GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL

¡Pase de la frase bien intencionada al hecho concreto!

Carlos Villajuana

ACERCA DEL AUTOR

Carlos Villajuana tiene experiencia en el sector público y privado. Ha sido funcionario público, Responsable de los Sistemas de la Calidad de Alicorp, Director Académico del Executive MBA de la Universidad San Ignacio de Loyola, Consultor Estratégico por las Naciones Unidas-UNICEF y Gerente de Marketing y Operaciones. Actualmente es Profesor del Magíster de ESAN y se desempeña como Gerente de Operaciones.

Ha participado como expositor en convenciones y congresos nacionales e internacionales. Adicionalmente ejerce la docencia y realiza consultorías en el campo de Estrategia, Balanced Scorecard, Costos y Calidad.

Carlos ha escrito el libro “Cómo ganar una batalla electoral” y diversos artículos sobre gestión empresarial. Ha sido premiado varias veces en sus condiciones de alumno, trabajador y profesor.

Es ingeniero industrial, Master of Businnes Administration por la Universidad de Québec-Canadá, maestro en administración, Diplomado en Dirección Estratégica, Auditor Líder de Sistemas de Calidad ISO 9000 y Evaluador de Calidad de Establecimientos de Salud. Aspira a ser un excelente padre, hijo, nieto y ciudadano de su país.

Los correos electrónicos de Carlos Villajuana son:

villajuana@viabcp.com
villajuana@lideresperu.com

Gracias por el tiempo que le dedicará a esta obra.

A mi Perú, especialmente a sus nuevas generaciones, en quienes confío para hacer de mi país una nación competitivamente humana.

A mis abuelos Román y Abilia; a mi madre Ana, a mi padre “Chicho”; a mi esposa Leslie y a mis hijos Karl y Karla, por darme felicidad a un precio cero. A todos ellos por hacerme recordar en todo momento que es tiempo de gozar con el gozo ajeno y de sufrir con el sufrimiento ajeno.

GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL
¡Pase de la frase bien intencionada al hecho concreto!

ÍNDICE

		Pág.
Reconocimientos		8
Introducción		9
Capítulo 1: El nuevo contexto del pensamiento estratégico e implicancias		14
1.1	¿Qué está pasando en el entorno?	14
1.2	El qué hacer del pensamiento estratégico en el nuevo contexto	24
1.3	¿Qué se requiere para dinamizar el proceso estratégico?	36
Capítulo 2: El proceso estratégico		43
2.1	La administración estratégica: Concepción	43
2.2	Descripción del proceso estratégico	44
Capítulo 3: Visión y misión		52
3.1	La visión	52
3.2	La misión	57
3.3	Visión-misión	61
3.4	Proceso de formulación de la visión y de la misión	61
Capítulo 4: Visión del futuro		65
4.1	Definición de visión del futuro	66
4.2	Proceso de visión del futuro	68
Capítulo 5: Determinación de las unidades estratégicas		88
5.1	Determinación o partición directa	92
5.2	Partición progresiva o macrosegmentación	92
Capítulo 6: Análisis estratégico a nivel de unidad estratégica		105
6.1	Análisis externo	106
6.1.1	El desarrollo sostenible, como marco del análisis estratégico	107
6.1.2	Alcance del análisis externo: Tipos de variables externas	109
6.1.3	Dimensiones del ambiente externo	110
6.1.4	Proceso de análisis externo	110
6.1.4.1	Establecimiento de las bases de selección de las variables externas	111

6.1.4.2 Identificación de los stakeholders 115
6.1.4.3 Identificación de las variables externas 122
6.1.4.4 Selección de las fuentes claves de información 149
6.1.4.5 Proyecciones o tendencias de las variables externas e impactos 150
6.1.4.6 Incertidumbres e impactos 151
6.1.4.7 Construcción de escenarios 151
6.1.4.8 Identificación de las oportunidades y amenazas 154
6.1.4.9 Identificación de las variables externas claves 154
6.1.4.10 Discusiones y conclusiones del análisis externo 156
Anexo 1: La técnica de la multivotación 184
6.2 Diagnóstico interno 191
6.2.1 Selección de procesos y áreas claves 191
6.2.2 Identificación de las variables internas 192
6.2.3 Selección de los patrones de comparación 214
6.2.4 Análisis de las variables internas 215
6.2.5 Identificación de las fortalezas y debilidades 216
6.2.6 Identificación y análisis de las competencias esenciales 218
6.2.7 Determinación del nivel competitivo de la unidad estratégica 219
6.2.8 Conclusiones del diagnóstico interno 221
6.3 Análisis estratégico corporativo 239
6.3.1 Alcance del análisis estratégico corporativo 239
6.3.2 Identificación y evaluación del estado de las competencias esenciales 242

Capítulo 7: Objetivos, metas y estrategias a nivel de unidad estratégica 248
7.1 Definición de objetivo y meta estratégica 249
7.2 Dimensión de los objetivos y metas estratégicas 249
7.3 Metodología básica para formular estrategias 252
7.4 Estilos estratégicos 259
7.5 Modelos estratégicos a nivel de unidad estratégica 262
7.5.1 Estrategias elementales 263
7.5.2 Decisiones PMP 265
7.5.3 Estrategias de crecimiento intensivo 270
7.5.4 Estrategias genéricas 274
7.5.5 El modelo de Philip Kotler 286
7.5.6 El cuadrado estratégico 296
7.5.7 Cuatro rutas hacia la ventaja estratégica 302
7.5.8 Estrategias de innovación 309
7.5.9 Estrategias enfocadas en el valor 315
7.5.10 Posturas y maniobras estratégicas según niveles de incertidumbre 332
Anexo 2: Procedimiento de aplicación del costeo basado en actividades –ABC 343

Capítulo 8: Objetivos, metas y estrategias corporativas 347
8.1 Dimensión de los objetivos y metas a nivel corporativo 348
8.2 Planes alternativos y contingenciales 351
8.3 Estrategias en relación a la visión y misión 353
8.4 Estrategias de cartera y ciclo de vida del producto 354

8.4.1 La matriz del BCG 355
8.4.2 Redefinición de la matriz del BCG 356
8.4.3 El ciclo de vida del producto: significado e implicancias 358
8.4.4 Estrategia general de cartera 359
8.5 Estrategias de crecimiento 373
8.5.1 Crecimiento integrativo 374
8.5.2 Crecimiento diversificado 375
8.5.3 Criterios para aprobar las estrategias de integración y diversificación 376
8.5.4 Estrategias de “quasi-integración” o de “quasi-diversificación” 377
8.5.5 Factores claves a evaluar en la adopción de estrategias de “quasi-integración” o de “quasi-diversificación” 379
8.6 El arte de la guerra 382
8.6.1 Principios estratégicos 383
8.6.2 Estrategias 387
8.7 Apalancamiento de recursos 392
8.8 Estrategias frente al entorno futuro 398
8.8.1 Construir el posicionamiento estratégico futuro 398
8.8.2 Responder a las oportunidades y amenazas futuras 399
8.8.3 Cuestionar y romper las reglas de juego 400
8.8.4 Competir para configurar el futuro 401
8.9 La competencia por el desarrollo de capacidades 405

Capítulo 9: Evaluación y aprobación de las estrategias 418
9.1 Filtros estratégicos 418
9.1.1 Criterios de auditoría estratégica 419
9.1.2 Las 22 leyes inmutables del marketing 420
9.1.3 Los 25 pecados estratégicos 429
9.2 Aprobación 432

Capítulo 10: Despliegue de metas y estrategias 436
10.1 ¿Cómo realizar el despliegue? 436
10.2 Preguntas claves para realizar el despliegue 437

Capítulo 11: Implantación y replaneación 453
11.1 Determinación de los principios y valores meta 453
11.2 Ajuste organizacional 453
11.3 Definición de políticas 454
11.4 Implementación de sistemas de soporte 456
11.5 Elaboración y aprobación de planes de acción 457
11.6 Mecanismos y criterios de ejecución, seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados 458
11.7 Replaneación 459

Capítulo 12: Liderazgo 470
12.1 El éxito y ¿de qué depende? 470
12.2 Evolución e interés actual por el tema de liderazgo 471
12.3 Intentando una definición de liderazgo 474

12.4 Liderazgo y poder 474
12.5 Liderazgo eficaz 475
12.6 ¿Cómo alcanzar un liderazgo eficaz? 476
12.7 El proceso de motivación 482
12.8 Paradigmas del liderazgo 483
12.9 Estilos de liderazgo 485
12.10 Atributos de un líder 487
12.11 Auditoría de liderazgo 490
12.12 Conclusiones 495

Glosario de términos 499

Reconocimientos

A Gilbert Lanoire Valderrama y César Eyzaguirre Avilés, directivos de Lanoire, Eyzaguirre & Asociados, por su comentarios enriquecedores, por transferirme sus experiencias y por su apoyo. A ambos muchas gracias.

A Eduardo Yaipén y a Milton Muñoz por convencerme que la única verdad en este mundo es Dios.

A mi esposa Leslie, a mis hijos Karl y Karla, a César Castillo y Magali Tejada, por trabajar junto conmigo, clasificando la información, los cuadros, los gráficos y tomando y ordenando las fotografías.

INTRODUCCIÓN

Frecuentemente escuchamos frases como “la clave está en hacer las cosas bien”, “concentrémonos en el reposicionamiento de nuestros productos”, “el cliente quiere calidad”, “el problema que tienes no es operativo, es estratégico”. Es común leer en los periódicos “la cuestión es evitar el exceso fiscal y monetario”, “se necesita de un manejo cauto del presupuesto público” o también “los canjes de deuda externa por cultivos alternativos a la coca deben alcanzar niveles adecuados”. Pero ¿qué significa cada una de estas frases? ¿Seremos eficaces en la acción si no tenemos claro las buenas intenciones así enunciadas? Para activar estos enunciados necesitamos por ejemplo precisar qué significa “hacer las cosas bien”, requerimos traducir los términos “calidad” (esta palabra por su amplio significado, no sirve de mucho para pasar a la acción), “operativo”, “estratégico”, “nivel adecuado”, “maneo cauto”, “exceso fiscal y monetario”. Asimismo, no podemos establecer un conjunto de acciones que nos conduzcan al reposicionamiento de nuestros productos, si antes no hemos identificado las variables explicativas de este objetivo. Es decir, hoy por hoy, resulta escaso la propuesta de criterios, métodos o eslabones que faciliten pasar de las buenas ideas al hecho concreto. Este es el vacío que hemos encontrado en el proceso gerencial y que aquí intentamos cubrir.

Igualmente, en la última década, con la aparición de nuevos enfoques empresariales y nuevas fórmulas estratégicas, la abundancia de disciplinas ha devenido en un conjunto de interrogantes y confusiones respecto a cómo aplicarlas en un sector en particular o en qué momento o a qué nivel aplicar tal o cual modelo.

Tomando como fuentes estas dos cuestiones, hemos pretendido hacer fácil lo que aparentemente es difícil, acercar la teoría a la práctica inmediata y ayudar a los gerentes y estudiosos en su tarea de unir diversos y diferentes enfoques, disciplinas y herramientas del campo gerencial y de sistematizar su aplicación. Por estas razones es que hemos repasado las estrategias e inmediatamente lo táctico y lo operativo. ¡Esto es indivisible!, es más: no existe reunión en la que los estrategas cuando están fijando el rumbo estratégico se olviden de lo específico o de lo que deben hacer de inmediato.

La respuesta a estos propósitos fue abordar el tema de la administración estratégica desde un punto de vista integral y por ende que alcance todos las dimensiones, temas y factores que interactúan con y dentro de la organización. Asimismo, fue necesario desmenuzar cada una las partes hasta llegar al nivel en el que pueda pasarse a la acción o pueda ejercitarse un control objetivo y práctico. En otras palabras, concebimos a la administración estratégica y a la administración operativa como dos lados de una misma moneda y como procesos inseparables e interdependientes. No estamos de acuerdo con separar

estos dos campos, por cuanto en la práctica implica colocar uno encima del otro, y ello, en el mejor de los casos, tiene como resultado el logro de efectividad en la parte, pero no en todo el sistema. Así como la elección del mejor terreno para competir supedita lo que hay que hacer bien, del mismo modo, si queremos tener éxito, no podemos elegir un terreno que sea inconsistente con lo que sabemos hacer bien.

La necesidad de ordenar las diferentes escuelas y propuestas y de atacar todos los puntos claves de la administración estratégica nos obligó a dar el ejemplo. He allí la razón por la cual, a pesar que nuestra concepción del proceso estratégico es fundamentalmente dinámico e interactivo, el texto sigue un orden correlativo.

Para el desagregado de los factores recurrimos al sentido común. De manera repetitiva nos hicimos la pregunta ¿cuáles son los sub-factores o variables involucrados en el tratamiento de este tema o de este problema? Y para evitar que se nos escape algo, nos apoyamos en ¿qué nos recomiendan insignes estrategas al respecto? Por otra parte, en esta tarea la premisa utilizada fue que en la medida que un concepto o etapa del proceso estratégico sea traducible en un conjunto de indicadores o variables cuantificables o cualificables, en esa misma forma, se dará su aporte a la creación de valor. De este modo, cada una de las fases, como por ejemplo el establecimiento de la visión y de la misión, ayudará realmente a la creación de valor si y solo si es operativa o invita a pasar a la acción y de paso deselitiza el acto de formular e implantar las estrategias. Nuestra intención de deselitizar se sustenta en que mientras no se tenga claro el cómo operativizar el proceso de gerencia estratégica, su dirección y ejecución continuará en manos de los especialistas o “gurús” de este campo.

Es importante señalar que nuestra tarea de ir de lo general a lo específico, de pasar del concepto a lo práctico y de trasladarnos de lo estratégico a lo operativo, nos condujo a la búsqueda de parámetros y la utilización de variables en todo el proceso de gerencia estratégica, pues como lo señala José Pérez-Fernández de Velasco “no se puede gestionar aquello que no se controla y es muy difícil controlar lo que no se mide”. Además nos llevó a ilustrar cada una de las partes del texto, con ejemplos, casos reales y figuras relativamente sencillas.

