia del autor

El esquema en "Z" garantiza que cada atributo de la visión posee una meta, objetivos mayores, específicos e inductores estratégicos. A partir de éste momento, la dirección de la Unidad de Negocio comenzará a crear los planes tácticos para cumplir con los objetivos menores comprometidos.

Este orden de construcción establece un nuevo sistema de gestión y de operaciones, para asegurar que los directivos y los empleados actúan de acuerdo con el plan estratégico establecido por la alta dirección. Este sistema genera la capacidad de aprendizaje de doble bucle. Es de doble bucle cuando los directivos cuestionan sus asunciones (Hipótesis de base) y meditan sobre si la teoría bajo la que ellos estaban operando sigue siendo consistente con la evidencia, observación y experiencia que generan sus empleados. Los directivos necesitan información de sus empleados para poder cuestionar las hipótesis asumidas en la construcción del escenario futuro deseado.

La evidencia y aprendizaje acumulado por el personal debe tomarse muy en serio, lo cual implica un intenso diálogo con toda la organización para revisar las condiciones de mercado, las propuestas de valor que están presentando a sus clientes actuales y futuros, el comportamiento de los competidores y las capacidades internas a consolidar.

La problemática estratégica así planteada, seguramente traerá limitantes aparejados para la implementación de los factores críticos y adicionales requerimiento de inversión del *Holding* para gerenciar:

- Resistencias al cambio del personal
- Perfil de RR.HH. necesarios

- Adaptación de la estructura de la organización o reestructuración
- Nuevos procesos claves
- Construcción de ventajas competitivas
- Identificación e implementación de sinergia entre eslabones de la macro cadena de valor

Dicha lista provisoria, deberá mantener un orden de Prioridad por objetivos, estipulada por cada Unidad de Negocio, argumentando sus fundamentos básicos en cuanto al logro de las Estrategias Madres, como aceleradores del motor de crecimiento y su aporte de valor hacia el ámbito corporativo.

Conclusión

Precisadas y consolidadas las directrices, la organización difunde comunicaciones internas para el logro de consenso estratégico. La complejidad del proceso de acuerdos amerita la utilización del cuadro de mando integral o Balanced Scorecard (BSC). El BSC plantea cinco perspectivas: Comunidad, Negocio, Clientes, Procesos y Aprendizaje.

El establecimiento de un indicador, significa la manifestación de la voluntad de la alta gerencia. El mismo condiciona a su gente y fundamentalmente a la manera de generar valor empresarial y sobre la calidad de entregar del valor para los clientes.

El espíritu de un inductor conductual de una actividad es relatar el procedimiento esperado de los recursos humanos para desplegar los trayectos operativos a recorrer por la organización. Ellos describen anticipadamente la historia que se espera relevar del pasado, por cuanto accionan sobre el devenir futuro del ente.

En definitiva los inductores conductuales de actividades apalancan los factores claves de éxito sobre las *core competences* que requiere la organización para obtener ventajas competitivas dinámicas, y los indicadores de resultado monetarios y no monetarios apalancan los factores claves de éxito sobre el *core business* que requiere la organización para obtener ventajas competitivas estáticas.

Los indicadores de resultado tienden a ser indicador efecto. Señalan el resultado de nuestro plan de acción en función al logro de los objetivos planteados y deseados. Los inductores de la actuación son indicadores de causa, que señalan a todos los participantes de la organización lo que deberían estar haciendo para crear valor en el futuro.

Un adecuado BSC debe contar muy bien la historia de las directrices estratégicas. Observando la combinación de los objetivos mayores con los inductores e indicadores y sus vínculos, la estrategia puede ser fácilmente inferida a través de una serie de interrelaciones causa - efecto.

Este orden de construcción establece un nuevo sistema de gestión y de operaciones, para asegurar que los directivos y los empleados actúan de acuerdo con el plan estratégico establecido por la alta dirección. Este sistema genera la capacidad de aprendizaje de doble bucle. Es de doble bucle cuando los directivos cuestionan sus asunciones (Hipótesis de base) y meditan sobre si la teoría bajo la que ellos estaban operando sigue siendo consistente con la evidencia, observación y experiencia que generan sus empleados. Los directivos necesitan información de sus empleados para poder cuestionar las hipótesis asumidas en la construcción del escenario futuro deseado.

5.2. Dirección del cambio estratégico

Introducción

En la aldea global interconectada, cualquier distorsión en un mercado o crisis económicas, genera incidencia sobre la estabilidad propia de un territorio. Las megaempresas, corporaciones o *Holding* globales, han instalado en distintos lugares del planeta eslabones productivos para reducir sus costos operativos totales. Las comunidades consumistas comenzaron a saquear al planeta y depredar a su propia especie, hasta que el agotamiento del ciclo del consumismo demostró que el festival traía un alto costo para las generaciones futuras. Esto provocó la mengua de empleo en países centrales y la tiranía en los países del tercer mundo.

Otra incidencia negativa claramente se produjo por la inyección de recursos financieros provenientes de actividades ilícitas de la economía informal provenientes del huésped letal de la corrupción pública - privada, pues inexorablemente ésta mata o degrada a toda la biodiversidad de especies. No solo la financiación de terrorismo, comercio ilegal de armamento bélico, estupefacientes y drogas del narcotráfico, la trata de personas y prostitución o los secuestros extorsivos son ejemplos de lavado de activos, sino también mecanismos de sobre o subfacturación, la falsedad de declaraciones juradas, los retornos (coimas) o evasión impositiva.

Este mundo paralelo requiere bienes provenientes de actividades económicas privadas de la economía real, a los efectos de legalizar activos. Así el riesgo del lavado de activos se encuentra presente dentro de toda la macro cadena

global. Estas transferencias de fondos globales entre actividades y países mediante movimiento de bienes (productos y servicios) a través del comercio internacional (*trade-based money laundering*), provocan asimismo una competencia desleal, pues distorsiona las reglas de cada mercado en particular.



Para Reflexionar

Haciendo alusión al mundo clásico, Platón nos cuenta en Protágoras la leyenda de Prometeo, el cual por encargo de los dioses enseñó la habilidad técnica a los hombres, aunque repartiendo el don de manera desigual. Rápidamente los mismos dioses se dieron cuenta de los efectos perniciosos de este desequilibrio, y decidieron enviar a Hermes para que subsane dicha desigualdad. Pues bien, Hermes esta vez a todos por igual los doto de la capacidad de acceder al sentido de la moralidad y la justicia. De este modo, los logros obtenidos por las técnicas, se aplicaron con criterios morales, habiendo de beneficiarse toda la sociedad.

Surgen así una serie de nuevos impulsores sociales que demandan nuevas reglas del juego económico global⁴³, tal que se atenúe los daños a la calidad de vida de los humanos. Este nuevo orden dentro del concierto de las naciones, posiciona a cada país dentro del eslabón productivo global, limitando sus cursos de acción mediante intimidaciones con acuerdos internacionales o produciendo solo materias primas. No es menor que estas corrientes ideológicas (y economías de los Estados) surjan a partir de la consolidación de macro cadenas de valor globales.

Somos lo que pensamos, sentimos, sabemos y hacemos. Los nuevos comportamientos individuales demarcan nuevos impulsores en la demanda de productos y/o servicios, aflorando nuevos paradigmas que modifican las tendencias sobre el consumo global de ellos.

Nos enfrentamos a un grave problema de agotamiento y destrucción de los recursos naturales esenciales, a pesar de que la mayoría de los seres huma-

43 Cuando se aplica la dialéctica a las relaciones sociales y personales, aparece un famoso enunciado de Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831): La dialéctica del amo y del esclavo. Este es otro corolario o consecuencia del planteo de la realidad como un proceso de tesis-antítesis-síntesis. En este caso que aparecen las relaciones de poder, significa que en toda organización humana, en toda institución o aún en cada parte de una institución aparece la tendencia de algunas personas o grupos a afirmarse como tesis y ejercer el poder sobre los demás, que pasan a ser la antítesis de su posición. Ya sea a través del diálogo y la colaboración, o de la resistencia y la lucha más o menos solapadas, con todos sus condimentos. En la dialéctica intervendrá un tercer elemento situado entre ambos: la cosa, o sea, la producción que realiza el siervo y que pertenece al señor. El señor se satisface, pero la satisfacción siempre es efímera y pronto necesita más producción para seguir gozando, lo que le hará totalmente dependiente de la cosa. Inversamente el siervo tiene a la cosa como un objeto independiente, no le pertenece, pero la transforma. Así, el señor necesita del siervo, y en esta necesidad pierde su independencia, y el siervo, al ser puesto por el mismo señor como esencial, pierde su condición de prescindible, quedando como lo más necesario para el Amo.

nos tienen un reducido acceso a los mismos. Un agotamiento de recursos que jugará un papel determinante en la amenaza de conducir al colapso de la sociedad mundial en su conjunto, mientras no se modifiquen las **matri- ces energéticas y de producción** (ineficiente, basada en el carbono), **y el consumo exagerado** (egoísta e irracional). Bajo las condiciones actuales tecnológicas y económicas, la generación actual deberá asumir un costo social en función al otorgamiento de beneficios sociales para las generaciones futuras.

Los mercados globales de alta competitividad exigen el máximo de cada organización, dado que si una empresa da un mal servicio rápidamente será reemplazada por un competidor nacional, regional o global. Para poder subsistir en estos mercados complejos y cambiantes se utiliza una herramienta que no asegura la creación de valor pero de la que no se puede prescindir para hacerlo, que es la planificación estratégica.

El planeamiento estratégico en su versión “tradicional”, que se traducía en pesados documentos impresos, archivados en los cajones de las áreas involucradas, ha mostrado su falta de eficiencia frente a los incesantes, inesperados y vertiginosos cambios producidos en los mercados.

Esta nueva realidad no implica que las organizaciones abandonen el planeamiento sino que las obliga a buscar nuevas formas de llevarlo adelante. En esta línea se presenta el neuroplanning como un concepto innovador ya que apunta a que los líderes se encuentren, en todo momento, en condiciones de decidir al instante y a que los equipos de trabajo puedan tomar decisiones rápidamente entre distintas alternativas y múltiples escenarios posibles.

El neuroplanning promueve el trabajo en equipo, el pensamiento interdependiente, analítico e intuitivo para poder operar acorde a la velocidad de los mercados actuales. Vincularemos a los elementos antes mencionados con los conceptos teóricos que conforman la Conciencia Estratégica definida por Pisapia, perteneciente a la escuela cognitiva de planeamiento estratégico.

5.2.1. Neurociencia

La neurociencia estudia la estructura, funcionamiento, bioquímica, farmacología, y patología del sistema nervioso y de cómo sus diferentes elementos interactúan, dando lugar a las bases biológicas de la conducta. Las neurociencias, encargadas de conocer más en profundidad a nuestro cerebro han determinado que existen tres partes en el cerebro: La Neocorteza (neo cortex), el cerebro límbico y el reptílico o reptiliano. Cada una de estas partes codifica la información de diferente manera dando como resultado un solo significado.

Esta rama de la ciencia estudia cómo cada ser humano construye la realidad en función de lo que su cerebro percibe e interioriza. El cerebro extrae parte de la información que percibimos desde nuestro ADN y nuestro ámbito social y desestima el resto. El siglo XXI acercó las aplicaciones de la neurociencia a las áreas de gestión y liderazgo organizacional. Los aportes van desde el estudio de los procesos neurológicos vinculados a la toma de decisiones hasta el desarrollo de la inteligencia individual, grupal y organizacional. Esta disciplina profundiza sobre los mecanismos intelectuales y emocionales vinculados a la gestión de las organizaciones. La neurociencia cognitiva suministra información sobre el funcionamiento del cerebro y los procesos que subyacen a la conducta y la toma de decisiones.

Dentro del cerebro hay sustancias químicas que actúan como mediadoras estableciendo el conocimiento a través de redes, en las cuales afloran las necesidades. Lo que determina que un sujeto adquiera un producto en lugar de otro es un estímulo de las emociones (generalmente externo al cuerpo), que como consecuencia produce una acción.

Trabajando sobre las emociones de nuestros posibles clientes o futuros clientes, podemos lograr que los bienes ofrecidos se asemejen y evoquen a sucesos vividos por los clientes, que le produzcan sentimientos agradable, amistosos, amables, para que esos sentimientos sean transportados al bien (por el propio individuo) y permitan de este modo, tener un mayor nivel de éxito en cuanto a los nuevos bienes a proponer. Esto lo lograremos analizando la mente de nuestros clientes.