Para construir la estructura del proceso estratégico expuesto en el presente libro, en el capítulo 1 hicimos una exposición de las características más destacables del nuevo contexto que rodean a la administración y en particular al pensamiento estratégico, para luego deducir el rol y los aspectos claves que deberá abordar el qué hacer estratégico. Al final de este capítulo, trazamos de manera resumida el para qué del liderazgo como corazón, brazo y cerebro de todo el proceso estratégico.

Una vez ubicados en el nuevo entorno, delineado el qué hacer y definido los propósitos del liderazgo, en el capítulo 2, describimos de manera general cada una de las etapas del proceso estratégico, dejando para los siguientes

capítulos el tratamiento específico de cada fase. Advertimos que si bien por razones metodológicas planteamos que el proceso se inicie con la formulación de la visión de la organización vista como un todo, el carácter dinámico de la mente o la realidad misma nos puede hacer obviar este paso o conducir a tomar como punto de partida otra fase. Del mismo modo, debemos resaltar que el proceso planteado comprende la formulación de estrategias a dos niveles: corporativo o considerando la organización como un todo y por unidades estratégicas. Creemos que por el carácter procesal de la gestión estratégica, tiene poco sentido establecer estrategias funcionales, pues en todos los casos las metas estratégicas y el camino a seguir para conseguirlas implican actividades y esfuerzos de por lo menos dos unidades orgánicas. Tal como se abordan cada una de las etapas, éstas pueden ser utilizadas conjuntamente o separadas. Por ejemplo, el proceso de visión del futuro por si solo, puede ser empleado para definir o ajustar estrategias, igual sucede con el diagnóstico interno.

En el capítulo 3, discernimos sobre los requisitos que deben de cumplir la visión y la misión, para constituirse en valor para el proceso estratégico y para la organización. La visión y la misión pueden redactarse conjuntamente y pueden fijarse a nivel de la organización u opcionalmente a nivel de cada unidad estratégica, dependiendo esto de la complejidad de la organización en estudio y del propio interés de los directivos más importantes. En esta parte nos hemos preocupado de evitar que la aspiración o sueño organizacional y la forma de llegar a ella queden en simples frases o buenas intenciones. Reiterativamente decimos que si algo que se haga en el proceso estratégico y no se plasme en actividades concretas o no cumpla un papel claramente definido, debería ser dejado de lado inmediatamente o volverse a rehacer.

Con la intención de enriquecer los resultados del trabajo de prever el contexto que esperará a la organización en un año futuro previamente definido, en el capítulo 4 planteamos que el proceso de visión del futuro se realice alrededor de la organización en general. Ello no impide que esta actividad se repita a nivel de cada unidad estratégica. Aquí explicamos respecto a qué factores y aspectos deberá desplegarse la predicción, así como la forma de llegar a deducir las oportunidades futuras y las correspondientes capacidades a desarrollar.

Atendiendo que los efectos de los factores y variables externas, así como los agentes que ejercen presión, son diferentes en uno y otro sector, optamos por dividir a la organización por unidades estratégicas. La tarea de identificar las unidades estratégicas, detallada en el capítulo 5, puede hacerse de dos formas: directa o progresivamente. La clave en esto es tomar como bases de análisis y de diseño estratégico, aquellas que se enfrenten a fuerzas competitivas distinguibles y particulares y que a la vez se desarrollen en un mercado rentable.

En el capítulo 6, se discute el conjunto de actividades comprendidos en los análisis externo e interno, que deberán realizarse en cada una de las unidades estratégicas. En esta sección hemos intentado abarcar todos los factores y variables más importantes a ser considerados en cada una de estas

etapas con la finalidad de hallar los factores claves de éxito, variables externas claves más variables internas claves, del sector. Hacemos hincapié en que más importante que las oportunidades y amenazas en general, son las variables externas claves, independientemente si son oportunidades o amenazas; e igualmente, por el lado del diagnóstico interno, el énfasis está en las competencias claves y en las debilidades claves que presenta la organización.

El capítulo 7 comprende el campo de acción del análisis estratégico a nivel de toda la organización o corporativo. En éste describimos en relación a qué, hacer el análisis y se pone acento en el escrutinio de la salud de las competencias esenciales de la organización.

Después de ajustar los análisis externo e interno de cada unidad estratégica, éstas ya están expeditas para el trazo de objetivos y metas y de estrategias. Si bien, para la puntualización de los aspectos más comunes a ser utilizados en la definición de objetivos y metas lo desarrollamos en el capítulo 8, y las estrategias en el capítulo 9, sabemos que en la realidad, ambas etapas constituyen un solo proceso y por tanto se realimentan una a otra dinámicamente. En el capítulo 9, previo a nuestra exposición de once modelos estratégicos, desarrollamos paso a paso una metodología para convertir las metas en estrategias, así como mostramos cuatro estilos estratégicos que pueden adoptarse involuntariamente y aplicarse combinadamente. Recomendamos echar mano de los modelos estratégicos que comentamos después de utilizar la metodología aludida. Ésta es la mejor manera de evitar que un factor o idea importante se pase por alto en el momento del planteamiento de estrategias.

Nuestra concepción respecto a si las estrategias son resultado del entorno externo o de factores internos, es ni lo uno ni lo otro. Para nosotros la estrategia se desprende de los objetivos y los objetivos se plantean a partir de lo que ofrece el ambiente exterior y lo que audazmente se podría alcanzar estirando los recursos internos.

De igual modo que para el caso de las unidades estratégicas, en los capítulos 10 y 11, nos hemos abocado a las etapas de establecer objetivos, metas y estrategias viendo a la organización como una sola unidad. En el capítulo 11, de estrategias corporativas, hemos presentado el significado de siete modelos estratégicos vigentes, propuestos por eminentes estrategas de prestigio mundial. Es oportuno realzar que determinadas fórmulas estratégicas abordadas en este capítulo y en el capítulo 9, bien pueden ser de utilidad a nivel de unidades estratégicas como a nivel corporativo. Cada una de las posiciones estratégicas, está acompañada de un ejemplo.

En el capítulo 12 narramos sobre los filtros o parámetros de evaluación de las estrategias planteadas que la alta dirección deberá utilizar para efectos de decidir cuáles serán aprobadas e implantadas.

El capítulo 13 comprende la forma de realizar el despliegue de los objetivos, metas y estrategias, desde los niveles más altos a los niveles más bajos y acerca de su desplazamiento desde lo general a lo específico. Lo importante

aquí es comprometer a todo el personal a través de la participación y asignación de responsabilidades puntuales.

El momento de la verdad del proceso estratégico es descrito en el capítulo 14. En esta fase se comenta los aspectos claves de la implantación, seguimiento y evaluación de las estrategias desplegadas y se esclarece con un caso cómo deben ejecutarse de manera ordenada y objetiva, los planes de acción.

Como resultado de la evaluación y cada cierto período, generalmente a fines de cada año, se procede a la replaneación y por tanto al ajuste de los objetivos, metas y estrategias planteadas inicialmente. Este tema se atiende en el capítulo 15.

El capítulo 16, está reservado para lo que nosotros creemos que es lo más importante del proceso estratégico: el liderazgo. De nada servirán excelentes ideas si no se cuenta con líderes eficaces en todos los estamentos de la organización. ¡No se preocupe si el cómo es bueno o malo, si el quién no es el más idóneo!

Aunque, además de presentar una metodología sistemática para descender de los objetivos a las estrategias, así como describir un abanico de modelos o "plantillas estratégicas"; debemos enfatizar, que la sobrevivencia y desarrollo de una organización y de todas las organizaciones en el largo plazo, se relaciona directamente con su derecho, deber y responsabilidad. Esto quiere decir, que todo el proceso estratégico debe ejecutarse bajo la perspectiva de integrar la solución de los grandes desequilibrios existentes en la sociedad peruana y mundial. La preocupación no es tan sólo porque como seres humanos tenemos el deber de mejorar el nivel de calidad de vida, sino porque además, este tipo de situaciones, se convierten en una espiral negativa y terminan traduciéndose en problemas de tipo económico y político-legal que afectan la rentabilidad de los sectores e impactan negativamente en los objetivos fundamentales de las organizaciones y de sus unidades estratégicas.

Todo lo dicho aquí a nombre de la creatividad pasó a formar parte del mundo racional, campo que es accesible a todos. Por lo tanto, a todo lo planteado agréguele su creatividad y voluntad personal para que así se constituya en una real ventaja competitiva. Nuestro mensaje final es: ¡esfuércese por pasar de la teoría y del concepto bien intencionado a su aplicación efectiva!

Capítulo 1

El nuevo contexto del pensamiento estratégico e implicancias

La gestión estratégica es parte de la ciencia administrativa y como tal le son aplicables los principios y técnicas utilizados en ésta, soporta los efectos de los cambios ocurridos en las otras ciencias y en el ambiente e influye en la naturaleza de las demás disciplinas y sobre el contexto. Estas razones nos obligan a ubicar el pensamiento estratégico en el momento actual y al mismo tiempo, a extraer conclusiones respecto a qué aspectos del nuevo contexto son relevantes en la toma de decisiones administrativas, en particular en el campo estratégico, para luego hacer un planteamiento general sobre determinadas alternativas de acción a ser consideradas, tanto en el mundo de la administración estratégica, como en la administración operativa.

En atención a lo manifestado, delinearemos los rasgos más importantes que incluirá el mundo del pensamiento estratégico en un entorno radicalmente diferente. Para ello, primero nos vamos a ubicar y por tanto responder a la pregunta ¿qué está pasando en el entorno?, luego, atendiendo las características de la nueva realidad que estamos viviendo, atender a la interrogante ¿cuál es el qué hacer del pensamiento estratégico en este nuevo contexto?; y finalmente, nos enfocaremos en el factor dinamizador de todo el proceso: los aspectos claves del liderazgo.

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Ubicar al lector en el nuevo contexto.
- Ayudar a saber qué hacer en un entorno totalmente diferente.
- Persuadir en el sentido de que más importante que el cómo es el quién.

1.1 ¿QUÉ ESTÁ PASANDO EN EL ENTORNO?

Entre los nuevos cambios y los nuevos desafíos más importantes que marcan las líneas de acción del pensamiento estratégico, relacionados a la competencia, a los clientes, al qué hacer interno, a las nuevas connotaciones de las ventajas competitivas a crear o desarrollar, a los problemas que ya se están viviendo y que repercutirán en las organizaciones y al cómo prepararse frente al entorno futuro, puntualizados en el cuadro 1.1.1, y que como coralario nos dan una idea de cuál es el nuevo ambiente gerencial que envuelve a las organizaciones, podemos mencionar los siguientes:

1. **Incertidumbre del entorno**. En primer lugar precisemos que siempre hubo dificultades. Para Henry Ford lograr el éxito no le fue fácil, así como tampoco,

al Rey del Atún Peruano. La diferencia entre el ayer y el hoy radica en que antes podíamos ver los cruces y las dificultades que teníamos que afrontar derivados de los cambios lineales; en cambio hoy ya no. Antes, podíamos apostar a un solo camino, hoy en día la turbidez del entorno nos impide ver qué se viene y por ende las preguntas ya no tienen una sola respuesta. Por ejemplo, resulta difícil aproximar una respuesta a ¿qué pasará con el precio del petróleo?, ¿qué consecuencias traerá el incremento de la brecha entre ricos y pobres?, ¿después del DVD, qué?, ¿después del correo electrónico, qué?, ¿después de la onda actual de las fusiones, a qué recurrirán las empresas?, ¿qué pasará con los negocios de revelado de rollos, si ya se cuenta con cámaras digitales?

2. **Hiper-competencia**. Los sectores se fragmentan más y más y la competencia no da tregua, es sorpresiva y no hay lugar para la discriminación entre enemigos pequeños y grandes. Un negocio tiene que enfrentar a más y más competidores directos, debe responder a los efectos de los cambios no lineales o discontinuos y además está obligado a soportar con éxito a aquellos competidores revolucionarios que cambian la forma convencional de competir. La existencia de cada vez mayor oferta para la misma cantidad de demanda, tiende a, si y solo sí no se presentan propuestas estratégicas diferenciadas, que las ventas de un negocio se vea reducida de manera directamente proporcional a la cantidad de nuevos competidores ingresantes. El ingreso sorpresivo y la actuación invisible de nuevas organizaciones con nuevas tecnologías y con productos innovadores que cumplen las mismas y más funciones que los productos convencionales, se está traduciendo en una competencia que traspasa, y en algunos casos desaparece, las fronteras consabidas de los sectores. Una cosa es combatir con alguien que aplica similares reglas tradicionales, y otra, competir con alguien que impone nuevas normas de combate; y es diferente por cuanto para el segundo caso, la unidad estratégica por lo general no está preparada.

   Estos rasgos del contexto, explican por qué Internet está desplazando el uso del televisor y el consumo de bebidas y vestidos; sustenta, por ejemplo, por qué Kodak, si bien, para ingresar al mundo de las cámaras digitales, se cuidó de Fuji, Canon y de otros fabricantes de cámaras fotográficas, no previó que Microsoft se iba a cruzar en su camino, y hoy (a mediados del año 2001) se vea forzada a negociar con ésta, la forma de utilizar su software para cámaras digitales dentro del ambiente Windows. Como consecuencia de los cambios discontinuos, en determinados campos, los scanners compiten con las cámaras digitales, a pesar de contar con un proceso y características totalmente diferentes. En el Perú, es Kola Real, gaseosa que relativamente es la nueva ingresante, la que le está quitando mercado a Coca Cola e Inca Kola, y no Pepsi.

   Este fenómeno, con mayor intensidad en los sectores de las pequeñas y medianas empresas, hace urgente la búsqueda de salidas a las preguntas ¿cómo les va frente a los productos importados del Asia? y ¿cómo creen que les irá si no hacen algo desde hoy frente a la instalación de plantas chinas en el Perú? La hiper-competencia se refleja hasta en los precios de las drogas; el kete de PBC que en 1990 costaba 3 soles hoy se consigue a 30 céntimos, de igual forma, la marihuana cuesta la décima parte.