Pero sabemos que la mayor cantidad de decisiones tomadas, surgen de información mínima y de percepciones. Nuestro cerebro no quiere entender causas, sino adaptar lo que ha aprendido en épocas anteriores. Busca siempre en sus recuerdos, la mejor alternativa para solucionar un problema.

El aporte de las neurociencias al planeamiento se denomina neuroplanning y este término se encuentra directamente relacionado con la escuela cognitiva definida por Mintzberg. Tal como lo define Braidot el neuroplanning se caracteriza por "el desarrollo de las capacidades cerebrales que, en la práctica, se traducen en un conjunto de habilidades que posibilitan no sólo una veloz respuesta ante circunstancias no imaginadas, sino también, y fundamentalmente, la aplicación de la inteligencia de los líderes y de sus gente para que una organización, más que reactiva, pase a ser creadora de futuro".

Esta forma superadora del planeamiento estratégico tradicional trabaja con técnicas novedosas como los micromundos, los escenarios no excluyentes y las realidades sistémicas subyacentes en las organizaciones, con el objetivo de desarrollar la neuroplasticidad necesaria para la acción estratégica. La neuro-

plasticidad nace de un concepto de la física, la resiliencia (un resorte siempre que no supere su fuerza interna, regresa a su estado inicial). Este concepto implica que nuestro cerebro se hace más fuerte cuando con conceptos creativos y positividad, vemos a la vida como una oportunidad para desarrollarnos.

Desde la escuela cognitiva de planeamiento, el estudio se concentra en la mente del planificador. Pisapia afirma que los líderes exitosos que trabajan en contextos complejos, ambiguos o caóticos piensan más estratégicamente que los líderes menos exitosos en esos mismos ambientes.

Conciencia estratégica es la capacidad mental en una firma de coleccionar y reactivar todas las funciones mentales para la toma de decisiones. Está más orientado a cuestionar y argumentar utilizando analogías, reencuadrando la experiencia y el conocimiento obtenido, el monitoreo continuo del contexto, la rápida respuesta y la velocidad de la adaptación.

Leer con Atención



Pisapia define la conciencia estratégica como la relación de tres factores: pensamiento sistémico, reencuadre y reflexión.

Existen coincidencias entre las ideas que se encuentran detrás del neuroplanning y las referidas a conciencia estratégica. La gran cantidad de alternativas que se presentan con diferentes probabilidades de ocurrencia hace muy difícil la tarea de imaginarlas y evaluarlas previamente.

Para enfrentarse a esta realidad el neuroplanning aporta las técnicas de micromundos, planeamiento de escenarios no excluyentes y la detección de las realidades sistémicas subyacentes.

Con escenarios no excluyentes se busca el entrenamiento cerebral del directivo, de su equipo y de la organización, para responder instantáneamente ante las distintas situaciones posibles, si es que se producen. Pero es importante destacar que la conciencia estratégica posee un límite diario para la toma de decisiones. Es un componente cognitivo que se desgasta durante el día, con lo cual requiere una consecuencia para dar tiempo al cerebro a encontrar versiones de valor para la empresa en el largo plazo. Es un elemento que tiene un combustible diario, para lo cual las ideas deben madurar en los líderes, sin impacientar una respuesta rápida ni instantánea. Esto solo hace reconocer que nuestro cerebro ha encontrado una alternativa ya conocida, con lo cual no deberá seguirse, pues el escenario estratégico ha cambiado. El neuroplanning busca renovadas alternativas y no anteriores resoluciones a problemas pasados.

Claramente se puede observar una relación directa entre estas herramientas y los elementos definidos por Pisapia. El reencuadre, entendido como la habilidad de cambiar el foco entre múltiples perspectivas, marcos, modelos mentales y paradigmas con el fin de generar nuevos puntos de vista y opciones de acción, se encuentra extremadamente ligado a la idea de escenarios no excluyentes. La posibilidad de dar de baja mentalmente las recetas que dieron éxito en el pasado solo es factible si se desarrolla la capacidad del reencuadre de la realidad frente a situaciones inesperadas.

El concepto de pensamiento sistémico impregna todo lo relativo a realidades subyacentes. La idea de captar “el todo”, generando conciencia de pensamiento grupal que favorezca la interacción, fomentar la escucha activa hacia los demás y conseguir que la visión compartida (la creación de valor) impulse el espíritu de empresa son pensamientos holísticos característicos de la teoría general de sistemas.

El neuroplanning postula que las personas deben organizarse alrededor de una idea central que les proporciona identidad y sentido de pertenencia (Visión Compartida). En la medida que el grupo de trabajo se concentre prioritariamente en la creación de valor, el resto de los objetivos se alinearan solos, ya que la creación de valor contempla el corto y el largo plazo.

5.2.2. Responsabilidad Social Empresaria

El ámbito empresarial asume mayores compromisos, apoyando proyectos con contenido social con un sentido cada vez mayor de co-responsabilidad. En la práctica, implica la adopción de políticas de inversión social por parte de la empresa, debiendo así incorporarlas al mismo nivel que las directrices estratégicas, comprometiéndose en llevar adelante un planeamiento estratégico en lo social.

La planificación y el diseño del Programa Social, su implementación, la evaluación y monitoreo, son tareas a compartir por los diferentes actores implicados. Hay numerosos modelos de articulación posible para combinar en forma exitosa la tarea conjunta de largo alcance de varios actores en relación a las comunidades en donde están insertas para mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos. De este modo se movilizan recursos ociosos y latentes en la sociedad, en definitiva se activa la sinergia social.

El desempleo en USA llegó a su *record* del 9,6% (15 millones de personas) en la crisis del año 2008. En solo tres meses (septiembre a noviembre) se despidieron a 1.256.000 trabajadores. La economía mundial cayó al 2,6% en 2009, es decir la mayor después de la depresión de los años 30 en USA. Esta realidad ha causado sufrimientos sociales innumerables, con lo cual el

mundo comprendió las cuantiosas pérdidas de vidas más los altos y caros costos que la humanidad pagó por los **vacíos éticos**.

Para Reflexionar



Adam Smith, el padre de la economía clásica ya había advertido que los mercados debían estar regidos por valores éticos como honradez, prudencia, transparencia y confianza mutua.

Tal como destaca Kliksberg⁴⁴: El tsunami ético (amoral) que produjo el vacío ético se basa entre ellos los que siguen:

1. Diversos operadores actuaron en contradicción con la idea de responsabilidad social empresarial.
2. Los altos ejecutivos de grandes empresas consiguieron paquetes remuneratorios exorbitantes, más Bonos de incentivos perversos y paracaídas de oro con indemnizaciones multimillonarias de los *Master* por si eran despedidos.
3. El dogmatismo ideológico llevó a dejar sin regulaciones a mercados enormemente sensibles y riesgosos como los financieros no bancarios.
4. La idea que se ha ido muy lejos en expulsar la ética de la economía y se han desatado fuerzas salvajes.

El Presidente Obama lo llamó codicia desenfrenada por la combinación de altísima concentración de poder, la desregulación salvaje, y la sensación de impunidad, que incidieron en su casi pérdida de la noción de realidad.

La ética se refiere a principios de conducta correcta o incorrecta. La ética en los negocios es la aplicación de principios y estándares a las acciones y decisiones de organizaciones de negocio y a la conducta de su personal⁴⁵.

Leer con Atención



*Desde luego no hay un conjunto estándar ético, pues se debe comprender que varían de país en país según sus pautas culturales y religiosas. Sin embargo, se podría tomar como principio ético en los negocios el **no dañar** deliberadamente a las personas y al ambiente.*

⁴⁴ Kliksberg, B (2011), *Escándalos éticos* (pág. 25), Temas, Buenos Aires.

⁴⁵ Post, Lawrence y Weber (2002), *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethic* (Pág. 103), McGraw Hill, Illinois.

Pero existe una prueba muy relevante para conocer el código de ética de las organizaciones: Sus Estrategias. Las mismas deben cumplir cabalmente códigos de conducta ética sin ambigüedades y sin posibles conflictos con los públicos de interés. La acción estratégica no debe ser éticamente cuestionable.

Una conducta falta de ética en los negocios proviene cuando se observa en la organización grupos de poder, reinos o feudos culturales excesivamente entusiasmados en el interés propio mediante la búsqueda de riqueza personal y la exacerbada presión para obtener objetivos de rentabilidad en el corto plazo. Es decir, promover una cultura corporativa mercenaria basada únicamente en la ganancia económica y el desempeño estratégico corrupto por sobre el comportamiento ético.

Esta cultura motiva a la alta dirección miope a embarcarse en brutales acciones cortoplacistas altamente riesgosas para la supervivencia de la organización en el largo plazo. El planteo no es un dilema, sino una obligación principalmente legal y fuertemente moral. El cortoplacismo sacrifica las actividades impulsoras de valor para los públicos de interés del mediano y largo plazo, pues toman rumbos ilegales en pos de la utilidad económica mercenaria. Desde luego estas actuaciones privadas son consentidas por el laxo o la connivencia del poder político.

De cualquier forma, la antropología administrativa poseen múltiples ejemplos dentro de la historia económica sobre la desaparición de estas organizaciones, pero lamentablemente no tanto sobre el abandono de toda actividad de sus dirigentes. La obscena ambición de estas psiquis enfermas no solo hace que sean inmutables frente a los daños provocados, sino también que sean persistentes en su accionar perverso pues desean el irracional e ilógico poder eterno.



Para Reflexionar

Estas organizaciones, accionistas y dirigentes son demasiado sencillos de detectar con solo cruzar las exageradas tasas de crecimientos patrimoniales anuales. El problema es la desidia o miedo social que comete el grave pecado de omisión, lo cual asimismo los convierte en cómplices pasivos, con el agravante que la huella que están dejando es la pérdida de calidad de vida y la alta vulnerabilidad de las futuras generaciones.

Lo dicho no implica el desapasionamiento de la alta dirección, al contrario la dirección estratégica requiere un fuerte carácter y compromiso moral para que las acciones directrices se realicen de un modo honorable. Es más, las estrategias deben contener un enérgico código ético, aunque los administra-

dores no se distingan por su moral o estén comprometidos con estándares éticos elevados. Estos deben operar dentro de los límites establecidos, pues están obligados a evitar riesgos de vergüenza social y posibles reprimendas legales por una conducta nociva. El mundo ya reconoce y descubre los comportamientos faltos de decoro, de conducta turbia o proceder inmoral. Si la corporación no actúa, tendrá grandes dificultades para reclutar y retener empleados y los clientes socialmente responsables dejarán de consumir para llevar a la misma a la quiebra.

De allí que en 1981, 200 directores corporativos de las mayores organizaciones estadounidenses, que se llamaron la mesa redonda de los negocios, promovieron el concepto de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

Promulgaron el equilibrio entre el reconocimiento genuino del accionista por obtener utilidades económicas, con las inquietudes y necesidades legítimas de los públicos de interés. La tesis planteada obliga a los directivos a sostener una conciencia social, tal que considere el bienestar y los derechos de los empleados, las comunidades regionales, el medio ambiente y marcar la diferencia para el mejoramiento de la calidad de vida de la especie humana. Para ayudar a compartir estas mejores prácticas de negocio, se elaboraron varias normas como la ISO 26.000 de la *Internacional Standards Organization*.

La RSE es el compromiso que cada organización como actor social, establece con sus accionistas, empleados, clientes, proveedores y la comunidad con el fin de conformar una red de vínculos sociales. Estos vínculos contribuyen a mejorar en forma sustentable las condiciones de vida de la comunidad, incrementando el desarrollo y favoreciendo la competitividad empresarial. En tal sentido, la responsabilidad social de la empresa es una combinación de prácticas y políticas que incluyen aspectos legales, éticos, sociales y ambientales.

Básicamente, ser Socialmente Responsable implica el respeto por las normas legales, los derechos humanos, los derechos de sus trabajadores y el cuidado responsable del medioambiente. Se pretende una justa reconciliación y ético equilibrio entre lo social, lo político y lo económico (Morello G, 2003). Por lo pronto se premia al cumplimiento de la ley. Sin embargo la RSE⁴⁶ es aún un concepto y una práctica en construcción e innovación permanente. Cambia de acuerdo con los paradigmas de la sociedad civil y de las empresas que interactúan en dicho contexto. En nuestro país es una disciplina o práctica que se está extendiendo cada vez más.

⁴⁶ No entendemos a la RSE como tensiones para convencer a las PyMEs para que realicen decisiones voluntarias sobre filantropía, sino como una metodología que consolida un espíritu empresarial responsable con su ambiente externo y comprometido con su comunidad y viceversa, un fortalecimiento de la sociedad civil y política para implicarse con el nuevo paradigma (ética organizacional y ética civil aplicada) (Fernández Ziegler, 2003).

En general son las grandes empresas nacionales o de capital internacional las que más incorporaron políticas de RSE en sus agendas. Pocos son aún los estados provinciales y municipales que articulan con el mundo empresario una política sistemática de RSE. El Estado Nacional no la contempla en sus programas sociales o de desarrollo local. En el ámbito universitario sucede lo mismo. Con todo, existe un proyecto de ley en el Senado sobre la promoción y regulación de la RSE que impulsará e instaurará su implementación en el corto plazo. Asistimos a otra parcialización estanca del plexo jurídico y normativo. Sin embargo, otra forma de actuar como consumidores socialmente responsables es a través de nuestros consumos o ahorros, cuando decidimos gestionarlos a través de compras de bienes generados por organizaciones éticamente reconocidas o mediante un fondo ético de inversión.

Se espera que las organizaciones generen valor añadido no solo para sus accionistas y clientes, sino también para sus trabajadores, proveedores y comunidad en general. Lo expuesto implica que la RSE será la necesidad que tendrán las instituciones para diseñar y transitar un camino que pueda contribuir a la movilidad social ascendente. Por ello, debemos construir un saber interdisciplinario a través de la profesionalización en el desarrollo de la RSE optimizando la gestión empresarial y pública, estableciendo la corresponsabilidad entre los actores e introduciendo el concepto de mejores prácticas de gerenciamiento en la alta dirección.

La RSE desplegada como motor de progreso local requiere no solo de una mirada desde el mundo económico, sino que debe completarse desde diversos ámbitos públicos, académicos y actores sociales, ya que pueden desencadenar fuerzas productivas de una comunidad que coadyuve sinérgicamente con el desarrollo social. Ningún actor por sí solo basta para el efectivo desarrollo social, tal que se reduzcan las brechas sociales y se fortalezcan las sociedades civiles. Por ello, es necesario promover la intervención de varios actores dado que es en la interrelación entre organizaciones empresariales, estado y sociedad civil donde se encuentran las mayores potencialidades de desarrollo y son las empresas más innovadoras las que pueden liderar dicho proceso de cambio (Libro Verde, 2001).

Lo interesante es que la Comunidad Común Europea exige a las corporaciones que deseen certificar en RSE, contar con proveedores igualmente certificados. Las PyMEs tienen mayor flexibilidad y participación directa en su comunidad, el apoyo institucional les permitirá consolidarse como empresas innovadoras y económicamente competitivas y sustentables.

En definitiva, las corporaciones fomentan sus estrategias de responsabilidad social en respuesta a diversas presiones sociales, medioambientales y eco-

nómicas. Su objetivo es transmitir una señal a los interlocutores con los que interactúan, esperando que el compromiso que han adoptado voluntariamente contribuya a incrementar su rentabilidad (Libro Verde, 2001).

Lo expuesto implica que la RSE será la necesidad que tendrán las empresas para diseñar y transitar un camino que pueda contribuir a la movilidad social. En dicho orden de ideas, el avance de la "conciencia global" hace que la RSE sea una necesaria práctica que las empresas deberán adoptar, pero también corresponderá ser acompañada por los gobiernos nacionales.

Es inadmisibles que aún se planteen prácticas en salvaguarda de los Derechos Humanos y de los trabajadores (internos o externos), principios de libertades fundamentales y el Estado de Derecho, pues los mismos no debieran ser materia de discusión. Tampoco es admisible que se establezcan "premios" para las empresas o Estados que aseguren procesos de producción bajo mecanismos de desarrollo limpio. Los mismos son de adaptación inminente y absolutamente necesaria. En ambos casos aplica la indelegable responsabilidad de cada Estado, pues una empresa que no respete dichas normas mínimas, nunca podría operar independientemente del lugar donde radique sus asentamientos. Por ello bienvenido sea el Pacto Mundial de Naciones Unidas o Global Compact, del cual se espera soporte a países en vías de desarrollo que poseen frágiles factores socioculturales (alta corrupción, legislación laxa en materia de derechos humanos, desidia, baja calidad de vida, bajo nivel de vida o desnutrición como para nombrar algunos entre otros).

Por lo expuesto, observamos que a estos mecanismos no se los puede reducir como un simple problema de certificación, aval de buena conducta o filantropía, sino que se requieren complejos mecanismos, normas, acuerdos locales y globales para atender las sensibilidades de causas de dicha problemática mundial. Sin embargo, es muy importante aclarar que todos estos mecanismos dependen de la conciencia regional, es decir del conocimiento que la sociedad civil (Cliente indirecto de toda organización) posea sobre su vulnerabilidad, riesgo ambiental y cognición sobre el desarrollo de la calidad de vida.

Asimismo, en la línea del Pacto Global, el 18 de noviembre de 2010 se lanzó "Impacto Académico", que es una iniciativa global que procura unir instituciones de educación superior con las Naciones Unidas en el afán de apoyar de manera activa los diez principios universalmente aceptados en los ámbitos de derechos humanos, alfabetización, sustentabilidad y resolución de conflictos.

Pero también es interesante reflexionar sobre las bases macroeconómicas donde interactúan las corporaciones globales, ya que se podrían establecer diferentes capas o plataformas para las PyMEs territoriales que coadyuven

con el desarrollo equitativo de la RSE. Claro ejemplo lo constituyen la Economía de Comunión (Gui Benedetto, 1991) o la Economía Solidaria (Dabène Oliver, 1999) que dan sentido a la ambivalencia de acepciones cualitativas y cuantitativas donde reside la ambigüedad de la palabra utilidad (Sallenave, JP 1990). No se trata de subsidiar o absorber costos de ineficiencia, sino de colaborar con el fortalecimiento de las PyMEs para que establezcan verdaderas ventajas competitivas sustentables y sostenibles en el largo plazo. Esta sería la única manera de garantizar su supervivencia y potenciar su interacción con sus ambientes externos (Fernández Ziegler, 2003), para lo cual cada país debiera consensuar entre los actores sociales un modelo propio económicamente justo y culturalmente enriquecedor.

En otras palabras, estaríamos en presencia de acuerdos globales para establecer reglas de juego macro y microeconómicas *aggiornadas*, que permitan desarrollar las PyMEs locales, tal que se reduzcan las brechas sociales y se fortalezcan las sociedades civiles.

Por lo expuesto, observamos que no se puede reducir a la RSE como un simple problema de certificación o aval de "buena conducta", sino que se requieren complejos mecanismos, normas, acuerdos locales y globales para atender las sensibilidades de la problemática mundial.

Asimismo, toda inserción en lo universal o conexión con causas materiales, biológicas o históricas carecen de explicaciones cuando se reflexiona acerca de lo que es único e irrepetible y existe sólo una vez: el ser humano como tal. No se puede explicar desde la soberbia de la necesidad de un individuo, ni desde la óptica de un autómatas que solo busca satisfacer su deseo, pues la vanidad individual queda totalmente relegada ante el último momento de existencia. La vida del hombre está llena de ideas, pensamientos y criterios que surcan su existencia, muchas de las cuales no necesariamente alimentan al centro de su Ser.

Muchos de los criterios y argumentos de las comunicaciones de marketing están contruidos para que el individuo se entregue a un consumo ilimitado e irracional. Es decir, pretende instalar un conjunto socialmente compartido de actitudes, cosmovisiones, y estilos de vida. Ello hace que podamos hablar de una verdadera organización del espacio social que legitima modos de conducta diferenciada, en particular de una verdadera cultura del deseo.

Destacamos el espacio que ocupa el deseo dentro de los patrones mentales colectivos y heredados que conllevan al consumo de elementos materiales que no solo son innecesarios para la vida, sino incluso aquellas cosas que si no las tuviera nada cambiaría. Algunos hombres ocupan su tiempo dando tributo al consumo como crisis eterna que afecta su bienestar.

Desde luego el consumo responsable de bienes otorga dignidad a las personas, pero se requiere imponer discernimiento para no ser afectados por el virus del consumo. El valor de nuestros esfuerzos cotidianos nos define como individuos, que dejan huellas en el entorno.

Es por ello que cada vez más personas están volviendo a tomar una nueva conciencia del existir y presionan hacia la búsqueda de nuevas respuestas. De esta experiencia colectiva proviene la distinción entre el verdadero conocimiento de lo importante de aquello que no lo es, la diferencia entre lo genuino de lo inauténtico, la percepción del sentido de la existencia y la significación que tienen en nuestras vidas.

Estamos en presencia de la creación de nuevos paradigmas colectivos sobre salud, educación y la problemática que deriva de la interacción entre la sociedad humana con el medio natural. Nos enfrentamos a situaciones complejas donde se involucran la producción, la tecnología, la organización social, la economía y el medio físico.

5.2.2.1. Derechos intergeneracionales

El planeta es el hogar del hombre, el único que conoce y el único sobre el cual puede desarrollarse, crear y hacer su historia o también hacer cosas que perjudiquen directamente al planeta, el único lugar que tiene el ser humano. Hemos podido comprender las estaciones del tiempo del cosmos, a partir del *big bang* y posteriormente ingresar al conocimiento de la teoría de la evolución o del Darwinismo. En otras palabras, un conocimiento científico sobre el nacimiento de nuestro hogar (el planeta y el cosmos) y la evolución de la especie humana. Así trazamos una línea imaginaria hacia nuestro inicio, nuestro pasado común.

La interacción entre hábitat y hombre es obvia. La lucha original humana por la supervivencia implicó (y sigue implicando) someter a la naturaleza en su beneficio, a través de conocer sus leyes y acomodar con más eficacia lo natural al servicio de lo humano. Por lo tanto, las relaciones y tensiones entre el medio social y no social se han tornado conflictivas y peligrosas para la supervivencia de la especie humana.

Según la definición de UNESCO (1983) el medio ambiente se puede concebir como un sistema complejo caracterizado por un entramado de interrelaciones de factores y fenómenos físicos, bióticos, socioeconómicos y culturales en continua interacción, que se manifiestan a través de flujos de materia, energía e información, proporcionándole homogeneidad estructural y funcional. Se trata de una definición sistémica de medio ambiente, que no entra directamente en los grandes temas del desarrollo sostenible (ambiental,

económico, social e institucional), cuales son la satisfacción de las necesidades humanas y la equidad intergeneracional.

Es imperioso que la especie humana comprenda que el desarrollo sostenible - que no es crecimiento - supone una gestión de recursos renovables sometida a dos principios: las tasas de recolección deben ser iguales a las tasas de regeneración (producción sostenible) y las tasas de emisión de residuos deben ser iguales a las tasas de asimilación, o sea las capacidades naturales de descomposición de los ecosistemas donde se emiten los residuos, tal que no sobrepasen la capacidad de carga de éstos. Los recursos no renovables se deben gestionar de manera que su tasa de vaciado se limite a la tasa de creación de sustitutos renovables (producción sustentable).

Otros factores, como la tecnología o la economía de escala, también tienen que armonizarse con el desarrollo sostenible y sustentable. Las expresiones "desarrollo sostenible" y "crecimiento sostenible" son hoy de uso bastante común. Sin embargo, su significado sigue siendo vago. La distinción entre crecimiento y desarrollo que ofrecen los diccionarios puede aportar alguna claridad. Crecer significa "aumentar naturalmente de tamaño por adición de material a través de la asimilación o el acrecentamiento". Desarrollarse significa "expandir o realizar las potencialidades con que se cuenta; acceder gradualmente a un estado más pleno, mayor o mejor". En una palabra, el crecimiento es incremento cuantitativo de la escala física; desarrollo, la mejora cualitativa o el despliegue de potencialidades. Una economía puede crecer sin desarrollarse, o desarrollarse sin crecer, o hacer ambas cosas, o ninguna.

El crecimiento económico sin mejoramiento de la calidad de vida participa del concepto de desarrollo viciado. Cuando no mejora la calidad de vida y no existe crecimiento económico material, hay no-desarrollo. El origen de la cuestión ambiental es antropocéntrico porque refiere a insatisfacciones, problemas y deficiencias que "siente" el hombre.