3. **Implicancias de la globalización**. Hoy, la fortaleza económica de un país se mide en función de su resistencia a los acontecimientos globales. Las decisiones de los gobiernos si no consideran los efectos de los factores globales, perderán eficacia. Así, la fortaleza de nuestros gobernantes, se mide en función de cuán capaces son decidiendo con sus pares extranjeros. Si los peruanos hemos tomado en serio que vivimos en un mundo globalizado, entonces los retos son: ser competitivos en una gran cantidad de sectores; o ser los más competitivos del mundo en sectores donde nadie nos gane, porque en éstos podemos gozar de ventajas comparativas y competitivas distintivas, sostenibles y percibidas por mercados globales atractivos. Holanda es sinónimo de liderazgo en cerveza (Heineken); considerando el ingreso del segundo trimestre del año 1999 (US$ 6,577 millones) obtenido por Nokia, empresa de equipos de telecomunicaciones de un país como Finlandia de tan solo 5 millones de habitantes, éste representa mucho más que la mitad del PBI peruano; de igual modo, Argentina destaca en el sector de carne de vacuno y Chile se ha buscado un lugar en los sectores de frutas, vinos y agroindustria.

   La meta de sobrevivir, de posicionarse o de ganar dinero, ya no depende de la previsión de qué es lo que va a pasar en el contexto doméstico, sino de cuán preparados están las organizaciones para salvar situaciones globales. Globalización significa tener patrones de comparación más exigentes. Los costos, la calidad y el servicio de las organizaciones deben ser de clase mundial. Significa, que si bien existen más mercados, éstos sólo están disponibles para los más competitivos y para aquellos que los conocen; de nada sirve tener mayor acceso a máquinas de última generación, si no tenemos mano de obra competitiva y si no sabemos cómo convencer a los nuevos mercados; hoy las barreras a la entrada de los sectores domésticos son insuficientes frente a las capacidades de los potenciales ingresantes globales.

   Globalización es también compartir el problema ecológico, que es más de los países desarrollados, que nuestro; de igual modo, es mundializar la cultura, la educación y la miseria. El peligro y la desventaja para países como el nuestro, está en que lo último que se comparta sea la solución de la miseria. Saquemos provecho de nuestras ventajas comparativas en estos campos, pues son fuentes de ventajas competitivas sostenibles. Por ejemplo nuestro país, tiene 84 de 144 zonas ecológicas del mundo y el 19% del total de especies de aves.

4. **Cambio en los valores claves**. Hemos pasado de una PC que era sinónimo de agilidad en el trabajo a una PC que es parte de la vida personal. De un detergente que limpiaba la ropa hemos pasado al detergente que cuida las manos, hasta llegar al detergente que cuida el ambiente. Se ha pasado de un café fuerte a un café descafeinado; de un cigarrillo sinónimo de rudeza, a un cigarrillo ultrasuave. La jerarquía de valores cambia y al mismo tiempo la importancia de cada valor. De acompañantes del pan de gran sabor hemos pasado a acompañantes sinónimos de salud. De un docente que exponía para que todo el mundo diga ¡qué genio!, al docente que evita que sus alumnos se duerman.

   En el futuro, la población será más madura, habrá menos jóvenes, por lo tanto las personas vivirán pisando el freno de la edad, las personas querrán ser

jóvenes siempre, combatirán el estrés, se volverán amigos de las pinzas de la cirugía estética y de los cosméticos, etc. En un mundo cada vez más estresante las personas buscarán entretenerse en todo lo que hagan.

5. **Conversión de aspiraciones en obligaciones**. Antes, una aspiración era titularse y eso era suficiente; por ejemplo era común lo que hace días me dijo un amigo: "hermano he decidido ser alcalde, pues mi sueño es **hacer algo por mi pueblo**", le dije: ¡planta un árbol! Hoy en día tener un título es una obligación, es el peaje que tienes que pagar para entrar a la pista de la competencia. Antes el éxito dependía del servicio al cliente, hoy ello es una obligación. Imagínense: ¡En el Perú, a junio del 2000, cada 3.5 horas se titula un abogado!

6. **Reducción del ciclo vida de las estrategias**. La diferencia entre el pasado y el presente está en que el fracaso demoraba muchos años, en cambio hoy día el fracaso llega en cuestión de meses. Bill Gates, accionista mayoritario de Microsoft, empresa cuyo valor de mercado es aproximadamente 10 veces el PBI peruano, en el año 1999 dijo que vive al borde de un precipicio y estimó que el fracaso le podría llegar en 2 años.

   Ante los cambios frecuentes y sorpresivos de las posiciones de las empresas y frente a la aparición de fenómenos globales, corresponde un ajuste de las estrategias. No es lo mismo que Pepsi Cola, en el Perú, se enfrente hoy en día a Kola Real y a Coca Cola e Inca Kola juntos, que competir con Coca Cola e Inca Kola, cuando en el año 1998 estaban separadas. De igual modo, la estrategia del negocio de Celulares de Telefónica del Perú, cuando empezó a enfrentar a AT&T y TIM, no podía ser la misma que la que tenía hasta el año 1999, en la que se enfrentaba a Bell South y Nextel. Las estrategias deberán ajustarse más rápido que antes por cuanto es más rápido el cambio y el aumento de los valores claves exigidos por los clientes. En el ayer, uno o dos servicios bastaban para satisfacer al cliente; hoy ya no. Las características de la rivalidad entre General Motors, Ford, Toyota, Honda y Chrysler, son totalmente diferentes a las de hoy, donde Chrysler está unida a Mercedes Benz y en el que Ford explota las fortalezas de Volvo y Mazda. La necesidad de reducir el ciclo de las estrategias se refleja por ejemplo, en lo siguiente: el teléfono tardó 40 años para llegar a 10 millones de clientes, pero Internet alcanzó los 10 millones en sólo 18 meses. La película "Corazón Valiente" estrenado en Estados Unidos el 24 de mayo de 1995, se demoró 7 meses para verse en todo el mundo; "Gladiador" se lanzó el 5 de mayo del 2000 en Estados Unidos, ese mismo día se vio en México y el 1º de junio del 2000 se estrenó en Lima.

7. **Reducción del ciclo de vida de los productos**. El cliente no sólo exige, como decía Porter hace más de 20 años, precio bajo o alta calidad; sino que además hoy busca novedad, velocidad y servicio incomparable. En síntesis, exige a las organizaciones velocidad para hacer diferentes cosas, en lugar de velocidad para hacer lo mismo. Sony y Panasonic vuelven obsoleto sus modelos cada 6 meses. Henry Ford I fue el ejecutivo más exitoso del mundo en los años 20, fabricando rápidamente un solo coche: el de color negro. En la década de los 80s, en el sector automotriz se lanzaba un modelo cada 5 años, hoy en menos de un año.

8. **De las ventajas comparativas a las ventajas competitivas**. La importancia de la ventaja de recursos ha sido suplantada por la capacidad, voluntad y creatividad para otorgar valor a las cosas. Por ejemplo, Tom Peters declara que "el único activo de Microsoft es la imaginación humana"[1]. Chile tiene la tercera parte de nuestros recursos agrícolas, pero exporta tres veces más; Perú tiene casi 13 veces más de área cultivable que Israel (54,770 km² frente a 4,370 km²), pero exporta en el sector agrícola, la tercera parte (658 millones de dólares frente a 1,800). Holanda tiene el 3% de la tierra agrícola peruana, pero presenta un PBI Agrario 3 veces superior. ¿Cuánto café crece en Suiza? ... casi nada, pero Nestlé es el que vende más café en el mundo. Ni qué decir de los países asiáticos.

   Para ganar una guerra es importante tener buenas armas, pero más importante es tener buena puntería. El costo más bajo del mercado, la calidad más alta, la atención más rápida, el producto más novedoso, el trato más amable, es resultado más de la voluntad, creatividad y capacidad de la personas que de la máquina o equipo más grande del mercado.

   ¿Por qué Lucent Technolgies cuesta 10 veces más que su valor en libros? Porque la riqueza de una organización depende de cómo es percibido su éxito y esto depende fundamentalmente de cómo está siendo gestionada estratégicamente. Y la gestión es algo intangible, no es tangible. Por lo tanto, es una cuestión de compromisos, de poder intelectual y de permanente inquietud respecto a lo que comúnmente se hace. Esto nos lleva a la conclusión de que el éxito se basa más en lo intangible, que en aquello que se hereda o que es más fácil de copiar o acceder.

9. **Rápida depreciación del capital intelectual**. Peter Drucker cuando visitó Lima en 1993, dijo "cada 4 ó 5 años el conocimiento se vuelve obsoleto", cinco años después ajusta este cálculo y dice "Cada 3 años el conocimiento se vuelve obsoleto" Por su parte, Michael Hammer sentencia que "basar el éxito en las viejas fórmulas del ayer, hoy es un exabrupto". A pesar que no todo se vuelve obsoleto, determinados conocimientos se vuelven obsoleto por la permanente innovación intelectual y por ello es que la inversión en este campo debe ser inmediatamente recuperada.

10. **Mayor demanda frente a una menor oferta de trabajo**. Por un lado, las empresas hacen sus cosas con menos personas, las máquinas reemplazan a las personas, se reduce el personal como consecuencia de estrategias de integración o de quasi-integración o de quasi-diversificación (fusiones); por otra parte, la fuerza laboral crece, más jóvenes que se suman a la masa necesitada de empleo, fuerza laboral cada vez más joven y más capacitada y por tanto, mayor escasez de oportunidades laborales de tipo dependiente para los adultos que pierden su empleo. A todo lo dicho se suma, los efectos de la clonación. Como lo manifiesta Jeremy Rifkin, doce cabras y un guardián pueden reemplazar miles de millones de dólares de inversión y miles de obreros en la producción de leche, productos farmacéuticos y sustancias químicas.

    En conclusión, si se prevé más desempleo y menos oportunidades para los que son adultos y pierden su empleo, podríamos asumir un escenario futuro en

el que los demandantes de empleo, buscarán sus propias alternativas; y que de no hacer nada desde hoy frente a esto, se traduciría, en el mejor de los casos, en conformación de pequeñas empresas y mayor informalidad, acompañado de mayor delincuencia, prostitución e inmoralidad.

11. **Concentración de la riqueza global.** Tal como se presenta en el gráfico 1.1.1, en Estados Unidos de Norteamérica, entre 1973 y 1993, el 10% de los más ricos, se hizo 11% más rico; en cambio el 10% de los más pobres, se volvió 16% más pobre. En el Perú, en 1971, el 10% de los más pobres tenía menos del 1.0% de la riqueza total, y el 10% de los más ricos, el 49.2%; en 1999, el 10% de los más pobres tenía el 1.9%, y el 10% de los más ricos, el 34%. ¿Qué podemos deducir del hecho que podría estar ocurriendo respecto a que los ricos de los países ricos se están haciendo más ricos, que los más pobres de estos países se están haciendo más pobres, que los ricos de los países pobres se están haciendo menos ricos, que los más pobres de los países pobres han reducido en una pizca su pobreza, y de que la riqueza total de los países ricos ha crecido y la de los países pobres se ha congelado?.

    1º Que los ricos de los países pobres no se están haciendo menos ricos a costa de la insignificante mayor riqueza de los más pobres; 2º Que los ricos de los países pobres se están haciendo menos ricos a costa de la aparición de nuevos ricos; y 3º Que los más pobres de los países ricos y los ricos, nuevos ricos y los pobres de los países pobres se están haciendo más pobres, a costa de la mayor riqueza de los más ricos de los países ricos. Bill Gates, en 1998 tenía una fortuna equivalente a la de 100 millones de ciudadanos norteamericanos, y en general, 356 personas en el mundo poseen una riqueza igual a la de 2,500 millones de habitantes en el mundo. Entonces: **¿¡Proletarios de todos los países y ricos de todos los países pobres, uníos!?.** Podemos prever conflictos sociales en los países ricos para reducir las brechas y mayor pérdida de poder de los ricos tradicionales en los países pobres, así ¿qué ganó la oligarquía peruana aliándose con los nuevos ricos y qué ganaron los más pobres apoyando a los nuevos ricos?

    La pregunta latente y preocupante es ¿qué pasará en el futuro si cada vez los pobres se hacen más pobres y al mismo tiempo son cada vez más?

12. **Nuevo ambiente gerencial**. Como corolario, tenemos un ambiente gerencial más complejo que un partido de fútbol, pues a este deporte le faltaría el ingreso sorpresivo de nuevos jugadores y la autonomía de uno de los equipos para cambiar las reglas de juego de la competencia sin avisar a nadie. Consecuentemente, el nuevo contexto gerencial exige: el manejo de contingencias e imprevistos; entrenadores más que jefes; amor a la camiseta; enfocarse en los jugadores claves; tomar en cuenta que sólo quedan para la final los que ganan; control antes, durante y después del partido; responsabilidad personal, con la barra y con la hinchada; considerar que el gol es resultado del juego en equipo; estar preparado para el ingreso sorpresivo de nuevos jugadores y pensar y repensar la forma de cambiar las reglas de juego. Está prohibido perder, pues la barra se irá. La barra crecerá y estará con el equipo en la medida que gane y gane. Reiteramos, en el fútbol, no hay nuevos jugadores que salen de

sorpresa, y menos se reinventan sorpresivamente las bases de juego; en los mercados, sí.

¿Qué no ha cambiado y qué ha cambiado en la administración?. Stoner, Freeman y Gilbert[2], tipifican como funciones básicas del proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar. En el pasado, la ejecución de estas cuatro etapas, se asemejaba por ejemplo a la construcción de una pirámide egipcia o a la construcción del templo del sol y de la luna de los incas. Para edificar una pirámide, en el campo de la planeación, entre otras tareas, tuvieron que diseñar lo que querían lograr; calcular los recursos necesarios; cuantificar la cantidad de piedras, el tamaño y las características de éstas; identificar dónde conseguir los recursos y programar el traslado de los recursos en el momento preciso. En materia de organización, se conformaron cuadrillas de hombres; se asignaron tareas a cada cuadrilla; se designaron los responsables de armonizar y orientar el trabajo de los miles de hombres. Respecto a la función de dirección, predominó el ejercicio de la motivación extrínseca y del liderazgo autoritario para efectos de mantener una mano de obra disciplinada. Finalmente, en el campo del control, se detectaron permanentemente si las cosas estaban haciéndose correctamente y se evaluó si lo que se iba obteniendo era coherente con el resultado final que se quería lograr.