Por ello, conviene exponer los tres tipos de recursos que la especie humana posee:

- Recursos continuos o inagotables: estos son, por un lado, el sol y el viento como fuentes primarias de energía eólica y radiación solar y, por otro, la gravedad, que genera energía por las mareas y las olas, además de la hidroelectricidad y la energía geotérmica como el calor de la corteza terrestre. En principio se opina que estas fuentes de energías no pueden ser afectadas por la actividad humana.
- Recursos renovables: son aquellos que se reproducen naturalmente aún cuando son utilizados por la actividad humana. Dentro de estos se en-

cuentran el aire, el agua, las plantas y los animales. Procesos como la fotosíntesis, la fijación de nitrógeno, la descomposición orgánica se asocian a la renovación de este tipo de recursos. Estos pueden verse afectados por la actividad humana cuando el consumo es mayor que su capacidad de reproducción dando lugar a un decrecimiento, lo que puede ocurrir en forma directa o indirecta, pero también puede ocurrir por vertidos contaminantes en áreas de reproducción de la misma.

- Recursos no renovables: son aquellos que no pueden regenerarse por procesos naturales en una escala de tiempo humana, entre ellos tenemos los minerales y combustibles fósiles. Su dotación es fija y su utilización disminuye el acervo total de los mismos. Ahora bien, en términos de las actividades económicas importa de éstos la parte de cuya explotación es rentable en los términos económicos vigentes.

La intrincada organización dinámica de un sistema viviente exige necesariamente la excreción al entorno de productos y energías degradadas. Esto es natural, necesario e inevitable para el sostenimiento y sustentabilidad de la vida. Es por esto que en un mundo sensato, los desechos industriales no serían proscritos, sino aprovechados. En ese marco, resulta esencial dar respuesta a temas críticos tales como la problemática del agua, la energía, la protección de la biodiversidad, el ordenamiento ambiental, la conservación y el uso adecuado de todos los recursos naturales, que tanto contribuyen a la calidad de vida de la humanidad con equidad intergeneracional.

Pero es muy interesante observar las líneas de pensamiento que se transparentan u ocultan tras este sólido paradigma. Algunos autores opinan que el mundo enfrenta en la actualidad una situación en la cual tenemos un exceso de capacidad y una sobreoferta a escala mundial. Existe una dilación de tal magnitud entre la capacidad de producción y el consumo a nivel mundial, que se estima su equilibrio en la relación de la oferta con la demanda por lo menos dentro de 30 años. Esta relación mundial comenzará a accionar cuando los países del tercer mundo o subdesarrollados se consoliden como segmentos que consumen. Tal vez esta sea la palanca que nos impulse en el cortísimo plazo hacia el crecimiento regional.

Pero comprendiendo debidamente, dicha opinión extremadamente parcializada no solo confunde a los lectores, sino que se encuentra imbuida de un valor ético y social por lo menos dudoso. La pregunta correcta sería si existen recursos suficientes para que pueda llevarse acabo el desarrollo económico de los 7.500 millones de habitantes que residen en el mundo (octubre de 2016), nuestra casa. Evidentemente la sobreoferta de bienes no satisface hoy a más de 4.000 millones de indigentes o humanos que viven por debajo de la línea de la pobreza.

Pero el agotamiento de los recursos ante el crecimiento exponencial demográfico es uno de los problemas que más preocupa socialmente, como se evidenció en la primera Cumbre de la Tierra organizada por Naciones Unidas en Río en 1992. Se explicó entonces que el consumo de algunos recursos clave superaba en un 25% las posibilidades de recuperación de la Tierra. Y cinco años después, en el llamado Foro de Río + 5 (1997), se alertó sobre la aceleración del proceso, de forma que el consumo a escala planetaria superaba ya en un 33% a las posibilidades de recuperación. Según manifestaron en ese foro los expertos: si fuera posible extender a todos los seres humanos el nivel de consumo de los países desarrollados, sería necesario contar con cuatro planetas para atender a la demanda global.

Dicho con otras palabras: nos enfrentamos a un grave problema de agotamiento de recursos esenciales a pesar de que la mayoría de los seres humanos tienen un reducido acceso a los mismos. El agotamiento de recursos ha jugado un papel determinante, aunque no exclusivo, en el colapso de pasadas civilizaciones y amenaza con conducir al colapso de la sociedad mundial en su conjunto.

En el enfoque multidimensional, la noción de sistema económico pierde su carácter absoluto de sistema cerrado y equilibrado para dar paso a los sistemas económicos abiertos y desequilibrados. Si bien están presentes las relaciones sistema económico - sistema social, la apertura en este caso es, principalmente, respecto al sistema natural.

Siguiendo a Daly H, (2005), podemos indicar que el capital, tanto el natural como el que es obra del hombre, puede ser mantenido a niveles diferentes. La intención del *homo economicus* no es mantener intacto el capital a cualquier nivel, sino a nivel óptimo. En el caso de los recursos renovables (bancos de pesca sujetos a captura, deforestación, etc.), se sabe desde hace mucho tiempo que existe un tamaño de stock que permite obtener un rendimiento máximo por período de tiempo.

Aún cuando este máximo biológico sólo coincide con el óptimo económico (que maximiza el beneficio) en el caso de costos constantes de recolección o captura, no parece que haya ninguna razón para no atenerse al criterio de maximización del beneficio optando por niveles que mantengan intacto el capital natural. La maximización del beneficio anual sostenible no es lo mismo que la maximización del valor actual descontando costos y beneficios futuros. El criterio del valor actual es problemático desde el punto de vista de la sostenibilidad.

Desde una perspectiva macroeconómica, la escala de la economía (población por uso de recursos *per capita*) debe situarse dentro de los límites de

la capacidad de carga de la región, en el sentido de que pueda mantenerse la escala humana sin recurrir al consumo de capital. En última instancia implica un límite a la escala total de la utilización de recursos, lo que a su vez implica obstáculos al tamaño de la población y al uso de recursos *per capita*, así como un *trade-off* de comercio internacional entre regiones. Los países pobres que no pueden permitirse ninguna reducción en el uso de recursos *per capita* deberán concentrar obligadamente sus esfuerzos en el control del tamaño de la población. Los países con altas tasas de uso de recursos *per capita* tienen con frecuencia bajas tasas de crecimiento demográfico, por lo que deberán dirigir sus esfuerzos más al control del consumo que al control de la población, si bien este último no puede obviarse en ningún país.

El medio ambiente, calificado como bien público de uso común, presenta algunas características:

- La indivisibilidad de los beneficios: puesto que el bien no es divisible entre quienes lo utilizan. Ello trae como consecuencia la prohibición de la apropiación privada individual y el carácter difuso de la titularidad.
- El principio de la no exclusión de beneficiarios: puesto que todos los individuos tienen derecho al medio ambiente, aún las generaciones futuras. Es de todos y no es de nadie, lo cual plantea problemas de acción colectiva, puesto que de tal modo nadie se preocupa en cuidarlo en la creencia que otros lo harán y uno disfrutará igualmente. Ese efecto "*free rider*", requiere de incentivos a la acción protectora.

Al hablar de responsabilidad ambiental, no se considera la respuesta o reparación de perjuicios susceptibles de apreciación pecuniaria que se han causado a determinadas personas, sino por el contrario se está atendiendo a la reparación del daño que sufre el ambiente en sí mismo. Estos daños y su reparación ya estaban contemplados en la expresión "el que contamina paga" que se acuñó en la Conferencia de Medio Ambiente celebrada en Estocolmo en 1972.

Es así entonces que la ley 25.675, que establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable en el capítulo de Daño Ambiental, complementa lo dispuesto en la Constitución Nacional, a través de los arts. 27, 28, 29⁴⁷

⁴⁷ El art. 27 de la Ley 25.675 define el Daño Ambiental como toda alteración relevante que modifica negativamente el ambiente, sus recursos, el equilibrio de los ecosistemas o los bienes o valores colectivos. En el segundo de ellos establece que "el que cause el daño ambiental ser objetivamente responsable de su restablecimiento al estado anterior a su producción". Agrega luego que "en caso de que no sea técnicamente factible, la indemnización

y 31. El daño ambiental, por sus propias características, requiere de un tratamiento distinto por parte del instituto civil de la responsabilidad y el de la prescripción⁴⁸ ya que la incerteza es inherente a la cuestión ambiental. Los daños ocasionados al ambiente, en muchas ocasiones, no son consecuencia de una sola acción, sino que son producto de todo un proceso extendido en el tiempo y en el espacio, sin respetar límites o fronteras políticas ni geográficas⁴⁹. La ley 25.675 establece también el derecho de toda persona de opinar en procedimientos administrativos que se relacionen con la preservación y protección del ambiente, que sean de incidencia general o particular, y de alcance general.

El estado ha de asumir la obligación (surgida de los instrumentos internacionales de protección ambiental, de la Constitución Nacional y de la Ley de Política Ambiental Nacional), de garantizar la mayor participación de la ciudadanía, transformando su enunciación meramente formal en efectividad a través de instrumentos tales como la institucionalización de la figura del *Amicus curiae*⁵⁰, la realización de audiencias públicas en el marco del proceso judicial y la mayor difusión de la actuación de la justicia ambiental a través de los medios de comunicación.

Esta comprensión de la problemática y la necesidad imperiosa de reformular las actividades humanas, están conllevado a una ampliación de la tutela

sustitutiva que determine la justicia ordinaria interviniente, deber depositarse en el Fondo de Compensación Ambiental que se crea por la presente, el cual ser administrado por la autoridad de aplicación sin perjuicio de otras acciones judiciales que pudieran corresponder” Es de hacer notar que el artículo 28 esta planteando dos posibilidades para el causante del daño, por un lado el restablecimiento del ambiente al estado anterior al de su producción y por otro, si técnicamente ello no resulta factible, la indemnización sustitutiva.

A continuación, la ley 25.675 en su art. 29 dispone que “la excepción de responsabilidad solo se producirá acreditado que, a pesar de haberse adoptado todas las medidas destinadas a evitarlo y sin mediar culpa concurrente del responsable, los daños se produjeron por culpa exclusiva de la víctima o de un tercero por quien no debe responder. El artículo agrega luego que “la responsabilidad civil o penal, por daño ambiental, es independiente de la administrativa” y finaliza diciendo que “se presume iuris tantum la responsabilidad del autor del daño ambiental, si existen infracciones a las normas ambientales administrativas”.

48 Los derechos humanos son perpetuos y vitalicios (son innatos y atributos inmanentes a la personalidad humana) y, por ende, imprescriptibles.

49 Por ello cualquier actividad susceptible de empobrecer sustancialmente la calidad de vida de cualquier persona o comunidad debe ser en primer lugar prevenida o disuadida. Si ya hubiere comenzado a generar el daño, habrá de cesar, sin perjuicio de la reparación integral del agravio irrogado, de acuerdo al principio de que quien perjudica el medio ambiente debe resarcir, pero quien resarce no por ello puede seguir produciendo el perjuicio. En esto no sólo va comprometida la salud y el bienestar de quienes sufren actualmente la ofensa, sino también de las generaciones futuras a las que no puede de ningún modo conculcárseles sus posibilidades vitales.

50 Personas físicas o jurídicas que no fueran parte en el pleito, pueden presentarse ante la Corte Suprema de Justicia de la Nación en calidad de Amigo del Tribunal. La Corte reglamento la figura del *Amicus curiae* mediante Acordada 28/2004 y, asimismo, estableció un reglamento para audiencias públicas en el ámbito judicial.

jurídica al reconocer el Derecho de la Tierra como ente que posee vida. El reconocimiento de los derechos del planeta ha virado la óptica del análisis de las actividades de la especie humana. Es por ello que es dable afirmar que, desde su temprana formulación se ha asistido al nacimiento de un derecho de cuarta generación, por cuanto no sólo exige la concertada acción positiva de todas las fuerzas sociales en pos del logro de un objetivo común, sino que lo hace con miras a satisfacer las necesidades e intereses de las generaciones por venir. Con la responsabilidad de quien administra un bien que es del género humano, y no de una población determinada en un tiempo dado, existe una solidaridad de efectos diferidos respecto de la deuda que la generación presente tiene con un nuevo sujeto del derecho internacional de las futuras generaciones.

Así surgen las Ecoetiquetas (*eco-labelling*) y la ecoauditoría como nuevos instrumentos del Mercado que han sido desarrollados como complemento de la mejora ambiental. El control de la gestión ambiental o auditoria ambiental nació a finales de los años 70 en los EE.UU.⁵¹ como un instrumento de evaluación de los riesgos medioambientales y un instrumento de gestión. Un medio para asegurar la calidad en los programas de calidad total, para evaluar la salud de las empresas y con una finalidad inicial no de inspección, sino de servir como herramienta de dirección empresarial.

Al igual que la RSE, la Ecoetiqueta tiene un alcance predominantemente voluntario, lo que la distingue de las Ecotasas⁵² que son imposiciones. Este tipo de impuesto, posee una característica muy singular y peligrosa, dado que genera recursos financieros que engrosan las arcas del Estado. Posee el tímido argumento que benefician a los sujetos, toda vez que ayuda a cuidar el medio ambiente, espacio vital donde se desarrolla todo tipo de actividades sociales, en definitiva la vida misma.

La Ecoauditoría se dirige a los propios accionistas, que pueden calcular la exposición económica de la empresa derivada de los riesgos ambientales asumidos. En verdad, se estima el pasivo ambiental que correspondería abonar por la organización si se aplicara globalmente el protocolo de Kyoto (Mecanismos de Desarrollo Limpio).

51 En rigor, mientras que EE.UU. (quien no ha adherido al protocolo de Kyoto) edita la norma SA 8000 sobre el ámbito de certificación, Europa tiene la necesidad de establecer un modelo de competitividad (Libro Verde), capaz de hacer frente a la competencia globalizada, estandarizando nuevas reglas globales de juego.

52 La Eurostat, la Comisión Europea, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (O.E.C.D.) y la Agencia Internacional de la Energía (I.E.A.), definen a los impuestos ambientales como aquellos cuya base imponible consiste en una unidad física (o similar) de algún material que tiene un impacto negativo, comprobado y específico, sobre el medio ambiente. Se incluyen todos los impuestos sobre la energía y el transporte, y se excluyen los impuestos del tipo valor añadido, como el caso del IVA.

Tampoco acordamos que se delegue la responsabilidad para que los auditores externos se conviertan en los nuevos garantes de un estilo de gestión global empresarial. Los países deberían consensuar con tolerancia, medidas de control globales mínimas e intercambio de mejores prácticas acerca de las macro cadenas de valor (producción y abastecimiento) y el comercio internacional para avalar una ética convivencia. Claramente las empresas que generen valor añadido para sus consumidores respetando dicha metodología y medidas de control, instaurarán altas barreras de ingreso para los competidores ilegítimos o desleales.

En nuestro país, la ley N° 25.250 establece en su artículo 18 que las empresas que ocupen a más de quinientos trabajadores deberán elaborar anualmente un balance social. El Proyecto de Ley N° 3735/05 propone sustituir el artículo 25 de la ley de Régimen Laboral N° 25.877 reduciendo la obligatoriedad a empresas con más de trescientos trabajadores, o que recurran a los mercados financieros organizados o que pretendan participar en licitaciones públicas u obtener créditos públicos. Los balances sociales de las empresas descriptas deberán ser validados por una auditoria social externa, existiendo corrientes que solicitan también auditorias ecológicas y éticas.

Pero si podemos adelantar que hoy no se formulan balances sociales, sino una serie de indicadores cuantitativos mayormente aportados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) los que no consideran los pasivos ambientales.



Para Reflexionar

En principio, el despliegue de una estrategia integral de RSE y Ecoetiquetas por parte de las organizaciones, hace que estas sean valoradas en términos de reputación, legitimidad social, identidad corporativa, credibilidad y confianza. Es decir, refuerzan la imagen de marca en la mente de la sociedad civil. Pero es dable reconocer que además, son interesantes intentos para mejorar los niveles de competitividad, la convivencia social y llegada a los mercados globales en los que éstas operan.

5.2.2.2. Mecanismos de Desarrollo Limpio

El Protocolo de Kyoto (firmado en 1997 en esa ciudad japonesa) desarrolló el convenio marco de Río 92 con el objeto de reducir las emisiones de gases provenientes de la actividad del hombre, que provocan el llamado efecto invernadero, con su consecuencia sobre el cambio climático. El mismo establece las alternativas que tienen los países industrializados y en transición para mermar el daño que provocan a la atmósfera. Estas pueden cumplimentarse

mediante la siguiente mezcla: financiar proyectos de reducción de emisiones o de secuestro de carbono en países en desarrollo, utilización de tecnologías limpias o aplicación de innovaciones tecnológicas sustentables en sus procesos. Este tipo de iniciativas está inscripto en lo que se denomina Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL). Además implica obligaciones comunes pero diferentes entre los países desarrollados y en vías de desarrollo.

Asimismo, el total de las reservas mundiales de recursos se complican ante el hecho de que ni las reservas de recursos ni su consumo están distribuidos en forma pareja alrededor del mundo. El informe revela que la población de los países en desarrollo en África, Asia, América Latina y el Caribe aumente en 2050 casi un 50% y que los pobres de éstos continentes duplicarán el tamaño de su población en ese mismo período.

Este es el comienzo de grandes desastres que sobrevendrán en la vida de los seres humanos. Sagan (1999) sostuvo que la población humana comenzó a crecer, entrando en una fase exponencial, lo que es muy diferente de un estado estacionario. Contra el desarrollo demográfico exponencial no podrá oponerse revolución verde alguna, ni la agricultura hidropónica ni tampoco el cultivo en los desiertos. Observamos que un humano deseante no se detendrá hasta consumir y saquear todos los recursos de su hogar y depredar o fagocitar a su propia especie. Los niveles de entropía se incrementarán y tal vez gracias a la acción de la especie humana, esta dejará de existir muchos millones de años antes que se produzca el *Big Crunch*.

Como señaló Meadows (1973) el consumo de recursos se puede incrementar mientras la humanidad aprenda a recuperar y reciclar materiales desechados. Propuso desarrollar nuevos diseños para aumentar la durabilidad de productos derivados de recursos escasos en oposición a la actual obsolescencia programada de bienes. Podrían fomentar patrones económicos y sociales que satisficieran las necesidades de una persona a la vez que minimizar en lugar de maximizar las sustancias irremplazables que una persona posea y desgasta.

Pero todas estas posibilidades implican sacrificios que son particularmente difíciles porque conllevan la elección entre la reducción de consumos y beneficios presentes, frente a la calidad de la especie humana futura en la única morada planetaria. Este paradigma se basa más en el Derecho del Bien Público que en principios económicos. Cualquier situación que altere la armonía en la articulación de las interrelaciones sociedad-cultura-naturaleza impide la consecución del Derecho a la Vida, por cuanto será considerada como un problema ambiental.

El despertar de la conciencia colectiva del planeta conforma la manera de expresar la sabiduría, como ordenación y equilibrio del sentido de la verdad

y el bien que trae aparejada la lucha por lo justo y lo auténtico. El derecho a la calidad de vida intergeneracional requiere un consumo responsable, lo que implica su reducción.

Los interrogantes de inicio a dilucidar según el Teólogo Profesor López Micossi son:

¿Cómo se puede aplicar en nuestro contexto?, ¿Qué metodología implementarían las empresas?, ¿Cómo verificar si la empresa cumple con un código de ética en los negocios?, ¿Sería necesario concebir una Certificadora de la RSE?, ¿Cómo certificar el cumplimiento de normas éticas?, ¿Quién establece estas normas de ética?, ¿El mercado? es decir las normas estarían sólo sustentadas en que, para las empresas "es negocio ser ético en los negocios"?, ¿Cuál es el rol del Estado?.

En paralelo, la Profesora Cortina opina que el consumo socialmente responsable debería dar respuesta a preguntas como: ¿Sé lo que compro? ¿Por qué lo compro? ¿Cuál es la realidad social que hay detrás de cada uno de los productos que compro y consumo?

De allí que nace los Mecanismos de Desarrollo Limpio (MDL) previstos en el artículo 12 del Protocolo de Kyoto. Este abre la posibilidad del surgimiento del denominado "Mercado Internacional del Carbono", en tanto permite a los países del Anexo I dar cumplimiento a sus compromisos cuantificados de reducción de emisiones netas para mitigar el impacto del cambio climático. A través de la adquisición de reducciones certificadas alcanzadas mediante la implementación de Proyectos orientados a este fin en los países no incluidos en el Anexo I, que han pasado a ser conocidos como países "No Anexo I".

El MDL crea precisamente la posibilidad y la oportunidad de que Argentina se inserte en el mercado de carbono ofertando proyectos de mitigación, en busca de inversionistas interesados; proyectos que, conforme al principio de provecho mutuo, necesariamente deberán compatibilizar la búsqueda de la maximización de los dos intereses involucrados en esta transacción: por un lado, deberán ofertar al inversionista el máximo posible de emisiones de carbono reducidas o evitadas, o de carbono secuestrado por unidad de capital invertido, que él podrá aplicar al cumplimiento de sus obligaciones y simultáneamente, deberán presentar la máxima contribución posible por unidad de inversión, al desarrollo sustentable del país.

Para la Argentina, que tiene importantes potencialidades de secuestro y reducción de emisiones, las posibilidades para participar con ventaja en dicho mercado estarán dadas fundamentalmente por la posibilidad de entrar a competir en el mismo con proyectos de alta calidad, los cuales tendrán que reunir al me-

nos las mismas ventajas comparativas ofrecidas por los proyectos de terceros países con similares características en su oferta de servicios ambientales.

El MDL es esencialmente una implementación conjunta (*Joint Implementation*) entre un país donante (un país Anexo I) con un compromiso hacia un país huésped sin compromiso (no Anexo I). En otras palabras, los países desarrollados pagan para realizar proyectos que se llevan a cabo en países en desarrollo. Bajo el Artículo 12, los proyectos deben generar "Reducciones Certificadas de Emisiones" (*certified emission reductions* - CERs) que el país donante puede utilizar para cumplir sus compromisos de emisión.

El MDL permite a los países del anexo I utilizar créditos obtenidos de las actividades realizadas con participación de países no anexo I para cumplir "una parte" de sus obligaciones bajo el Artículo 3 del protocolo. Los proyectos certificables necesitan cumplir tres criterios generales (Artículo 12.5):

- 1) Participación voluntaria de cada parte
- 2) Producir beneficios reales, mensurables y a largo plazo en relación con la mitigación del cambio climático
- 3) Producir reducciones en emisiones que sean adicionales a las que se producirían en ausencia de la actividad de proyecto certificada

El MDL estará sujeto a la autoridad de las reuniones de las Partes del Protocolo y será supervisado por una Junta Ejecutiva (*Executive Board*). Los CERs serán emitidos por "entidades operacionales" sobre la base de que representen "unos beneficios reales, mensurables y a largo plazo en relación con la mitigación del cambio climático y reducciones de las emisiones que sean adicionales a las que se producirían en ausencia de la actividad de proyecto certificada". El Artículo 12 permite que los países desarrollados utilicen los CERs generados desde el año 2000 para cumplir sus compromisos de reducción de emisión. Esto es denominado un "*pre-commitment period banking*".

Las tres posibilidades del MDL son:

- 1) El modelo bilateral: Este modelo permite que uno o más países del Anexo I inviertan como participantes directos en la implementación de un proyecto MDL. En esta estructura, el modelo, la selección del proyecto, la financiación y el beneficio de los créditos es consensuado entre las partes. Desde la perspectiva de los países desarrollados, la formulación bilateral impone costos de transacción más altos que las demás opciones de cumplimiento. Ellos deben buscar el socio dentro de los países en vías de desarrollo, estudiar y negociar su participación en un proyecto, desarrollar los compromisos contractuales, asumir los costos legales y administrar el proyecto conjuntamente.

2) El Modelo Multilateral: Este tipo de modelo, es análogo a lo que puede ser un fondo mutual de proyectos de MDL. Los recursos financieros de los países Anexo I están centralizados en un fondo de inversión y son intercambiados con los países no Anexo I mediante el intercambio de CREs. El fondo en cuestión concede proveer asesoría financiera, servicios técnicos para el diseño de los proyectos, entre los que pueden estar incluidos los análisis de la línea de base o el diseño de los contratos con los certificadores así como el arreglo de los precios de los CREs. Una vez que las reducciones de emisiones derivadas de los proyectos son certificadas, los créditos pueden venderse a través de un mercado centralizado a los inversionistas. La oportunidad se centra en consolidar este mercado en los mercados bursátiles, donde los inversionistas reciben una parte de CREs proporcional a sus contribuciones de capital en el fondo, o su equivalente en dinero. Un ejemplo de este tipo de fondos es el Fondo Prototipo para el Carbono lanzado por el Banco Mundial con un capital inicial de 150 millones de dólares. El fondo maneja su propio sistema de administración y selecciona los proyectos a financiar consistentemente con los principios del MDL.

3) El Modelo Unilateral: Este modelo es el único que plantea la ausencia de países que integren el Anexo I. El desarrollo, la financiación y la implementación del proyecto corre por cuenta del país huésped. Como cualquier otro proyecto MDL, es necesario que exista una parte que apruebe el diseño, la línea base y que emita los certificados de reducción de emisiones CREs.