A diferencia del pasado, en el caso de las pirámides; hoy en día para el diseño, para el cálculo de los recursos a utilizarse y para la programación del trabajo se cuenta con software sofisticados que han reducido drásticamente el tiempo de ejecución de estas actividades. El proceso de planeación hoy en día incluye tareas totalmente nuevas y considera factores y variables nunca antes vistos, tales como la incertidumbre, la competencia y la escasez de los recursos. De igual modo, en la función de organización, si bien como en las otras actividades de la administración se mantienen determinadas tareas, en el momento actual ya no es consistente construir la estructura organizacional desde la perspectiva de los directivos, pues la decisión de quién hace qué y de qué son responsables los quiénes, depende del talento individual y de las exigencias de los clientes. El modo de lograr que las personas hagan las cosas no puede basarse en la autoridad formal y en la consideración de las personas como medios. El nuevo mundo de la eficiencia, de la eficacia y de la efectividad, no nos da tiempo ni tregua para el control de tipo correctivo, de arriba hacia abajo y elitista.

Efectivamente, si bien las etapas básicas del proceso administrativo se han mantenido, lo que sí ha cambiado son su concepción y modo de llevarlas a cabo. Como dijéramos anteriormente, podríamos afirmar que la nueva forma de planear, organizar, dirigir y controlar se asemeja más al modo de llevar adelante un buen partido de fútbol, evento en el que como acciones de planeación, se estudia al equipo contrario, se fija la meta y se comunica a los jugadores la forma de atacar y defender. En la organización, se selecciona a los jugadores más idóneos, se designa al capitán o líder del equipo, se asignan tareas específicas a determinados jugadores, se designan los responsables de la “barra”. Son actividades de la dirección: alentar a los jugadores, antes, durante y después del partido; ser imparciales manteniendo a los mejores en el campo de juego,

pues los jugadores engreídos no se pueden ocultar; tomar decisiones contingenciales y no contingenciales durante el partido; instruir a los jugadores antes, durante y después del partido. En el campo del control, se evalúa permanentemente si el comportamiento real de los jugadores está de acuerdo a lo planeado; se corrigen inmediatamente las desviaciones en el desempeño real de los jugadores o en la forma de atacar y defender. Sin embargo, en un partido de fútbol de alto nivel competitivo se sabe con quiénes se va a jugar, los reglamentos de juego están claramente definidos y no se pueden cambiar durante el juego; en cambio en el mundo de los negocios no es así.

La diferencia más importante entre el ayer y el hoy, en relación a la concepción de cada etapa del proceso administrativo está en cuánto se considera al personal como medio y cuánto como fin y centro de todo. Decimos esto por cuanto en el presente, a diferencia del pasado, un entorno altamente dinámico exige ser respondido con el único recurso activo y dinámico de la organización, y porque la movilidad del personal está en función del valor que se le dé como ser humano. Por ejemplo, se puede informatizar la programación, el presupuesto y el diseño, pero es difícil hacer lo mismo con el manejo de la impredecibilidad y con la explotación del ingenio para elevar la productividad; la efectividad de una estructura organizacional se verá limitada si no se ha sabido disponer eficazmente de las personas según sus talentos y capacidades actuales y potenciales; la sentencia de la dirección “lograr que las personas hagan las cosas” ha sido suplantado por “lograr que las personas hagan las cosas bien”, y ello depende no de la voluntad de los directivos sino fundamentalmente de la voluntad individual; hoy en día un control efectivo depende de la capacidad de las personas para autocontrolarse y de sus virtudes para disfrutar haciendo las cosas perfectas.

En el campo de la planeación, se está en la necesidad de otorgar mayor tiempo para pensar en todo aquello que es impredecible y que no puede ser estimado con la ayuda de paquetes de software. Anteriormente, era común utilizar determinadas herramientas estadísticas para predecir el futuro, pues casi siempre el pasado se repetía en el presente y en el futuro. Excepto, en sectores como salud, vivienda y geología; por lo general, la extrapolación del pasado para predecir el futuro, tiene sus limitaciones. Esto ocurre porque, no toma en cuenta los cambios en los estilos de vida y las amenazas ambientales nunca antes vistas, debido a que cada vez más el entorno se hace más impredecible, y por cuanto pasa por alto la ventaja de descubrir el futuro a partir de la detección de corrientes o tendencias dominantes que suceden en el presente. La extrapolación es todavía útil en determinados sectores, cuando las variables se comportan previsiblemente, o cuando los efectos de un cambio dramático sólo puede verse después de prolongados años. Por ejemplo, una decisión radical respecto al control de la natalidad, recién después de unas dos décadas, se reflejará en el índice de crecimiento poblacional.

A fines de la década de los setenta, ingresamos a un nuevo escenario. Esta era, a nivel de negocios, se caracterizó, por el predominio del comprador sobre las demás fuerzas competitivas. A nivel de naciones, se pasó de un mercado donde dominaba la oferta, a un mercado dominado por la demanda. Tres de las más grandes razones que explicaron este cambio, fueron la crisis del petróleo;

las repercusiones económico-sociales sobre el mundo de las guerras de Corea y de Vietnam, principalmente, sobre los Estados Unidos de Norteamérica; y el alto nivel de industrialización de las empresas de Japón, Hong Kong, Taiwán, Corea y Singapur, las cuales aprovecharon la coyuntura que atravesaban las empresas norteamericanas, así como empezaron a explotar sus fortalezas y ventajas competitivas desarrolladas después de la segunda guerra mundial.

Los líderes de las naciones y de las organizaciones, acostumbrados al crecimiento permanente, actuaron bajo los supuestos de que la crisis iba a ser pasajera y de que el mañana iba a ser como el ayer. Bajo estas permisas continuaron aplicando las mismas disciplinas y herramientas del pasado, y por otro lado, siguieron produciendo pensando en una demanda en aumento permanente y descuidando la aparición de nuevos competidores; originando así, a nivel agregado mundial, el incremento del capital inmovilizado, la escasa posibilidad de trasladar las ineficiencias al mercado y adicionaron a las necesidades de disponibilidad de los mercados, las expectativas de calidad, servicio y rapidez. Es decir, los actuales mercados dominados por los compradores, deben su aparición, fundamentalmente, a la sobreproducción y al aumento cuantitativo y cualitativo de la competencia.

Era casi una regla planificar, partiendo de la meta general, seguir con el establecimiento de las metas por unidades orgánicas, hasta llegar a la programación de actividades. Hemos llegado a descubrir que las cosas se hacen sin obedecer, necesariamente un orden racional o “paso 1, paso 2, paso 3, ...” y por otra parte, que lo general o estratégico puede derivarse de lo específico o de lo táctico, o que de nada sirve aspirar a algo de largo plazo si ello es inconsistente con lo que se hace todos los días o en el corto plazo.

El trabajo de fijar y distribuir funciones, responsabilidades y recursos, definir la autoridad y de determinar las interrelaciones entre las diferentes unidades orgánicas, obedecía a la perspectiva de la organización. Las estructuras se construían obviando los procesos y que éstos responden al mercado y a las metas organizacionales.

La división del proceso de negocio, en tareas sencillas o la superespecialización, era consistente con el bajo poder de negociación de los clientes (el cliente compraba lo que había, la calidad era casi sólo sinónimo de disponibilidad y no comprendía el gran abanico de necesidades y expectativas que actualmente vemos en los clientes) y con la acostumbrada demanda creciente y pasiva, y por tanto, bastaba con jerarquizar la organización para controlar la fuerza centrífuga derivada de la departamentalización. Actualmente, la estructura organizacional, debe diseñarse combinando lo que quiere y querrán los clientes actuales y los nuevos clientes, con lo que la organización sabe hacer bien. Es decir, debe evitarse caer en la dicotomía de si la estructura debe responder al cliente o a las competencias internas.

En el campo de la organización la pregunta básica de trabajo era ¿cómo ser veloces haciendo lo mismo? Ésta fue sustituida por ¿cómo ser veloces haciendo diferentes cosas? La respuesta obvia coherente es flexibilizando los procesos y por ende la estructura organizacional.

Las funciones de mandar, influir, motivar y ejecutar acciones, se sustentaban fundamentalmente en la autoridad formal o estatutaria que gozaba

cada persona. Ello era coherente con la realidad que se vivía. Pero, cuando de una realidad en la que el éxito se basaba en recursos que se heredaban y que se poseían en gran magnitud, se ha pasado a la necesidad de pensar y repensar la forma de otorgar a éstos el mayor valor posible, la capacidad, voluntad y espíritu creativo de las personas vuelve a tomar relevancia y ello es incompatible con un liderazgo que da escasas oportunidades para el dinamismo, creatividad, flexibilidad y desarrollo de una mentalidad competitiva.

Como consecuencia de las nuevas formas de planear, organizar y dirigir, el control deberá sustentarse en la autodisciplina y en la autoevaluación. Esto requiere de una decidida y consciente inversión en capacitación del personal. Hoy en día, la mejor manera de controlar es el desarrollo del autocontrol y de la empoderización. Todo el personal se controlará a sí mismo, en la medida que llegue a considerarse, y así lo formalice la alta dirección, como un dueño o propietario de los procesos bajo su responsabilidad. Es decir, deberán sentirse como accionistas y actuar como tales.

El control correctivo fue suplantado en importancia por el de tipo preventivo e integral debido a que en el pasado, el mercado era el que pagaba las ineficiencias internas. Hoy, ya no es así, por lo que es vital solucionar los problemas en sus raíces y no sólo en sus efectos.

Para efectos de complementar lo que acabamos de plantear como nuevo marco gerencial, quisiéramos extraer planteamientos adicionales a partir de las perspectivas de Mintzberg y de Shewhart sobre el proceso administrativo.

Henry Mintzberg, señala: “El hecho es que estas cuatro palabras: planear, organizar, coordinar y controlar, que han predominado en el vocabulario administrativo desde que el industrial francés Henri Fayol las introdujo por primera vez en 1916, nos dicen poco acerca de lo que en realidad hacen los administradores. En el mejor de los casos, lo que hacen es indicar algunos objetivos vagos que se supone tienen los administradores al desempeñar su trabajo.”[3]. Para sustentar su afirmación, Henry Mintzberg hace las siguientes preguntas ¿Cuál de estas funciones desempeña (el administrador) en el momento en que obsequia un reloj de oro a un empleado que se retira? ¿Cuando asiste a una conferencia (el administrador) para tener contacto con personas que forman parte de su giro empresarial? ¿O cuando, al regresar de la mencionada conferencia, le comenta a uno de sus empleados que escuchó una idea que podría ser útil para cierto producto?

Apoyado en el hallazgo de otros estudiosos del campo de la administración y en sus propios estudios, Mintzberg, concluye en que aquellas personas que están a cargo de toda una organización o parte de ésta, cumplen con tres grandes funciones en común: funciones interpersonales, funciones de información y funciones de decisión[4]. Explica que de la autoridad formal se desprende el status, que marca las diferentes relaciones interpersonales; y que según estas relaciones se da el acceso a la información, y que con ésta, se toman las decisiones.

Otra forma de enfocar la administración es el famoso ciclo de Shewhart[5], procedimiento que es utilizado, tanto a nivel estratégico como operativo. Este modelo consta de cuatro etapas: planear, hacer, verificar y actuar. Es dinámico,

repetitivo y si es utilizado por todos los niveles, permite el autocontrol. No sólo sirve para detectar, en cualquier etapa, la causa de una desviación en la característica de un producto, sino además como método de trabajo aplicable a cualquier campo.

Para nosotros, lo importante es, si asistir a una ceremonia (relaciones interpersonales) tiene una utilidad visible para la organización, ya sea en el corto o en el largo plazo. Por ejemplo, que el gerente de ventas se reúna con un importante cliente, sirve, por lo menos, para consolidar su lealtad y para identificar sus preocupaciones, y estas dos informaciones, pueden ser utilizadas en la planeación, en la dirección o en el control; o atendiendo el ciclo Shewhart, en cualquiera de sus cuatro fases. Creemos que el problema está en el dinamismo que le faltó al enfoque de Fayol, y en la concepción funcional de la administración, dejando de lado el enfoque procesal e interdependiente. Todo se derivó del cómo se construyó el modelo. Fayol lo planteó desde el punto de vista de qué es lo que hay que hacer, descuidando el lado del quién lo va hacer, es decir, no consideró en su modelo el cómo funciona la mente de los ejecutores de las cosas.

El otro problema que tiene la sugerencia de Henry Mintzberg, frente al procedimiento de Shewhart, es que está orientado tan sólo para los administradores, o para aquellos que están a cargo de la organización o de alguna de sus subunidades, y no para todo el personal.

Podemos inferir entonces, que el nuevo enfoque de la administración, requiere los siguientes ajustes: 1) quitar, al modelo tradicional de Fayol, como lo hicieron muchos estudiosos de la administración que aparecieron después de él, la función “coordinar”, pues ésta es inherente a las demás actividades básicas; 2) complementar, precisar y enriquecer el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar, con las funciones o actividades sugeridas por Henry Mintzberg; 3) aplicar de manera general (a todo nivel y todos los trabajadores deberían utilizarlo) el proceso administrativo; y 4) concebir que la aplicación de las funciones del proceso administrativo es interdependiente, dinámica, simultánea y no necesariamente correlativa o racional.

Recordemos que así como hemos entrado a nuevas formas de realizar cada una de las etapas del proceso administrativo, de la misma forma, éstas pueden resultar limitadas u obsoletas. De allí que será importante estar atento a la interrogante: ¿hasta cuándo seguir actuando bajo estas nuevas concepciones?