Una vez que estos son certificados, el país huésped puede vender todo o parte de los CREs a las corporaciones o gobiernos del Anexo I. El precio puede ser negociado por el comprador y el vendedor o comercializados por una tercera parte bajo la supervisión del Comité Ejecutivo del MDL. La posibilidad de la comercialización de los CREs en mercados secundarios es esencial para el funcionamiento del Modelo Unilateral de formulación de proyectos.

5.2.2.3. Lavado de Activos

Dentro de este marco y con la finalidad de ahondar en la RSE, vamos a referirnos en forma más bien sintética a la Ley N° 25.246 de Encubrimiento y Lavado de Activos. Parte de la base de la existencia de valores patrimoniales provenientes de actividades delictivas que, mediante el lavado de dinero, tienden a convertirse en ganancias legales o legítimas aparentes.

Por un lado, se detecta al **delincuente** que es el autor del delito, el **favorecedor** real que es quien ayuda al delincuente a ocultar los elementos o productos del delito, el **receptador** quien confía y recicla la mercadería que sabe ilícita y el **lavador**, que es aquella organización cuya actividad tiene como finalidad darle a los bienes de origen delictivo una apariencia de licitud.

El lavado de activos de origen ilícito se desarrolla en tres etapas distintas y sucesivas. La primera consiste en la colocación del efectivo en instituciones que aceptan depósitos, o en su mezcla con legítimos resultados de una empresa.

La segunda etapa consiste en un proceso de transferencia del dinero depositado entre cuentas y entre bancos, a través de una serie de complejas transacciones destinadas a ocultar el verdadero origen de los fondos. La tercera y última etapa consiste en trasladar los depósitos hacia empresas regulares en las que los fondos serán administrados por sofisticados gerentes de inversiones.

Los organismos de seguridad y vigilancia estiman que el punto más vulnerable del proceso de lavado se encuentra en la etapa inicial, es decir en aquella en que se intenta el ingreso de los fondos de actividades ilícitas en circuitos financieros o comerciales. En este punto se establecen los recaudos mínimos a ser adoptados en materia de identificación y conocimiento al cliente, pautas para la identificación y registro de operaciones inusuales o sospechosas, los procedimientos específicos para los productos y procesos más vulnerables y los mecanismos a seguir en el análisis y seguimiento de las operaciones inusuales dentro de los distintos niveles de responsabilidades establecido en la estructura del Control Interno.

Es clave y responsabilidad primaria para la detección de posibles operaciones relacionadas con el lavado de dinero, que todos aquellos sectores que mantienen contacto directo con el cliente deban obtener, analizar, verificar y controlar la información presentada por los mismos a fin de establecer su autenticidad, capacidad económico, financiera y demás datos que den cuenta de la actividad que el cliente tiene por objeto. En el Art. 20, inc.1º de la ley, se establecen los sujetos obligados a informar "operaciones sospechosas", a ser efectuada ante la entidad estatal de control.

Los profesionales matriculados cuyas actividades están reguladas por los Consejos Profesionales de Ciencias Económicas se encuentran obligados dentro del citado inciso, en la medida que actúen en su función de auditores externos o síndicos societarios. De tal manera existen ciertas pautas de actuación para los profesionales, siendo de fundamental importancia conocer las políticas y procedimientos destinados a lograr una correcta identificación de los clientes.

La complejidad de su detección se debe a los instrumentos utilizados en el lavado, que son sumamente sofisticados y que además no reconocen fronteras en el ámbito de los negocios globales. Es por ello que se deberá estar alerta de ciertas señales tempranas como son, la utilización de fideicomisos, empresas ficticias, servicios relacionados con inversiones, casos de blan-

queo de capitales por medio de operaciones de efectivo, mediante cuentas bancarias, “*trade finance*”, transacciones relacionadas con inversiones, actividad internacional “*off shore*”, préstamos con o sin garantías, cuentas en proceso legal, compañías de seguros, sociedades de corretaje y de bolsa, sector inmobiliario, actividades incongruentes con el negocio del cliente y actividades anormales más los intentos de evasión.

El tema adquiere cierta complejidad pues en esencia ninguna operación en sí es sospechosa, pues aun en el caso de poseerse información al respecto, estamos ante una percepción o preconcepto. Por ello, para el monitoreo de las operaciones se requieren definir parámetros para cada tipo de cliente basados en su perfil inicial y sistematizar dentro de una matriz de riesgo cada transacción.

En caso de detectarse desvíos, incongruencias, incoherencias o inconsistencias, se deberá profundizar el análisis de las operaciones para obtener información adicional que corrobore o revierta la situación planteada. Con el fin de lograr un adecuado control de las operaciones que realizan los clientes, las entidades deberán adoptar parámetro de segmentación por niveles de riesgo, por clase de producto, o por cualquier otro criterio que les permite identificar las operaciones inusuales.

En definitiva, es clave para la detección de posibles operaciones ilícitas el principio básico en que sustenta la norma, internacionalmente conocida como la política de “conozca a su cliente”. En virtud de lo señalado precedentemente, se establece que los **sujetos obligados a informar** operaciones sospechosas podrán entablar relaciones comerciales con:

- Clientes habituales: los que entablan una relación comercial con carácter de permanencia.
- Clientes ocasionales: los que desarrollan una vez u ocasionalmente negocios con los sujetos obligados (entidades bancarias).
- Presunta actuación por cuenta ajena: cuando existan dudas sobre si los clientes actúan por cuenta propia o cuando exista la certeza de que no actúan por cuenta propia. Los sujetos obligados adoptarán medidas razonables a fin de obtener información sobre la verdadera identidad de la persona por cuenta de la cual actúan los clientes (beneficiario/propietario final)
- Supuestos Especiales: quedan excluidos de la definición de clientes:
a) las personas físicas o jurídicas titulares de cuotapartes de fondos comunes de inversión, en relación con las entidades financieras que actúen como sociedad depositaria de dichos fondos, En este caso,

serán considerados clientes del agente colocador; y b) los beneficiarios tenedores de títulos de deuda y/o certificados de fideicomisos financieros, con oferta pública, en relación con el fiduciario de dichos fideicomisos financieros. En este caso, solamente serán considerados cliente del fiduciario, las personas físicas o jurídicas que actúen como fiduciante de los fideicomisos.

La extrema complejidad que pueden asumir las diferentes operaciones que constituyen la base de las conductas punibles, torna dificultosa la aplicación de un delito culposo presunto.

Por ello, la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas ha emitido sus Informes Nº 4 y 5. De éste último, extraemos la matriz de riesgo sugerida, compuesta por algunos parámetros relevantes como: Historia del Cliente, Cambio de gerencias o dueños, Tipo, volumen, frecuencia transacciones, Actividad de cliente, Origen capitales, Referencias de terceros, Análisis Estados Contables y Procedimientos reforzados. Estos parámetros se ponderan y valoran subjetivamente para arrojar un resultado que refiere al riesgo empresarial. En líneas generales los recaudos que deberían tomarse tiene que ver con la necesidad de dar cumplimiento con el deber de informar, pero a su vez, conservar el equilibrio para no incurrir en una exagerada interpretación. El conocimiento de los clientes y del mercado le permitirá a la entidad la detección de operaciones sospechosas de forma oportuna y protegerse adecuadamente del lavado de activos.

Cabe reflexionar sobre los parámetros para evitar crisis de riesgo legal y fundamentalmente de conciencia, pues son extremadamente limitados para conocer en profundidad a los clientes. Las organizaciones podrían implementar nuevas prácticas para el conocimiento de sus clientes, atento a la construcción de portafolios de bienes renovados que satisfagan los nuevos impulsores de la demanda y en paralelo satisfacer las demandas legales.

Leer con Atención



Estas por ser práctica innovadora en nuestro país, aún no cuentan con metodologías de implementación, encuadre del Balances Sociales, normas de certificación y normas de auditoría externa. Un tema no menor es la aparente alta disgregación metodológica existente entre Planificación Estratégica, Mecanismos de Desarrollo Limpio (MDL), Calidad Total (TQM, ISO o Six Sigma), ley de lavado de activos y todas ellas incorporadas en un macro entorno de un comercio justo o responsable dentro de una Economía Solidaria, Social o de Comunión.

5.2.3. Implementación estratégica

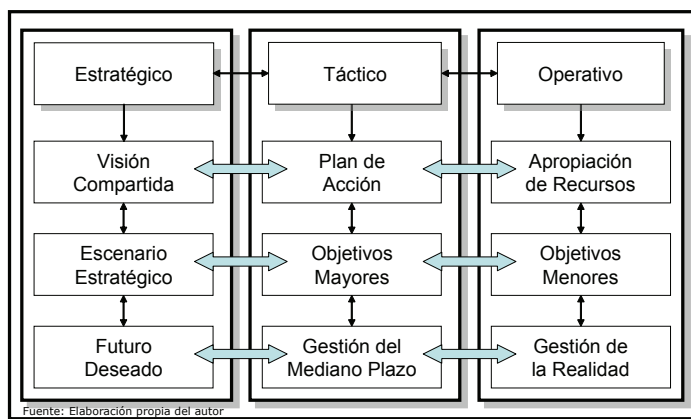
La organización se encuadra y coordina todas las acciones al cuantificar económicamente cada actividad medianamente rutinaria, la que se prevé en el presupuesto integrado. Como los planes determinan cursos de acción hacia objetivos menores predeterminados, en complemento con la evaluación de las acciones estratégicas, el órgano de gobierno requiere analizar las derivas de esos planes. Estos impulsos o movimientos hacia un destino deseado, obligan a evaluar los desvíos. Las correcciones se deben efectuar no hacia los efectos de los desvíos, sino atendiendo a sus causas. Nos referimos a brindar resoluciones inmediatas sobre la base de la performance de la organización, metamorfosis de la demanda e intereses afectados de los adversarios y sus reacciones.

Lo expuesto es distante del significado otorgado por los *Ethos* (Escuelas disciplinares), tanto para la confección del presupuesto⁵³ como para su gestión⁵⁴. Queda pues planteado que el proceso de planeamiento operativo refiere únicamente al alcance de las decisiones sobre correcciones cotidianas necesarias y suficientes para el logro de los objetivos menores establecidos en el corto plazo. En definitiva, su radio de acción queda perfectamente delimitado y circunscrito a la toma de decisión de control preventivo y correctivo de las variaciones o derivas sobre los objetivos menores y planes de acción para el horizonte de planeamiento anual. Con todo, su trascendencia liga a las rectificaciones y regeneraciones de cursos de acción no discrecionales, es decir aquellas de escaso impacto de efectos.

La metodología de despliegue presentada, nos garantiza la **coherencia en la acción** en función a la alineación de las decisiones estratégicas, tácticas y

53 Los *Ethos* alientan la implementación de las siguientes variantes: presupuestos incrementales (datos histórico-contables incrementados por arbitrarios porcentajes), presupuesto base cero, por actividades o por programas. Se presentan como alternativas metodológicas para la construcción de estados contables proyectados de corto plazo en valores absolutos. Estas herramientas se encuentran desintegradas del macro proceso de planificación continuo e integrado y peor aún, ignoran y simplifican irresponsablemente la gestión de la complejidad, la cual lógicamente nunca se ajustará a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

54 Gestionar las pautas presupuestarias mediante la explicación de variaciones económicas para detectar responsables conforma un clima viciado de hipocresía dentro de la organización. En consecuencia, naturalmente el sistema de gestión y control será admitido como un sistema abusivo que paraliza la praxis decisional operativa ante el temor de la “cacería de brujas”. En dicha condición, es factible esperar acciones incorrectas para manipular la información a los efectos de evitar desviaciones presupuestarias significativas. El empresario debe aceptar que es imposible sostener dicho clima, pues no coadyuva con el desarrollo empresarial y personal de sus recursos humanos. En última instancia, se atenta directamente contra la supervivencia de la organización.