1.2 EL QUÉ HACER DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL NUEVO CONTEXTO

En un entorno incierto, ante una hipercompetencia, en un mundo globalizado, frente al cambio incesante de los valores buscados por los clientes, en una realidad que ha convertido en una obligación lo que normalmente era opcional, en un mundo que cada vez se volverá mas hostil para el desarrollo sostenido de la sociedad mundial, en un nuevo ambiente gerencial, ¿cuáles serán los desafíos y el campo de acción del pensamiento lineal y no lineal aplicado a las gestión

estratégica?. Creemos que las respuestas, presentadas en el cuadro 1.2.2, son las siguientes.

1. **Librar con éxito dos guerras**. Desde el año 1992 decíamos que la era del conocimiento o de la información como símbolo de la tercera ola anunciada por Alvin Tofler, requería de un complemento que lo equilibre. Advertíamos esto en razón a que todas las organizaciones sin excepción, principalmente el organismo humano, basan su desarrollo orgánico, consciente o intuitivamente, en el equilibrio permanente de todas sus partes. No puede existir un cuerpo sano si tiene un corazón sano y un hígado enfermo. De igual forma, no existe empresa sana, o no se mantendrá así por mucho tiempo, si gana mucho dinero, pero tiene problemas de liquidez; desde otra perspectiva, no será sostenible el desarrollo de una empresa si el talento no va acompañado de una cultura de valores compartidos.

   Debido a que, a mayor desarrollo de la inteligencia corresponde una mayor independencia, es imposible que la genialidad en marketing, en operaciones, en finanzas y en informática se traduzcan en genialidad en el todo si no va unido por algo y hacia algo. Por consiguiente, no es una cuestión de ganar sólo la guerra del conocimiento, sino al mismo tiempo, la guerra de valores. Frente a una oferta laboral cualitativa y cuantitativamente superior, donde la capacidad o el conocimiento de las personas se volverá en un recurso accesible a todos, la ventaja diferencial se derivará de la creatividad y de la voluntad de las personas, y por tanto, éstas serán armas indispensables para el éxito en estas dos guerras.

   La guerra de conocimiento y la guerra de valores, son hoy las fuerzas centrífuga y centrípeta de las organizaciones, tal como en el ayer fueron la departamentalización y la jerarquía, respectivamente. La guerra del conocimiento viene a ser hoy en día la fuerza centrífuga de la organización y la guerra de valores, su cordón umbilical o fuerza centrípeta, es decir la fuerza que evitará el caos, el desequilibrio y el descontrol. Tener éxito en estas dos guerras significa aprovechar y potenciar efectivamente el conocimiento y forjar una cultura organizacional de valores compartidos, esto es, una cultura donde todos estén identificados y todos ganen. Para ello es necesario explotar rápida y de manera única el conocimiento, entendiendo que estudiar y aplicar es un solo proceso.

   Estamos obligados a incrementar veloz e incesantemente la productividad del conocimiento. Un conocimiento que no se aplica es como un libro cerrado: vanidad. Involucra también la elección inteligente de los aportes de las tres olas, pues no todo el ayer es malo. ¡Cuánta falta hace hoy en día, la práctica del ama sua, ama llulla y ama quella de nuestros Inkas! De igual modo, necesitamos tomar como guía el valor de los espartanos, el culto a las ciencias de los atenienses. ¡Cuánta falta hace en el Perú la disciplina de los samuráis, especialmente como ejemplo de saber qué es lo que significa realmente la famosa frase “asumir responsabilidades”!

   Sugerir que tenemos que entrar a estas dos guerras, no tiene un ápice de emotividad, pues cuando se da capacitación al personal con potencial y con gran voluntad para hacer las cosas, la productividad se ve incrementada

objetiva y significativamente. Un ejemplo de esto es Japón; país donde una viuda no llora cuando fallece su marido y en el que capacitar es fundamentalmente una cuestión de costo-beneficio.

La corrupción o la ausencia de valores éticos y morales, es un mal en sí mismo y es dañina para la salud espiritual de las personas y para el atractivo de una organización o país. Lo ocurrido en nuestro país nos enseña que la corrupción agranda dos problemas: el de la distribución de la riqueza, demostrada con las millonarias "coimas" concentradas en unos pocos; y el reducción de la riqueza agregada. Sin considerar que probablemente un dólar en manos de un honrado es más rentable que en manos de un deshonesto, la riqueza agregada del Perú se ha visto afectada porque los montos mal habidos se recogían en el Perú y se depositaban en el extranjero. Es lamentable que este mal, en lugar de frenarse, se esté extendiendo y creciendo. Por ejemplo, los sobornos relacionados a contratos internacionales registrados en Estados Unidos de Norteamérica durante el período 1995-2000, que según lo denunciado por uno de sus congresistas, el Sr. Robert Menéndez[6], son en promedio de 33,000 millones de dólares anuales; representa más del triple del Presupuesto del Sector Público peruano.

2. **Abrir la mente**. Necesitamos estar predispuestos a escuchar, para aprender a adaptar experiencias exitosas, para ganarle a la depreciación del conocimiento y para innovar. Los adultos tenemos que ser más que niños, pues éstos tienen mucho que aprender, pero poco que desaprender. Por lo tanto el reto para los adultos, es doble. Debemos desarrollar la capacidad de aprender y la capacidad de olvidar lo que no sirve, pues es la única forma de no continuar viviendo del pasado. Olvidar es ganarse a sí mismo. La clave en esto es: vencer el temor de ¡preguntar porqué!

3. **Estirar metas y apalancar recursos**. Un escenario con una mayor competencia, en donde el trato excelente ya no es una ventaja, en donde lanzar productos novedosos cada seis meses significa estar a la par y en donde tener un postgrado y dominar dos idiomas es requisito para sobrevivir, requiere de metas más retadoras y ello exige vivir en permanente ansiedad. Ansiedad que para no convertirse en estrés se debe compensar con pocas aspiraciones. Si al mismo tiempo se anhela un buen carro, una buena casa, una buena mujer, buenos hijos, un buen puesto de trabajo y un mayor status, con toda seguridad nos vamos a frustrar.

   Por otra parte, a más reto en las metas, mayor inteligencia en el uso de recursos. Necesitamos, conforme lo plantean Gary Hamel y C.K. Prahalad, apalancar recursos. Apalancar es hacer mucho con muy poco e implica por tanto concentrar, acumular, compartir, complementar, combinar, conservar, reutilizar, expandir y recuperar rápidamente lo poco que se tiene. En términos prácticos, es plantearse pocas metas pero más grandes y luego enfocar allí los recursos; asimismo involucra la reducción de costos que no contribuyen con estas metas, entraña decidir qué otros ingresos se pueden lograr con los mismos recursos, obliga a establecer alianzas con otros para

reducir costos comunes, es hacerse el indiferente si se sabe que se va a perder en una pelea, es buscar el equilibrio de recursos en toda la cadena de valor. Sobre esto último: ¿de qué sirve tener una fábrica tan grande si no se vende tanto?.

En el campo de la productividad agrícola es imperdonable fijar metas de 5% o 6%, allí la obligación es duplicar o triplicar la productividad; ello no es imposible, pues por ejemplo, los ingenieros del Instituto Nacional de Investigación Agraria –INIA, mediante el riego por goteo estiman se podría incrementar la producción de maíz de 3 T/Há a 18 T/Há con 7,500 m³ en lugar de 8,000 m³ de agua, y en el caso del trigo, con la misma cantidad de agua (7,500 m³), su rendimiento podría elevarse de 1.3 a 18 T/Há.

Para entender mejor esto, aplique su sentido común. En su hogar fíjese como meta lograr una familia feliz, utilice su carro para ir a su trabajo, para obtener ingresos adicionales y para llevar a sus hijos al colegio; recurra a la lonchera, a la bicicleta, únase a otros padres de familia y contrate algo en común, cuestiónese preguntándose ¿de qué sirve ser un buen trabajador si se es un mal padre?, ¿de qué sirve ser un buen alumno si se es un mal hijo? ¡equilibre sus recursos y sus acciones!

4. **Romper las reglas de juego**. Es primordial hacer esto, antes que otros lo hagan, especialmente los nuevos ingresantes. ¿Si las elecciones presidenciales en el Perú serán el año 2006, por qué esperar ese año para recién lanzar una candidatura? Reemplace dinero por tiempo. ¿Por qué para ser congresista se necesita ser conocido? ¡Admita que es parte de ese 99% de peruanos que nadie conoce, diga que su vida es su conciencia, diga que es capaz de hacer del Perú, un país competitivo! ¿Por qué no convocar a concurso público los cargos de Ministros y los miles y miles de cargos de confianza?, ¿es consistente hablar de la era del conocimiento y al mismo tiempo no considerar a los más capaces en los cargos más importantes del país? ¿Si la regla clave de éxito en los supermercados es tener playa de estacionamiento, por qué no pone un supermercado en un lugar donde nadie tenga carros? ¿Si una gran capacidad de distribución es fundamental para tener éxito vendiendo cervezas, por qué no coloca unos cuantos almacenes al costado de ese 20% que consume el 80% de las cervezas? En el sector bancario, ¿por qué no premiar la lealtad en lugar de decirle al cliente "abandone su banco, véngase a nosotros y si Dios está con usted, le regalaremos un millón?

   Es imposible, por ejemplo, que un pequeño pretenda ganar a un gigante, luchando con las mismas reglas. La única forma de tener éxito cuando se está en desventaja de recursos, es cambiando la forma convencional de competir. Aplicar esta estrategia consiste en pensar primero sobre ¿en qué basa su éxito el competidor o los competidores?; segundo, debe examinarse cómo está la unidad estratégica respecto a estos factores de éxito; tercero, atender a la pregunta ¿por qué tales reglas son fuentes de éxito?; y por último, deberá pensarse y repensarse paciente y rigurosamente sobre la nueva forma de competir, esto es, sobre la nueva manera de enfrentarse a la competencia y de convencer al cliente.

   ¿En qué basa su éxito un supermercado? En su playa de

estacionamiento, en su variedad, en su amable atención, en su ambiente y en sus servicios complementarios de juegos para niños, comidas rápidas y otros beneficios. Un bodeguero, ¿tiene playa de estacionamiento, y si tuviera, es suficiente?, ¿otorga servicios complementarios como juegos para niños, guardianía y comidas rápidas?, ¿ofrece variedad al mismo nivel que un supermercado?, y ¿qué tal su calidad de atención?. ¿Por qué permite vender más, el contar con playa de estacionamiento, dar variedad, tratar bien y brindar servicios complementarios? Porque, los clientes tienen carro y quieren estacionar, porque los clientes que llegan a un supermercado van generalmente en familia, porque los clientes quieren hacer sus compras de una sola vez y no de a poquitos; porque los clientes cuando compran no desean ser molestados por sus hijos; porque los clientes son seres humanos que juegan y se apetecen cuando trabajan, con mayor razón cuando compran, y como tal, reaccionan ante golosinas y alimentos de olor agradable; y porque los clientes son seres humanos que igual que el vendedor, que el dueño de una tienda o que el dueño de un negocio, desea ser bien tratado, desea que le den gratis cosas que no le cuestan a los vendedores. Es a este nivel donde se piensa y repiensa la forma de cambiar la forma de competir. Son válidas por ejemplo, las preguntas ¿quiénes no tienen carro?, ¿quiénes no compran en familia?, ¿quiénes desean hacer compras específicas o qué cosas se compran de a pocos?. Aquí un reparo: no se pregunte a quiénes no les gusta un buen trato o quiénes no tienen antojos. En el primer caso, ese es un requisito que usted está obligado a cumplir, y en cuanto a los antojos, éste por su tamaño podría resultar no rentable para un bodeguero. No se olvide: elija qué si y qué no vender y trate de ser el único ofreciendo algo interesante para el cliente.

Estamos convencidos de que esto debe aplicarse a nivel de gestión del país. ¿Cuántas decenas de años estamos siendo gestionados bajo las premisas de reducir el déficit fiscal, parar la inflación, mantener el tipo de cambio, bajar las tasas de interés, reducir el IGV o el impuesto a la renta o aumentar el PBI?. ¿Qué resultado hemos logrado? Es momento de cuestionar esto, e ir más allá. Es momento de atacar los impulsadores de la competitividad de las organizaciones, de las familias y de las personas. Un menor impuesto general a las ventas o un menor impuesto a la renta, alarga un poco la vida, pero no cura la enfermedad, no hace más competitivas a las empresas. Que un niño pague menos su pensión escolar no lo hace necesariamente más competitivo como estudiante; en cambio sí, si se invierte en elevar su auto-disciplina y su auto-estima. A nivel de empresas, lo que se tiene que hacer es otorgar incentivos para la reducción de los costos fijos y variables de las empresas, para apoyar el incremento de la productividad y la mejora de las características de calidad de los productos, y para mejorar la calidad en el servicio. Tenemos que aplicar políticas enfocadas al logro de ventajas competitivas. Por ejemplo, debe facilitarse la consecución de economías de escala, la identificación de los mercados mundiales y los tipos de productos más consistentes con lo que sabemos hacer bien y mejor que los demás. Deben otorgarse incentivos a la capacitación del personal, a la adquisición de tecnologías de última generación, a las compras en volumen de materias primas e insumos, a la masificación del liderazgo en las empresas, a la

implementación de normas de calidad, tipo ISO 9000 e ISO 14000. Debe incentivarse la generación de empleo, así como el mantenimiento de la cantidad de trabajadores. Se castiga por no cumplir ¿y qué pasa cuando se cumple?

Una de las formas sistemáticas de romper las reglas de juego es aplicando el modelo de Innovación Conceptual de los Negocios, expuesto por el Dr. Gary Hamel. Esta opción consiste en revolucionar las estrategias básicas, la misión convencional, es poner en tela de juicio la decisión actual respecto a qué y cuántos productos vender y qué y a cuántos mercados atender; asimismo comprende, replantear la forma tradicional de diferenciarse de la competencia. Implica cambiar la forma de llegar y de convencer al cliente; cuestionar los recursos en los cuales se basa la estrategia; cambiar el tipo de red o de alianzas mantenidas por el negocio; reconfigurar las estructuras organizacionales en función del nuevo concepto; repensar en lo que realmente quiere el cliente y sólo él; y cuestionar los límites de la organización, esto es, en qué actividades de la red de valor se concentrará la organización y en qué eslabones, no.

5. **Retarse a sí mismo**. ¿Cómo pelear con alguien que no se ve?, o ¿cómo estar preparado para pelear con alguien que viene con una tecnología y con un producto totalmente distinto?, compitiendo inteligentemente consigo mismo. Que los demás le mientan es normal, pero es inaudito que usted se mienta a sí mismo. Es sacar citas consigo mismo, es tomar en cuenta que el rey es usted mismo y que como resultado se impondrá metas estratégicas audaces y desafiantes. Significa no engañarse en el descubrimiento de lo que sabe hacer mejor, en el descubrimiento de lo que realmente quiere el cliente y en la exploración de las debilidades y flancos de la unidad estratégica. ¿Quién es el primer competidor del negocio de celulares de Telefónica?, ¿acaso TIM o Nextel?; no, ¡es el mismo nivel de servicio de los empleados de Telefónica!

6. **Competir por el futuro**. Comprende la previsión y creación del futuro. En otras palabras, consiste en estimar qué escenario nos espera y decidir qué hacer hoy para aprovecharlo o cambiarlo a nuestro favor. La ventaja para esto es: la vida es un conjunto de intersecciones, la vida da señales, existe un momento en el que el pasado y el futuro coexisten; por ejemplo cuando vemos que un niño gatea a la perfección, nos está anunciando que al día siguiente caminará. Implica, combinar el determinismo con el selectivismo, es decir, separar el corazón en el momento de imaginar el escenario futuro y ponerlo cuando se trata de cambiarlo o aprovecharlo.

   Para competir por el futuro necesitamos predecir y decidir el futuro en base a tendencias dominantes, es decir en función de aquello que obedece a necesidades humanas fundamentales y que por tanto se va a mantener en el tiempo. Por la impredecibilidad del entorno futuro, hoy en día la efectividad de las herramientas estadísticas tradicionales es limitada.

7. **Adoptar maniobras que no se lamentan**. Si no sabe qué va a ocurrir, elija lo que le pueda servir en cualquier resultado posible. Ejecute acciones que no

tengan pierde en cualquier entorno futuro. Capacitar y empoderizar al personal comprometido con la organización y que está lejos de su nivel de incompetencia (Ley de Peter), será útil si el precio del producto sube o baja; utilizar métricas y desarrollar la creatividad será necesario tanto en un escenario pesimista como optimista. Mejorar dramáticamente la calidad del servicio o tratar radicalmente mejor a los clientes no tiene pierde. Otra decisión que no lamentaremos, ya sea en épocas de recesión o de expansión, es no brindar productos, servicios, beneficios y estímulos promedios o genéricos, como si todos los clientes reaccionaran de igual forma; por el contrario, seleccione productos y segmentos y personalice sus esfuerzos. Como país, acciones que no lamentaremos serán la explotación de nuestra riqueza ecológica, la concentración de los recursos en la generación de líderes juveniles y el combate decidido de la inmoralidad y de la drogadicción.

8. **Redefinir permanentemente las estrategias**. Es decir, tenemos que revisar y redefinir nuestra misión, nuestro posicionamiento, nuestros clientes, nuestros productos y nuestras competencias esenciales continuamente. Viene a ser el ajuste frecuente de las estrategias. Imagínense, en las elecciones presidenciales del año 2000, cuando el Dr. Andrade lanzó su candidatura, era el primero; tres meses después pasó al segundo lugar, quince días después pasó al tercer lugar. En resumen, de una estrategia de líder debió pasar rápidamente a una estrategia de retador y luego a una estrategia de flanqueador o guerrillero. En febrero del 2000, la cerveza “cusqueña” era una archirrival de la cerveza “Cristal”, hoy en día ambas pertenecen a los mismos dueños. Los ciclos de ajuste y formulación de estrategias se están acortando en respuesta a la reducción del tiempo de duración del éxito.

9. **Luchar por estar solo**. El esfuerzo debe encaminarse a lograr estar solo con el precio más bajo, solo con la calidad más alta, solo con la atención más rápida, solo con el producto más novedoso, solo con el trato mas atento. Es evitar la competencia, es hacerse notar ante los ojos del cliente y por tanto distinguirse de los demás competidores. Esto se logra pensando por sí mismo, siendo originales e innovadores y explorando las necesidades latentes de los clientes. Luchar por estar solo, evita ser un seguidor, es decir, evita ser aquél que aspira a lo más un empate. Pensar por nuestra cuenta es ser auténtico, en el peor de los casos uno sabe porqué perdió, pues el fracaso no tiene otros culpables. Consecuentemente es conocerse a sí mismo. Al final, luchar por estar solo es distinguirse del resto y por tanto hoy en día ser mejor es sinónimo de ser único y diferente.

10. **Transformar activamente la organización**. La transformación de la estructura organizacional debe ser iniciativa, esto es, debe seguir a los cambios en las necesidades y expectativas de los clientes, debe obedecer a las estrategias de innovación y a la evolución de las competencias claves de la organización y debe servir a la estrategia de reconfigurar el sector. Es algo así como curarse la gripe de invierno en el verano, aprobar el examen final el primer día de clases o inculcar a nuestros hijos la autodisciplina y la

mentalidad competitiva antes de que ellos nos entreguen la libreta de notas. Implica ser pasivos y activos, o sea, responder rápidamente a lo que quiere el mercado y al mismo tiempo, sorprenderlo. Jamás seremos líderes si sólo estamos esperando la nueva orden del cliente. Es no esperar estar en rojo o que los activos sean menores que los pasivos para recién actuar y decidirse por una reestructuración, dowsizing o cualquier otra medida reactiva.

11. **Deselitizar el acto de pensar, crear y actuar.** Hoy ya no hay espacio para lo que Taylor decía a inicios del siglo XX: "el obrero, así como cuelga su sombrero, debería colgar también su cerebro en la percha de la entrada". Promueva el auto-control, establezca metas comunes y atractivas y en torno a ellas, integre a las personas, conforme equipos de trabajo, coordine tareas, descubra el talento de su personal, desarróllelo y empoderice. Oponerse a la empoderización y a la delegación es propio de los mediocres.

    En todo esto, tenga cuidado en delegar lo que es su propia responsabilidad. Por ejemplo, el compromiso con la calidad y con la motivación de su personal, o respecto a nuestra responsabilidad como padres. Sobre esto último es común que cuando nuestro hijo tiene bajas calificaciones, llamamos al psicólogo; o si nuestro hijo está hablando groserías, llamamos al cura; etc. Tome en cuenta que si bien los directivos aprueban o son el pretexto para el cambio, la verdadera revolución la hacen las masas. Por ello es que necesitamos nuevas voces, nuevas perspectivas y nuevas pasiones.

12. **Autoridad integral.** Las actividades de dirigir, se sustentaban fundamentalmente en la autoridad formal o estatutaria que gozaba cada persona. Ello era coherente con la realidad que se vivía, pues, el éxito de las organizaciones dependía de sus ventajas de recursos físicos, financieros y materiales, y de una mano de obra rígida y disciplinada. Pero, cuando de una realidad en la que hace 18 años (en 1983), 8 de los 10 hombres más ricos del mundo eran dueños del petróleo[7], se ha pasado a una situación en la que el más rico es Bill Gates, de Microsoft, con una fortuna personal de 63,000 millones de dólares[8], el segundo es Larry Ellison de Oracle, el tercero es Paul Allen de Microsoft; el cuarto es Warren Buffet de Finanzas, el quinto es Gordon Moore de Intel, el sexto es Philip Anschutz de Qwest Comunication, el sétimo es Steve Ballmer y el octavo más rico del mundo es Alice Walton de Tiendas Wal-Mart; nos lleva a enfocarnos en el manejo del valor agregado y básicamente en su fuente: el recurso humano. Por otra parte, en un mercado que exige respuestas rápidas, innovadoras y eficaces en todos los niveles de la organización que obliga a tener verdaderos "dueños" de los procesos, se hace ineludible, concentrarse en el compromiso y la confianza de todos los trabajadores de la organización. Ello implica basar el proceso de dirigir, en el ejercicio de la autoridad moral, técnica y formal de los directivos, tanto en la organización como en la sociedad. Necesitamos autoridades y directivos responsables socialmente para efectos de evitar los problemas que se podrían derivar del incremento de las brechas entre ricos y pobres a nivel global y del aumento incesante del deterioro del medio

ambiente.

13. **Manejo del numerador de la productividad**. Uno de los paradigmas más actuales se relaciona a la búsqueda de la mejora gradual o radical, enfocado principalmente al incremento de la productividad vía la reducción de su denominador (los recursos). He allí uno de los peligros de la Calidad Total y de la Reingeniería. Basados en lo manifestado por C.K. Prahalad, advertimos que si motivamos al personal para lograr el mejoramiento continuo, y si esto solo se traduce en hacer lo mismo (se mantiene constante el numerador de la productividad) con menos recursos (se reduce el denominador de la productividad); con el tiempo, el personal se hará menos necesario por hacer las cosas bien, consecuentemente terminará desmotivado y se pondrá en riesgo la mejora continua. De allí que la opción es crecer continuamente para así mantener vivo el espíritu a favor de la calidad total o reingeniería. No olvidemos que la gente no es tonta, por cuanto se da cuenta que es el activo más importante, pero también sabe que es el activo más fácil de deshacerse. Incrementar el numerador de la productividad es más difícil, pues implica explotar nuevas oportunidades y ello es cuestión de mirar más afuera que adentro.

    Según los japoneses la nueva fuente de ventaja competitiva será la capacidad para crear productos y mercados fundamentalmente nuevos, y ello exige la capacidad para tener y manejar procesos efectivos. La opción más sensata para los adultos que pierden su empleo es la creación de nuevas fuentes de ingresos independientes y no la postulación a fuentes de trabajo dependientes, pues están en desventaja frente a una oferta laboral cada vez más joven y más capacitada.

    Se cree erróneamente que *ser más grande es sinónimo de éxito*. Hoy en día ¿será una cuestión de ser más grande?. La participación de mercado a agosto de 1999 de las dos marcas líderes de gaseosas disminuyó 10 puntos respecto a 1996, año en el cual estaban separadas. La razón de esto ha sido el ingreso de nuevos jugadores. Muchas empresas que se han fusionado facturan hoy en día menos que cuando estaban separadas. Ello ocurre porque no sólo es una cuestión de incrementar la competitividad y la productividad en base al manejo del denominador de la productividad o de la cuenta de los gastos, sino fundamentalmente, es un problema de atacar el numerador de la productividad y de crear nuevas fuentes de ingresos. Hoy ya no “el pez grande se come al pez chico”, sino “el pez ágil se come al pez lento”.

14. **Ganar antes**. Significa atacar preventivamente las causas de los problemas potenciales y la aplicación de la ley moral. Entraña ir de un control “arriba hacia abajo” y correctivo, hacia un control total y preventivo. Es pasar del efecto a la causa. Son hechos comunes en el Perú: Quiebra el Banco República y se quintuplica el monto de seguros; violan 9 niños por hora y se lanza la publicidad “yo sé cuidar mi cuerpo”; no vamos al mundial desde el año 82 y traemos al Sr. Francisco Maturana (fue cesado en setiembre del 2000); un millón de asaltos por año y se compran 300 motos Harley Davidson de 30,000 dólares cada uno.

Sun Tsu dijo que una batalla se gana antes de entablarla; es decir, la batalla se gana en su diseño, en la maqueta, en el papel, después es demasiado tarde; para ello se requiere aplicar la ley moral: gente preparada, comprometida con metas trascendentales y dispuesta a todo.

15. **Desarrollar habilidades para adaptar tecnologías**. Una de las causas del crecimiento de las brechas entre ricos y pobres, es el acceso a la tecnología. Es urgente, a nivel de gobierno y empresarial, otorgar incentivos con este propósito. Con mayor razón como país de escasos recursos, estamos en la necesidad de manejar nuevos paquetes, ingresar agresivamente al mundo de Internet, etc. La habilidad se desarrolla con el entrenamiento, con la dedicación.

16. **Ser coherentes**. Viviana Forrester dice que hoy ya no hay pleno empleo, pero se mantienen criterios de trabajo del siglo XIX, cuando hace 20 ó 30 años, aquél aún existía. No olvidemos que el ser humano siempre buscó seguridad, y que por lo tanto, lo único que debe cambiar para otorgar seguridad en el empleo, es el requisito; antes era la experiencia, porque el mañana era repetición o prolongación del pasado y del futuro, hoy es la capacidad actual y potencial de las personas y esencialmente, su voluntad y creatividad.

    Una incoherencia se da respecto al rol del Estado frente a rol del sector privado en relación al empleo, pues por ejemplo, si la empresa despide a su personal y por tanto reduce sus gastos, probablemente su precio por acción subirá; en cambio para el Estado es un hueco que habrá de cubrir. Otra incoherencia se observa cuando se implementan procesos de cambio, como el de la calidad Total o la Reingeniería, pero manteniéndose la misma estructura organizacional y los mismos sistemas remunerativos y de incentivos. Ser competitivos es una exigencia no sólo para el sector privado, sino también para el sector público. No es coherente por ejemplo, que los altos funcionarios del gobierno peruano acepten la globalización en lo económico, pero la rechacen en el plano político; es decir aprueban los beneficios tecnológicos y los retos en competitividad que representa, pero condenan las sanciones que impone al continuismo en el poder. En otras palabras, se abren las puertas para el libre flujo de tecnología y de capitales, pero se cierran cuando se trata de intercambiar sistemas políticos más avanzados.

17. **Hacer las cosas bien en el camino correcto**. La regla es: elegir el mejor camino, hacer las cosas bien en ese camino, y fijar, medir y controlar los indicadores de efectividad estratégica y operativa. Es bueno enrumbarse bajo el lema de “ofrecer un excelente servicio al cliente”, pero es mejor saber qué porción de la forma de vida del personal representa la cultura por la excelencia y mejor aún si medimos y manejamos el nivel de excelencia en el servicio.

    En esto, tome en cuenta que si bien existen buenos y malos negocios, el éxito depende más de si somos buenos o malos gerenciando y que es una

cuestión de si sabemos llevar el día a día sin perderse de la ruta de largo plazo. Esto viene a ser la unidad de la administración estratégica y de la administración operativa. Existe una intersección, no se pueden separar.