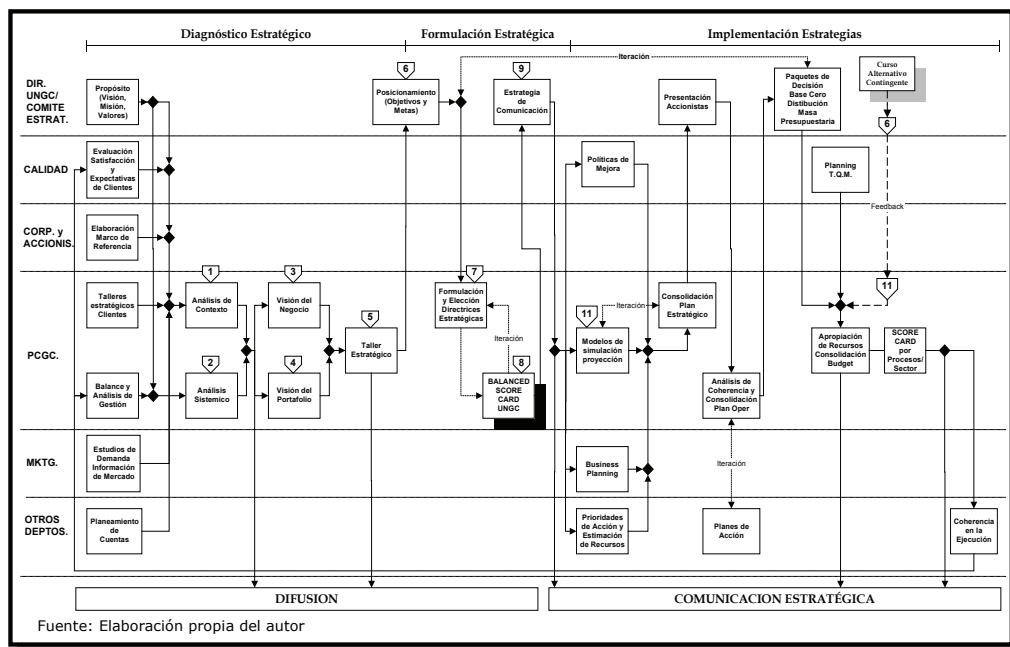
operativas. Así se conforman las relaciones biunívocas entre estrategias y tácticas. En definitiva, se debe interrelacionar los tres espacios temporales que hacen a una cabal implementación de las directrices estratégicas, tal como demuestra la gráfica. Para acercarse a lograr la visión compartida, no hay otra opción que poner en marcha planes de acción tácticos. Como nos hemos referido, el presupuesto anual debe apropiar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos menores, nacidos de los objetivos mayores establecidos en el Cuadro de Mando Integral. Desde luego, los mismos surgen de una adecuada evaluación crítica sobre el escenario estratégico competitivo seleccionado, en orden a la búsqueda del futuro deseado por la organización.

Independientemente de la teoría organizacional que se adhiera y de la escuela estratégica que cada *Holding* suscriba, deberá indefectiblemente implementar un macro proceso de planeamiento estratégico. El mismo comienza cumpliendo una serie de actividades para conformar el diagnóstico estratégico. En base a escenario seleccionado, se formularán las directrices estratégicas que accionarán dentro del teatro de operaciones.

Por último, la implementación estratégica logra converger en planes de acción tácticos, con apropiación de recursos para garantizar las tareas operativas.

Son verdaderas capas del proceso de planificación integrado, en el que cada una de ellas contiene axiomáticamente a la anterior, estableciendo plataformas de base como disparadores de la etapa subsiguiente. A continuación se presenta un diagrama en bloques con las actividades mínimas y necesarias que requieren cada etapa.

El punto de partida es el análisis de la gestión, que conforma un grupo de supuestos o hipótesis de base para evaluar el entorno competitivo estableciendo las prioridades y expectativas generales planteadas por las Unidades de Negocio. Viene seguido de líneas directrices para alcanzar el posiciona-



miento estratégico deseado, el cual se traduce dentro del *Balanced Scorecard*. Sobre dicho compromiso, se formulará el plan estratégico de cada Unidad de Negocio, el cual será elevado al ente Corporativo para ser revisado, negociado y consolidado.

El plan estratégico del *Holding* es la agregación sinérgica de cada Unidad, para finalmente ser aprobado por el consejo consultivo en representación de los accionistas. A partir de dicho acuerdo estratégico, se desplegarán los planes tácticos y operativos para crear valor superior.

Pero ciertamente los ecosistemas se están agotando y con ellos, las posibilidades de mantener los niveles actuales de producción. Es imperioso que los planes estratégicos y tácticos se adecuen a los nuevos paradigmas y requerimientos de la humanidad.

Las organizaciones o países que no escuchen al despertar de la conciencia global sucumbirán. El obligatorio cambio de paradigma es inminente y urgente. Los genes de nuestra especie fueron perfeccionados por el Ego, construyendo la ilusión de una vida terrenal eterna. El *Homo Económicus* (hombre económico) basado en el principio del hedonismo que lucha por obtener el máximo de beneficio con el mínimo de esfuerzo, incorporó la imagen de constituirse en un Dios codiciante, una máquina incansable de producir deseos insatisfechos que aceleran el consumo ilimitado. Así su Ego aplacó sus niveles de conciencia y desarrolló un sistema de acumulación material basado en el Poder y Dinero, por cuanto estableció estrategias competitivas

ofensivas⁵⁵ contra todas las especies y en especial contra su propia especie. Ehrlich (2008), explica que la "evolución cultural" ha hecho del hombre el animal dominante, pero nuestro propio triunfo nos ha llevado a ir modificando la superficie habitable de la Tierra hasta ponerla en peligro. Por primera vez en la historia de la humanidad, nos enfrentamos al riesgo del colapso global de la civilización en nuestro *Only One Earth*.

Nuevas corrientes holísticas se encuentran desarrollando axiomas sobre la base de un *Homo Decididorus* (El hombre que decide) que promueve el complejo proceso decisorio para impulsar un consumo consciente, estableciendo niveles de producción sustentables para conservar también el bienestar humano de las futuras generaciones. Estos consumos socialmente responsables nacen de una conciencia ambiental que comprende el Ser, como ser humano pensante, justo y socialmente responsable de sus decisiones personales. El Ser es el centro o núcleo de la persona. El Ser denota la realidad de la existencia de lo que es o quien es, afirma la autenticidad y la verdad.

Deberán modificarse innumerables factores culturales para que las profesiones acuerden una fórmula sistémica de desempeño organizacional global y dinámico referido a cada **escenario estratégico colectivo** en procura de la supervivencia del ser humano. Hasta tanto se verifique tal momento, continuaremos utilizando las medidas de resultado obsoletas actuales. Es preciso profundizar la investigación holística para brindar una respuesta a la necesidad de abordar la compleja problemática organizacional desde una perspectiva estratégica ambiental que no comprometa los derechos intergeneracionales.

Para finalizar, quiero significar que la dirección estratégica es mucho más amplia y compleja. Solo se han presentado los hitos o puntos relevantes del macro proceso de planificación estratégica y sus niveles de aplicación. Asimismo, su implementación implica valores éticos y morales en complemento con el juicio crítico, perseverancia y constancia del trabajo profesional

Conclusión

Se desarrollaron los conceptos teóricos que conforman la Conciencia Estratégica: el pensamiento sistémico, la reflexión y el reencuadre. Estos conceptos fueron relacionados con las herramientas del neuroplanning. Una mente preparada permite prever los cambios de contexto, adelantarse a lo que esta por ocurrir y superar las dificultades con mayor facilidad que los competido-

⁵⁵ La tendencia a la competición en el sentido de producir una separación ecológica de especies emparentadas de cerca o en alguna otra forma similar se designa como el principio de exclusión competitiva.

res. Para que esto sea posible es fundamental cultivar la capacidad cognitiva, individual y grupal a fin de expandir la capacidades creativas subyacentes, tener la capacidad de reflexionar y realizar el reencuadre mental de la situación, potenciando la neuroplasticidad; es lo que permitirá no solo la supervivencia de la firma, sino la creación de valor en el mediano y largo plazo.

La ética en los negocios es la aplicación de principios y estándares a las acciones y decisiones de organizaciones de negocio y a la conducta de su personal. Pero existe una prueba muy relevante para conocer el código de ética de las organizaciones: Sus Estrategias. Las mismas deben cumplir cabalmente códigos de conducta ética sin ambigüedades y sin posibles conflictos con los públicos de interés. La acción estratégica no debe ser éticamente cuestionable.

La RSE desplegada como motor de progreso local requiere no solo de una mirada desde el mundo económico, sino que debe completarse desde diversos ámbitos públicos, académicos y actores sociales, ya que pueden desencadenar fuerzas productivas de una comunidad que coadyuve sinérgicamente con el desarrollo social. Ningún actor por sí solo basta para el efectivo desarrollo social, tal que se reduzcan las brechas sociales y se fortalezcan las sociedades civiles.

Un tema no menor es la aparente alta disgregación metodológica existente entre Planificación Estratégica, MDL, TQM, ISO o Six Sigma, ley de lavado de activos y todas ellas incorporadas en un macro entorno de un comercio justo o responsable dentro de una Economía Solidaria, Social o de Comunión.

Para finalizar, quiero significar que la dirección estratégica es mucho más amplia y compleja. En particular, brego por su justa y equitativa aplicación dentro del ámbito empresarial para incrementar el valor empresarial y desarrollo social. Queda luego a juicio del lector su debida administración durante su desempeño profesional.

Bibliografía

ÁLVAREZ DEL BLANCO, R (2011), *Neuromarketing*, Prentice Hall, Madrid. Capítulo 1, Págs. 1 a 18 y Capítulo 9, Págs. 169 a 187.

BERTAGNINI (2005), *Alcances de la ética e los negocios*.

BRADLEY, F (2005), *Marketing internacional*, Pearson PH, Bogotá. Capítulo 2, Pág. 33 a 45 y Capítulo 4, Pág. 75 a 88.

BRAIDOT, N (2011), *Neuromanagement*, Granica. Parte I, Capítulo 1, Pág. 35 a 60 y Parte II, Capítulo 4, Pág. 107 a 133.

CANALS (1994). *La internacionalización de la empresa*, McGrawHill, Madrid, Capítulo 3 y 6.

CATEORA (2008) *Marketing Internacional*, McGrawHill, México, Capítulo 3.

DEL PRADO, L. (1998), *Dirección Estratégica*, Fundación OSDE, Buenos Aires. Módulo I, Unidad 4, Págs. 129 a 154 y Módulo II, Unidad 1, Págs. 191 a 211 y Unidad 2, Págs. 215 a 235, Módulo II, Unidad 3, Págs. 239 a 264.

FORTUNI y GUITART, *El proceso de decisión de compra*, UVQ, Bernal.

FUNDACIÓN PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD (1996), *Bases del Premio Nacional a la Calidad*, De luca, Bs. As.

GARTEN, J (2001), *Estrategias para la economía global*, Pearson, México. Parte I puntos 3 y 4, Pág. 37 y 72, Parte II puntos 8 y 9, Pág. 127 a 166.

GATT, *Capítulo 11 - La respuesta a las prácticas comerciales desleales*.

GILLI y TARTABINI (2008). *Dirección Estratégica*, UVQ, Bernal, TIPOS DE ESTRATEGIAS Y EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO, ESTRATEGIAS GLOBALES. UNIDAD 5, pág. 123 a 130 y Capítulo 6, Pág. 149 a 175.

GORE (2005), *Mito y realidad del trabajo en equipo*.

GRONROOS, C. (1994), *Marketing y gestión de servicios*, Díaz de Santos, Madrid, Capítulo 3, Págs. 49 a 70 y Capítulo 4, Págs. 71 a 83.

GUIDI (1999), *El Proyecto desde su perspectiva Jurídico Institucional*.

JOHNSON, SCHOLE y WHITTING (2006), *Dirección Estratégica*, Pearson, Madrid, Parte I, Pág. 16 a 23, Parte II, Pág. 79 a 102, Pág. 189 a 196, y Parte III, Pág. 288 a 303, Pág. 336 a 353.

JOHNSON, SCHOLE Y WHITTING (2006), *Dirección Estratégica*, Pearson, Madrid, Parte II, JONES y HILL (1996), *Administración estratégica*, McGrawHill, Colombia, Cuatro niveles de estrategia, Capítulo 5, Capítulo 8.

KAPLAN y NORTON, (1997), *The Balanced Scorecard*, Ediciones gestión 2000, Barcelona. Capítulos 7, Pág. 1619 a 180

KEEGAN W (1997), *Marketing global*, Prentice Hall, Madrid. Capítulo 2, Págs. 42 a 55 y Capítulo 11, Págs. 286 a 306, Capítulo 8, Págs. 211 a 246 y Capítulo 9, Págs. 250 a 263.

KEEGAN W (1997), *Marketing global*, Prentice Hall, Madrid. MARTINEZ ADRIANA (2011), *Derecho Internacional Público – Glosario*.