La creación o desarrollo de ventajas competitivas es el resultado del esfuerzo diario, lo que se haga en el día a día está determinado por el largo plazo, y las estrategias pueden cambiar en función de lo que suceda en el corto plazo. Si no existe un hábito por la eliminación de los desperdicios, la ventaja competitiva de costo inferior estará en peligro. A la opción obligada de elegir el mejor camino y hacer las cosas bien en el camino elegido, y al mismo tiempo, de fijar, medir y controlar los indicadores estratégicos y operativos, nosotros lo denominamos "Gestión Integral". Como tal une la gestión estratégica y operativa y ordena la aplicación de las distintas disciplinas y herramientas de gestión comprendidas en estos dos campos.

18. **Gestionar por procesos**. La forma sigue a la función. Así, los organigramas deben adecuarse a los procesos y no al revés. Antes de construir su estructura organizacional, tome un lápiz y un papel y construya el diagrama de flujo de sus procesos; y previo al diseño de sus procesos, piense y atienda la forma más efectiva de entregar los valores elegidos y buscados por los clientes. El grado de departamentalización y de jerarquización, así como de especialización o generalización depende de su contribución al incremento de la capacidad de los procesos; esto es, de cuánto la estructura contribuye a que los procesos sean capaces. No olvidemos que el cliente compra procesos, pues piensa y exige de manera horizontal. De igual modo las estrategias son procesales. Hoy ya no se conciben estrategias funcionales. Las estrategias requieren el esfuerzo conjunto de las distintas áreas de la organización; a esto, los japoneses le denominan el Hoshin Kanri.

19. **Aplicar el juicio sobre parámetros y métricas**. Es el momento de aplicar el juicio sobre datos e información. En el diagnóstico interno, en el establecimiento de metas y en la traducción de los objetivos en estrategias. Todo debe ser medible y auditable. Por ejemplo la visión y la misión sino es operativa, no genera valor agregado al proceso estratégico. ¿Qué significa elija estrategias "sensatas"?, ¿Qué significa "óptima" calidad?, ¿qué significa ser "eficiente"?, ¿qué significa "flexibilidad"?, ¿qué significa niveles "adecuados" de emisión monetaria?, ¿qué es eso de "lineamientos" de gobierno?, ¿qué significa "disciplina fiscal"?. Antes "al ojo de buen cuvero" era suficiente, hoy en día, para pasar de las frases abstractas al hecho concreto necesitamos de parámetros y métricas. Tengamos presente que lo que mueve a la materia no es la partícula ni la molécula, sino el átomo.

20. **Combinar la racionalidad con la creatividad**. Es la esencia del verdadero pensamiento estratégico. Predecir que habrá mayor pandillaje y violencia juvenil tiene parte creativa, pero tiene base racional. Que la cantidad de miembros de familia se va a reducir tiene algo de creativo, pero también tiene su parte racional. La ventaja hoy en día está en sumar a la base racional, el esfuerzo creativo. La base racional es accesible a todos, en cambio la

creatividad está disponible sólo para aquellos que han decidido pensar por sí mismos y que están dispuestos a transpirar para innovar. Por ejemplo, en el tiempo de Newton, casi todas las personas vieron la caída de la manzana, pero Newton fue el único en deducir de este hecho racional, su ley de gravitación universal. Todo el mundo sabe que para ganar unas elecciones, la clave está en la publicidad, pero fue la profesora Gloria Helfer, en las elecciones generales del Perú del año 2000, a pesar de no ser tan joven, la única en salir a volar en paracaidas y concentrar la atención. Todo el mundo sabe que a un gigante hay que pelearle a distancia, pero fue David (con la ayuda de Dios) el único que se buscó una buena honda, una buena piedra y afinó su puntería para reemplazar la fuerza por la destreza (cambió la forma de pelear que convenía a Goliat). Debemos hacer notar que la ayuda de Dios a David, no fue una cuestión de suerte; pues David se ganó el amor de Dios con su fe y lealtad.

Estamos convencidos que las fuentes de la creatividad está en los jóvenes. Es imposible que un padre de familia le gane a su adolescente hijo en el manejo de los nuevos software que están apareciendo.

21. **Combinar modelos**. Un modelo no es suficiente. Tenemos que combinar las distintas posiciones estratégicas recomendadas por distinguidos estrategas, para así cubrirnos frente a la necesidad de ajustar las estrategias a los escenarios, a las capacidades claves, a la competencia y a los clientes. Ni el liberalismo, ni el conservadurismo. Ni la ortodoxia, ni la heterodoxia, los problemas son integrales. Estados Unidos es ultra-heterodoxo manejando su sector agrícola, pero es ortodoxo en el campo industrial. Cuba tiene una de las rentas per-cápitas más bajas del mundo, pero está por encima de muchos países desarrollados en indicadores de educación y salud. Estados Unidos tiene una de las tasas más altas de productividad mundial, pero mantiene más de 30 millones de drogadictos y tiene más del 24% de jóvenes por debajo de la línea de la pobreza. Japón tiene una de las rentas percápitas más altas del mundo, pero presenta más de 10,000 suicidios de niños por año.

22. **Considerar que lo vital es el quién**. El cómo es importante, pero lo vital es el quién. La selección de fútbol Perú México 70, es un ejemplo; pues a Cubillas, al “Cholo” Sotil, a “Perico” León, a Héctor Chumpitaz, a Alberto Gallardo o a Roberto Challe, no era necesario decirle cómo atacar o cómo defender. Más que buenos o malos enfoques gerenciales, hay buenos o malos gerentes; más que buenas o malas leyes, hay buenos o malos encargados de hacerlas cumplir; más que de buenas o malas políticas sectoriales, el éxito depende de los buenos o malos funcionarios. Esta concepción exige que pongamos los caballos delante de la carreta: el propósito fundamental de una nación no es el crecimiento económico, sino lograr la felicidad de su gente. Es momento de enfocarnos en el quién para tener 25 millones de líderes, hombres que tengan la capacidad moral y técnica, la voluntad y la creatividad para luchar por la justicia y la felicidad de todas las personas.

En un contexto complejo y dinámico y para afrontar entornos futuros impredecibles, particularmente creemos que más importante que los planes y

programas, es la calidad de los cuadros directivos de una organización. Ayer fueron las crisis asiática, rusa y brasileña; hoy nuevamente, lidiamos frente a un incremento agresivo del precio del petróleo y todos sus efectos sobre las economías de los países y en los sectores industriales, en unos con mayor intensidad que otros, ¿qué hacer? La respuesta tiene un sinnúmero de alternativas y estamos convencidos que los más talentosos y al mismo tiempo los de mayor valor moral y ético, sabrán elegir los mejores caminos.

1.3 ¿QUÉ SE REQUIERE PARA DINAMIZAR EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO?

Los procesos y la estructura pueden estar bien diseñados, las responsabilidades de cada persona y los recursos pueden estar adecuada y suficientemente asignados y pueden haberse identificado y establecido inteligente y objetivamente los parámetros e indicadores de gestión; pero si no existe aquél elemento que hará posible que todos los componentes anteriores se muevan armoniosamente, el sistema quedará paralizado, o en el mejor de los casos caminará divergente y desordenadamente. De allí que dar vida al qué hacer estratégico será una cuestión de liderazgo. Liderazgo, para:

1. **Romper marcos de gestión inconsistentes con el nuevo contexto**. Entender que la cultura no se cambia, se ensancha; pues por ejemplo, el arequipeño que viene a radicar en Lima, no deja de ser arequipeño, sino que se vuelve arequipeño y limeño a la vez; y por tanto habrá más "limeñización", si la cultura limeña llega a ocupar mayor espacio que la cultura arequipeña. Otro de los paradigmas vigentes es que "cambiar no es una cuestión de tiempo, es una cuestión de voluntad", pues sino pregúntele a aquél borrachito que llegaba bebido todos los días y que todos los días decía a su esposa "vieja, dame tiempo, dame tiempo, para cambiar"... resulta que pasó el tiempo y cambió: Ahora ya no toma "Cristal", ahora toma "Pilsen". Debe considerarse que no toda la cultura se adecua a las circunstancias, sino una parte de ésta, pues los valores de los líderes no cambian y las creencias o los comportamientos, sí.

2. **Lograr que la gente entregue lo mejor de sí**. Para esto, la base es la confianza y el compromiso de todos y ello se logra fundamentalmente detectando aquellas expectativas que realmente mueven a las personas, aplicando la política ganar-ganar y asumiendo una posición franca y consecuente.

3. **Forjar líderes**. No se concibe el liderazgo de arriba abajo, sino el liderazgo de arriba abajo y de abajo arriba. La historia la hacen los líderes y las masas, no existe líder sin líderes. Warren Bennis en su artículo "El fin del liderazgo", nos aclara esto, al transcribir del dramaturgo marxista Berthold Brecht, el siguiente fragmento "El joven Alejandro conquistó India. ¿Él solo?"[9] (ver el poema completo en el cuadro 1.3.1).

   Para la creación de líderes, es clave la búsqueda de trascendencia en el

tiempo y en el espacio (compromiso con el futuro y con los demás). Es normal gozar con el éxito de uno mismo, es trascendente gozar con el gozo ajeno. Forjar líderes a todo nivel exige lograr que la dirección esté en manos de los principios y de los sistemas. Recuerde que a usted lo admiran por los principios que practica y por los sistemas que promueve y aplica. La soberbia es enemiga de la forja de líderes, al respecto Gabriel García Márquez, dice: "He aprendido que un hombre solo tiene derecho a mirar a otro hacia abajo, cuando ha de ayudarle a levantarse". ¿Cuándo se es más líder?, cuando se tiene más seguidores.

4. **Lograr relacionar hombres con hombres**. Un poeta anónimo nos ilustra este desafío con lo siguiente: "Todos nosotros somos ángeles con una sola ala. Sólo podemos volar abrazándonos unos a otros". Entonces la clave está en conseguir el esfuerzo conjunto de las personas. Similarmente, Martin Luther King nos aclara esto diciendo "Hemos aprendido a volar como los pájaros, a nadar como los peces, pero no hemos aprendido el arte de vivir juntos, como hermanos". Tal como lo afirma Alfredo Acle Tomasini, administrar y liderar es relacionar hombres con hombres, por cuanto el rendimiento de una máquina o de un equipo, o los favorables resultados financieros, depende de los hombres.

5. **Superar la mentalidad derrotista**. Sobre esto ¿cuál es la diferencia entre "perder pensando perder" y "perder pensando ganar"?. La diferencia está en que en el primer caso, se pierde antes de la pelea, en cambio, en el segundo caso, sólo se pierde después del pitazo final.

   Es desalentador en nuestro país leer frecuentemente: "Perú por una hazaña", o por ejemplo, cuando Alianza Lima en el año 1999 perdió el título ante la "U", los periódicos decían "Alianza Lima: para el próximo milenio será". Antes del partido frente a un equipo argentino, por la Copa Libertadores, la prensa dijo "Universitario: Ojalá Dios los ayude"; otro caso fue el de muchos de nuestros dirigentes que clamaban "Ojalá no nos toque con Brasil o Argentina". Un día antes del partido Perú-Brasil (04.06.2000), el titular de uno de los periódicos líderes del país anunció: "El 'ciego' (Juan Carlos Oblitas, ex-entrenador de la selección peruana) la ve difícil". Durante el partido Perú-Brasil, mientras se mantenía el empate, un locutor deportivo ("Rulito" Pinasco) decía a cada instante: "hasta el momento Perú le está jugando de igual a igual". En las semanas previas al partido Perú-Brasil, en un canal de TV pasaban todos los días el historial de éxito de Brasil.

6. **Enseñar a asumir responsabilidades**. Si los ciudadanos en general y en especial los directivos o funcionarios, tomaran en cuenta que así como gozan de derechos, les asisten deberes y responsabilidades –en su real magnitud; la sociedad y las organizaciones no tendrían los problemas que vemos. A lo más estamos acostumbrados a respetar lo que las normas exigen, pero poco sabemos asumir responsabilidades, es decir, escasean aquellos que tienen el coraje y la convicción para aplicarse un castigo cuando cometen un error.

   Por ejemplo, el Sr. Víctor Manyari, presidente de la Federación Peruana de Vòleibol, después de la pobre actuación del equipo peruano en los juegos de

Sydney 2000, dijo: "A partir de ahora tenemos que renovarnos. No solamente en el aspecto técnico, también en cuanto a la dirección. Hay que hacer una autocrítica. En estos momentos, quiero decirle a mi país que yo asumo toda la responsabilidad sobre estos resultados. Y, que cualquier crítica me la hagan a mí, pero que no toquen a mis jugadoras ni al cuerpo técnico"[10]. En esto lo que no queda claro qué responsabilidad asume el Sr. Manyari, pues la respuesta por el bajo desempeño no termina en una frase, sino que comprende la renuncia u otro castigo. El Presidente de Alianza Lima, Sr. Alberto Masías, el día 18 de julio del 2000, dijo "Pido perdón a todos los hinchas... reconocemos que nos equivocamos en las contrataciones. Pero díganme ¿quién no se equivoca?" ¡Qué tal manera de reconocer su error!

El saber asumir responsabilidades, nos motiva a ser diligentes en lo que hacemos y a ser honestos auto-midiendo nuestras reales capacidades para estar al frente de una misión. Es justo que una gestión exitosa sea retribuida con un premio, y es justo también que el fracaso sea correspondido con un castigo. No es correcto por ejemplo que algunos por su propia cuenta y riesgo contraigan enfermedades de gravedad y sea la sociedad la que pague su costo. Dios nos enseñó a saber asumir responsabilidades. Después que Adán y Eva desobedecieran su orden de no comer el fruto del árbol prohibido, al hombre lo sentenció a trabajar y a la mujer a sentir dolor en cada parto. Nos olvidábamos: a la serpiente, por embustera, la maldijo y la hizo arrastrarse de por vida.