KOTLER, P (2001) *Dirección de Marketing*, Pearson, México, Capítulo 2, 4 y 5

KRUGMAN y OBSTFELD (1999), *Economía Internacional*, McGrawHill, Madrid, Capítulo 2.

LÓPEZ y MARTÍNEZ (2005), *La protección ambiental en un sistema federal*.

LUGONES, G (2012), *Teoría del Comercio Internacional*, Atuel y Cara o Ceca, Buenos Aires. Capítulo 4, Pág. 135 a 194.

MARTÍNEZ y LÓPEZ (2011), *El Ambiente desde los paradigmas de la sustentabilidad y el desarrollo humano*.

MINTZBERG H: *Ascenso y caída de la Planificación Estratégica*.

MINTZBERG H, ET AL (1997) *El proceso estratégico*, Pearson, México, Capítulo 2.

MINTZBERG, H y QUINN JB (1993), *El proceso estratégico*, PHH, México. Capítulo 3.

PARÍS, JA (2012), *La segunda miopía del Marketing*, Haber, La Plata, Etapa I, Punto I.5, Págs. 225 a 232 y Etapa I, Punto I.7, Págs. 341 a 362.

THOMPSON y GAMBLE (2008), *Administración estratégica*, McGrawHill, México. Parte I, Capítulo 5, Pág. 130 a 159. Parte I, Capítulo 9, Pág. 304 a 317. Capítulo 7, Pág. 198 a 237.

SALLENAVE, J.P. (1995), *La gerencia integral*, Norma, Bogotá, Capítulo 5, 204 a 227.

SCHLEMONSON (1998), *Artículo: “Crisis y valores en las organizaciones”*.

SENGE, P. (1990), *La quinta disciplina*, Granica, España, Capítulo 1.

YIP (1993). *Globalización*, Norma, Bogotá, Capítulo 3.

Bibliografía recomendada

ARESE, H (1999), *Comercio y Marketing Internacional*, Norma, Buenos Aires, Parte 4 Capítulo XIII, Pág. 321 a 340 y Capítulo XIV, Pág. 345 a 374.

BECK, U. (2008), *Introducción a la sociedad del riesgo mundial. En busca de la seguridad perdida*, Paidós, Estado y Sociedad, Barcelona.

CHAM KIM y MAUBORGNE R (2010), *La estrategia del océano azul*, Norma, Bogotá.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS COM (2001) 366 final, Libro Verde, Bruselas 18.7.2001.

DARWIN C (1872), El origen de las especies, sexta edición, Londres.

DAWKINS (1993), *El gen egoísta*, Salvat, Barcelona.

DIAMOND JM (1987), The worst mistake in the history of the human race. Discover 1987; mayo: 64-6.

DEL PRADO, L. (1998), *Dirección Estratégica*, Ed. Fundación OSDE, Buenos Aires. Módulo I, Unidad 1, Págs. 23 a 45.

EHRlich PAUL R. (2008), “El animal dominante: la evolución humana y el medio ambiente”. En unas declaraciones que hace con este motivo al corresponsal de El Mundo.

ERICH F. (1980), ¿tener o ser?, Fdo de Cultura Económica, Buenos Aires.

FERNÁNDEZ ZIEGLER, R. (2005), Planificación y Control Presupuestario, U.V.Q., Bernal.

FERNÁNDEZ ZIEGLER, R (2003), Planificación y Control de Gestión, U.V.Q., Bernal.

FRIEDMANN, R (2004), *Gestión y Organización de empresas en el siglo XXI*, RIL, Santiago de Chile, Parte III, Capítulo 1, Págs. 80 a 146, Parte IV, Págs 225 a 292.

FROMM E (1980), *¿Tener o ser?*, Fdo de cultura económica, Buenos Aires.

FUNDACIÓN INTEGRARSE, Carta de presentación (2006).

INTERNATIONAL STANDARD OF SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL (SAI), SA 8000: 2001

GALLOPIN, G (2003), *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico*, CEPAL, Santiago de Chile.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI), Guía de indicadores G•3 para la elaboración de memorias de RSC – Ámsterdam.

GRUN, A. Y ASSLÄNDER, F. (2009), Dirigir espiritualmente, Desciée de brouwer.

GUARDINI, R. (1981), La aceptación de sí mismo, Ediciones Cristianas, Madrid.

HAWKING (2002), agujeros negros y pequeños universos, ciencia.Misc, Chile.

JUAN PABLO II, 29 de enero de 1986, Audiencia general.

KAHNEMAN, D. (2003), *Mapas de racionalidad limitada: Psicología para una economía conductual*. Discurso de aceptación del Premio Nobel 2002. Revista Asturiana de Economía N° 28.

KLIKSBERG B (2011), *Escándalos éticos*, Temas, Buenos Aires.

KOTLER, P (1999), *El marketing según Kotler*, Paidós, Buenos Aires.

LEGUIZAMÓN M. L. Y CAPITANICH J. M., Proyecto de Ley Numero de Proyecto:3735/05

LEY 25.250, REFORMA LABORAL, Sancionada: Mayo 11 de 2000.

LEY 25.675 - General del Ambiente, Política Ambiental Nacional, 11/06/2002.

LIBSTER, M H., (2000), *Delitos Ecológicos*, Depalma, Buenos Aires.

MALACALZA (2004), Ecología ambiente, Instituto de Ecología de Luján, Buenos Aires.

MAEDOWS Y OTROS (1973), Los límites del crecimiento, Fdo de Cultura Económica, México.

MINTZBERG, AHLSTRAND y LAMPEL (2010), *Safari a la Estrategia*, Granica, Bs. As. Capítulo 3, PÁG. 70 A 91, Capítulo 6

MINTZBERG, THOMPSON y GAMBLE (2008), *Administración estratégica*, McGrawHill, México. Parte I, Capítulo 9, Pág. 304 a 317

MINTZBERG, H (2007), *Rise and Fall of Strategic Planning*, Granica, Bs. As, Capítulo 6, punto 2.

MORILLO, G. (2003), Introducción a la RSE para Docentes Universitarios. Módulo Ética, Valores y Transparencia, Universidad católica Argentina, Facultad de Ingeniería, Cátedra de Ética “A”.

NAREDO J. M , (2003), La economía en evolución, Siglo Veintiuno.

ODUM, e.P. (1972), Ecología, tercera edición, interamericana, México.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT), ANDI y JCI, Manual de Balance Social, Primera Edición 2001, Suiza.

PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS o Global Compact.

PARÍS, JA (2012), *La marca y sus significados*, Haber, La Plata.

PIERRIN, N. (2008), Historia del Concepto de Desarrollo Sustentable. Disponible en: www.Ambiente.Gov.Ar/Educacionambiental/Educoteca.

POPULATION REFERENTE BUREAU, Cuadros de datos de la población mundial 2009. Disponible en www.PrB.Org

PRAHALAD CK (2008), *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide*, Pearson, Bogotá.

PROTOCOLO DE KYOTO DE LA CONVENCION MARCO DE NACIONES UNIDAS SOBRE EL CAMBIO CLIMÁTICO, 1997.

QUINZÁ LLEÓ X. (2008), “La Cultura Del Deseo Y La Seducción De Dios”, Cuadernos Fys, Ed. Sal Terrae.

- SAGAN CARL (1999), *Pensamiento de Vida y Muerte en la Antesala del Milenio*, Sine Quanon.
- SPENCER, HERBERT (1883), *Principios de Sociología*. Saturnino Calleja, Madrid.
- TALEB, NN (2011), *El cisne negro*, Paidós, Barcelona.
- THOMPSON Y y GAMBLE (2008), *Administración estratégica*, McGrawHill, México. Parte III, Capítulo 6, Pág. 277 a 307
- TROUT, J (1996), *El nuevo Posicionamiento*, McGraw-Hill, Madrid.
- SALLENAVE, J.P. (1995), *La gerencia integral*, Norma, Bogotá, Capítulo 4, Pág. 67 a 119.
- SERRA, Roberto (1994), *Re-estructurando Empresas*, Macchi, Argentina, Capítulo 3, Pág. 81 a 93, Capítulo 4, Pág. 142 a 154 y Capítulo 6, Pág. 155 a 187.
- UNITED NATIONS DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS / Population Division. World population to 2300, New York 2004.
- VELASCO GONZÁLEZ, E (1990), *El Precio*, McGraw-Hill, Madrid.
- VICENZOTTI, A (2012), *Relaciones Económicas Internacionales*, Atuel y Cara o Ceca, Buenos Aires, Capítulo 1, 2 y 3 Pág. 9 a 180.
- WELSCH, HILON y GORDON (2005), *Presupuestos, Planificación y control*, Pearson, Buenos Aires.
- WILENSKY, Alberto (1994), *Marketing Estratégico*, Norma, Colombia.
- Artículo: Octavio Isaac Rojas Orduña, RSC: Los casos de España, México y Argentina.
- Artículo: Ruiz Muñoz, D. “Técnicas de gestión empresarial aplicadas a organizaciones sociales” en contribución a la Economía, Noviembre 2004. (www.eumed.net/ce/)
- Artículo: Cortina A y Carreras I (2003), Consumo... Luego Existo, mesa redonda organizada por Cristianisme i justícia.
- Entrevista: Marc Villanova, investigador del Instituto Empresa y Sociedad (IPES) de ESADE.
- Entrevista: Berd Leipold, Directo Ejecutivo de Greenpeace Internacional, en el marco del Foro Social Mundial, Bombay.
- Para obtener información actualizada acerca de la conferencia del GRI y el lanzamiento del G3 favor dirigirse a www.grig3.org

Tú eres el Resultado de Ti mismo

No culpes a nadie. Nunca te quejes de nadie, ni de nada, porque fundamentalmente Tú has hecho lo que querías en Tu vida.

Acepta la dificultad de edificarte a ti mismo y el valor de empezar corrigiéndote

El Triunfo del verdadero hombre surge de las cenizas de su error.

Nunca te quejes de Tu soledad o de Tu suerte, enfréntala con valor y acéptala. De una manera u otra es el resultado de tus actos y prueba de que Tú siempre has de ganar.

No te amargues de Tu propio fracaso ni se lo cargues a otro, acéptate ahora o seguirás justificándote como un niño.

Recuerda que cualquier momento es bueno para comenzar y que ninguno es tan terrible para claudicar.

No olvides que la causa de Tu presente es Tu pasado así como la causa de Tu futuro será Tu presente.

Aprende de los audaces, de los fuertes, de quien no acepta situaciones, de quién vivirá a pesar de todo, piensa menos en tus problemas y más en Tu trabajo y tus problemas sin alimentarlos morirán.

Aprende a nacer desde el dolor y a ser más grande que el más grande de los obstáculos,

Mírate en el espejo de ti mismo y serás libre y fuerte y dejarás de ser un títere de las circunstancias porque Tú mismo eres Tú destino.

Levántate y mira el sol por las mañanas y respira la luz del amanecer.

Tú eres parte de la fuerza de tu vida, ahora despiértate, lucha, camina, decídete y triunfarás en la vida; nunca pienses en la suerte, porque la suerte es: el pretexto de los fracasados.

Pablo Neruda

DEA

Dirección Estratégica Aplicada



Universidad
Nacional
de Quilmes

¿Cómo es la Dirección Estratégica Aplicada? Las tradiciones en el sector PYMES nos indican que son muy pocas las empresas que utilizan procesos de gestión estratégica. Sus experiencias, la complejidad del contexto más los embates competitivos los paraliza. Nos referimos a una conciencia cognitiva estratégica, poco explorada en Argentina.

Lo único real sobre el futuro es que es incierto. En este libro, el autor nos proporciona diversas herramientas para traducir la Visión de este futuro incierto en actividades que nos permitan acercarnos a un futuro probable y realizable.

Este libro aborda el diagnóstico, la formulación y la gestión estratégica sustentado en el pensamiento sistémico y la teoría del caos. Cubre una vasta diversidad de herramientas desde el análisis tradicional de oferta, demanda, mercados y estrategia competitiva hasta el balanced scorecard y la responsabilidad social empresarial. Todo ello representado de forma pragmática y amena.

Las herramientas de Dirección Estratégica Aplicada que el autor presenta invitan a construir un ámbito de negocios tal que promueva un país con mayor sustento empresarial, respetando los derechos intergeneracionales. Anima y provoca una reflexión para estimular una Nación fascinante hacia nuestro futuro deseado, un futuro que no podemos construir sin proyección de estrategias genuinas que aporten valor empresarial.

Marcelo M. Bertolami

Regional Sales Director para Emerging Latin America

Intel Latinoamérica, Miami, USA