7. **Lograr que el proceso funcione y sea efectivo.** Sólo el éxito engendra una espiral positiva, y el éxito proviene de la autoridad moral, de la capacidad, de la creatividad y de la voluntad de todos. En esto no olvidemos que el liderazgo es el alma de la empresa y que la organización es el cuerpo. Un alma sin cuerpo es un fantasma, pero un cuerpo sin alma es un cadáver.

IDEAS CENTRALES DEL CAPÍTULO

- En un entorno incierto, el riesgo es inherente a las decisiones estratégicas.
- Hoy en día no sólo se compite con los jugadores visibles. Los más peligros son los competidores que no están o que no se ven.
- La globalización cuestiona el éxito en el campo doméstico.
- Los valores claves se sustituyen unos a otros y unos desplazan a otros en importancia.
- Lo que antes era un reto, hoy es el requisito que se tiene que cumplir para estar en la pista de la competencia.
- El éxito o el fracaso se presenta en plazos increíblemente reducidos.
- La inversión en desarrollo de productos se ha convertido en un gasto cotidiano.
- El éxito se deriva más de la capacidad, voluntad y creatividad de las personas, que del equipo o máquina más grande.
- El capital intelectual se vuelve obsoleto cada vez con mayor velocidad.
- El desequilibrio entre la demanda y la oferta laboral se seguirá acentuando.
- Los más pobres de los países ricos y los ricos, nuevos ricos y los pobres de los

países pobres se están haciendo más pobres, a costa de la mayor riqueza de los más ricos de los países ricos.

- El nuevo ambiente gerencial es más que un buen partido de fútbol.
- Urge ganar la guerra del conocimiento y la guerra de valores.
- El que cree saberlo todo no vivirá para contarlo.
- El nuevo ambiente exige hacer mucho con muy poco.
- No hay mejor manera de ganar que cambiando las reglas de juego.
- El éxito empieza ganándose a sí mismo.
- El futuro hay que preverlo o crearlo.
- En un escenario impredecible la clave está en elegir aquello que sirva en cualquier camino.
- Si el éxito o el fracaso está a la vuelta de la esquina, la alternativa es redefinir permanentemente las estrategias.
- La clave de la estrategia consiste en aislarse de la competencia.
- El ajuste organizacional debe ser activo, no reactivo y debe atender al cliente y a lo que sabe hacer bien la organización.
- A cada persona de la organización le corresponde una responsabilidad con la estrategia.
- El poder de la dirección para ser sostenible y motivadora debe basarse en la autoridad moral y técnica de los directivos, más que en su autoridad formal.
- Lo osado y lo que marca la diferencia es elevar el numerador de la productividad.
- La batalla de mercados se gana en el momento de pensarlo.
- Si nuestro punto débil como país es la carencia de recursos financieros, éste debe superarse desarrollando habilidades que nos permitan acceder a las nuevas tecnologías.
- Hoy un principio de la gerencia es la coherencia entre lo que se dice y hace y entre lo que se quiere hacer y el cómo se hace.
- El reto es elegir el mejor camino y hacer las cosas bien en ese camino.
- La forma sigue a la función.
- Pensar estratégicamente es pensar con mayor precisión, y para ello se requieren de métricas.
- La esencia del pensamiento estratégico es combinar el pensamiento racional con el pensamiento creativo.
- Un modelo estratégico es insuficiente, el desafío está entonces en la habilidad para ordenar y combinar posiciones.
- Es poco explicable, pero lo vital es el quién.
- Necesitamos de liderazgo para elegir paradigmas acordes con la nueva realidad.
- La motivación tiene su fruto cuando se llega lograr que las personas den lo mejor de sí.
- Debe promoverse el liderazgo de arriba abajo y de abajo arriba.
- Al final, la llave del éxito radica en ser efectivo relacionando hombres con hombres.
- Un desafío importante para los líderes es impulsar una mentalidad ganadora.

- El líder debe enseñar a responder por los éxitos o fracasos.
- Mover a las personas no es suficiente, se requiere de un liderazgo efectivo.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

1. ¿Qué significa la globalización para los líderes organizacionales?
2. ¿Tendrá sentido hablar de planes estratégicos para plazos rígidos?
3. ¿Después de tomar las decisiones estratégicas, no hay paso atrás?
4. ¿Por qué el nuevo ambiente gerencial es más que un partido de fútbol?
5. ¿Qué efectos puede tener la cada vez mayor concentración de la riqueza global?
6. ¿Qué consecuencias se pueden derivar de la brecha creciente entre la demanda y la oferta laboral?
7. ¿Por qué más importante que el cómo, es el quién?
8. ¿Qué implica el manejo del numerador de la productividad?
9. ¿Es posible romper las reglas en su sector? ¿en qué consiste?
10. ¿En su organización se sabe asumir responsabilidades?

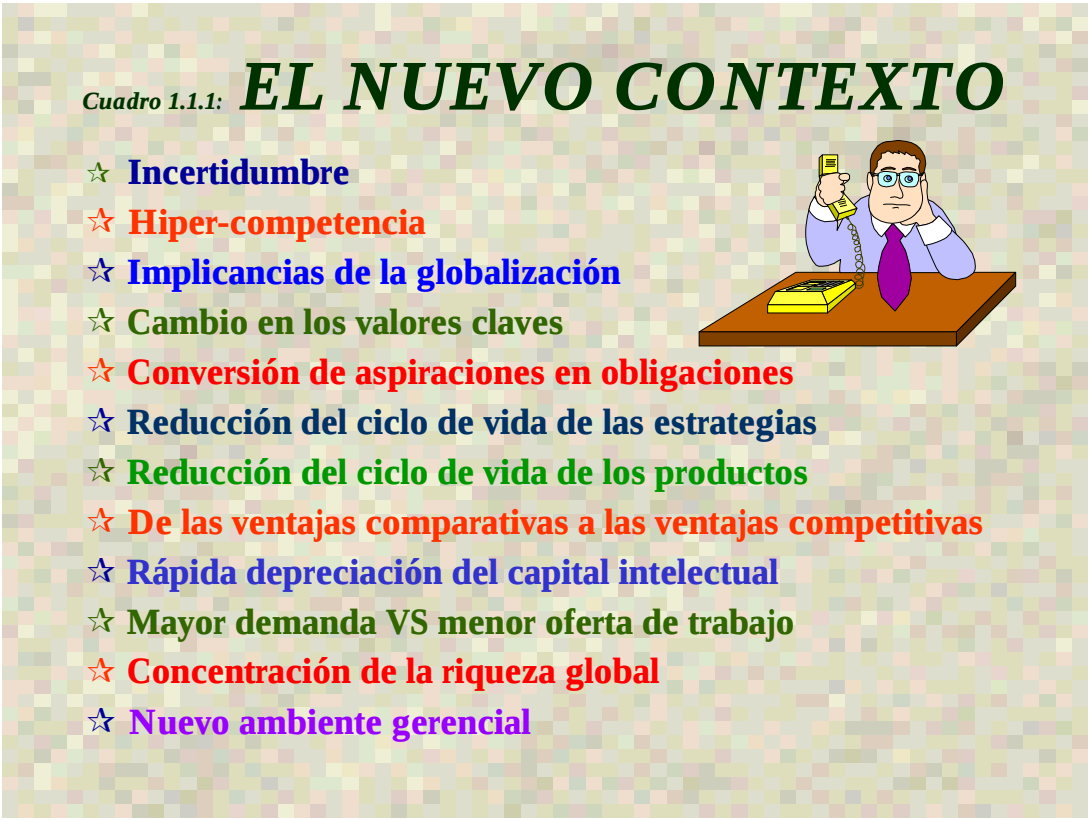
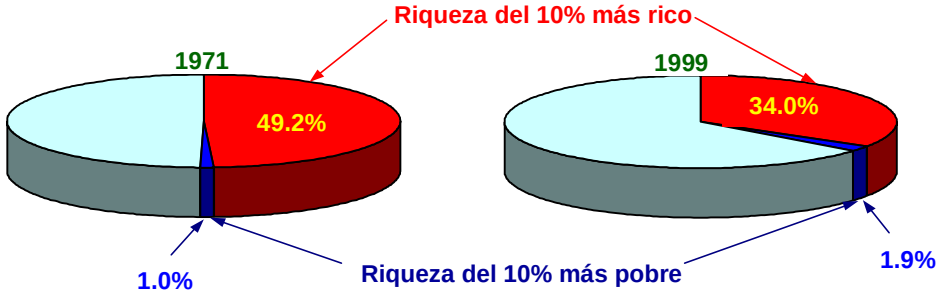


Gráfico 1.1.1

PERÚ: EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LA RIQUEZA



EE.UU : CRECIMIENTO DE LA RIQUEZA, PERÍODO 1973 - 1993

Cuadro 1.2.1: EL QUÉ HACER DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

❖ LIBRAR CON ÉXITO DOS GUERRAS	❖ AUTORIDAD INTEGRAL
❖ ABRIR LA MENTE	❖ MANEJO DEL NUMERADOR DE LA PRODUCTIVIDAD
❖ ESTIRAR METAS Y APALANCAR RECURSOS	❖ GANAR ANTES
❖ ROMPER LAS REGLAS DE JUEGO	❖ DESARROLLAR HABILIDAD PARA ADAPTAR TECNOLOGÍAS
❖ RETARSI A SÍ MISMO	❖ SER COHERENTES
❖ COMPETIR POR EL FUTURO	❖ HACER LAS COSAS BIEN EN EL CAMINO CORRECTO
❖ ADOPTAR MANIOBRAS QUE NO SE LAMENTAN	❖ GESTIONAR POR PROCESOS
❖ REDEFINIR CONTINUAMENTE LAS ESTRATEGIAS	❖ APLICAR EL JUICIO SOBRE PARÁMETROS Y MÉTRICAS
❖ LUCHAR POR ESTAR SOLO	❖ COMBINAR LA RACIONALIDAD CON LA CREATIVIDAD
❖ TRANSFORMAR ACTIVAMENTE LA ORGANIZACIÓN	❖ COMBINAR MODELOS
❖ DESELITIZAR EL ACTO DE PENSAR, CREAR Y ACTUAR	❖ CONSIDERAR QUE LO VITAL ES EL QUIÉN

Cuadro 1.3.1: POEMA DEL DRAMATURGO BERTHOLD BRECHT

¿Quién construyó la ciudad de Tebas de las Siete Puertas?
Los nombres de los reyes están escritos en los libros.
¿Fueron los reyes quienes arrastraron los bloques de piedra?
Y Babilonia, tantas veces destruida,
¿Quién la reconstruyó de nuevo tantas veces?

El joven Alejandro conquistó India.
¿Él solo?
César venció a los Galos.
¿Ni siquiera un cocinero le preparó sus comidas?
Felipe de España lloró cuando su Armada fue derrotada.
¿Nadie más lloró?
...

Tomado de: Warren Bennis; "El fin del liderazgo"; Harvard Deusto Business Review.

Notas explicativas

[1]: PETERS, Tom; "El seminario de Tom Peters, los tiempos locos requieren organizaciones locas"; Editorial Atlántida, S.A.; Brasil 1995; Traducción: Alejandro Tiscornia; Colección Revista NEGOCIOS; pág. 30.
[2]: STONER, James/FREEMAN, R. Edward/GILBERT, Daniel; "Administración"; 6ª de.; Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.; México 1996; Pág. 11.
[3]: MINTZBERG, Henry y BRIAN QUINN, James; El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos; cap. 2; pág. 25.
[4]: MINTZBERG, Henry y BRIAN QUINN, James; El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos; cap. 2; págs. 30-36.
[5]: DEMING, Edwards; Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis; cap.2; pág. 67.
[6]: Diario "Gestión", 21.09.00; pág. 10.
[7]: "El Comercio"; 05.Abr.98; pág. B1.
[8]: Diario "Gestión"; 24.09.00; pág. 32.
[9]: BENNIS, Warren; El fin del liderazgo; Harvard DEUSTO Business Review; Marzo-Abril del 2000; Nº 95; pág. 6.
[10]: Diario "Gestión"; 23.09.00; pág. 6.

Capítulo 2

EL PROCESO ESTRATÉGICO

En este apartado hemos pasado a responder a las preguntas: 1º ¿qué se busca con la gestión estratégica?; 2º ¿qué factores y actividades (etapas) se tienen que acometer para alcanzar lo pretendido, o cuáles son las causas que generan el resultado esperado por la gestión estratégica?, y 3º ¿cuál es el significado y el radio de acción de cada factor, etapa y causa involucrada en el proceso estratégico?

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Dejar claro lo que se entiende por administración estratégica.
- Entender el alcance del proceso estratégico a ser abordado en el presente texto.
- Comprender lo que se quiere en cada una de las etapas del proceso estratégico.

2.1 LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: CONCEPCIÓN

Nuestro fundamento para desagregar el proceso estratégico, así como para señalar el alcance y significado de cada una de sus actividades, es la definición de la administración estratégica como un proceso integral e interactivo que comprende la formulación e implantación de actividades cuyo propósito es crear o desarrollar ventajas competitivas sostenibles y distintivas, percibidas y valoradas por los clientes. Como proceso es un conjunto de actividades que dinámicamente recibe y transforma entradas o recursos (humanos, información, físicos y financieros). Es integral por cuanto comprende variables exógenas y endógenas influyentes y determinantes del éxito de una organización, que interactúan con los eslabones de todo el sistema de valor organizacional (cadena de valor que se extiende desde las fuentes de materias primas hasta las actividades de consumo, desecho final o mutación del producto ofrecido por la organización), y que como consecuencia de esto, requiere por lo menos, del involucramiento de todo el personal y de la utilización ordenada y efectiva de las diversas disciplinas y herramientas gerenciales. La formulación viene a ser la fase de planeación, es decir el pensar antes de actuar, y la implantación es la respuesta al cómo y quiénes ejecutarán las estrategias.

En nuestra concepción de integralidad, quisiéramos incluir que para que el proceso estratégico se constituya en una herramienta poderosa y eficaz, necesita de la combinación del pensamiento racional y del pensamiento creativo, y que por ende son útiles, ejercitar el examen reflexivo y la intuición. Hace más de veinte años, el estratega Alberto R. Levy, manifestaba que “Planear no es eliminar la intuición. Es eliminar la improvisación”. Ello, hasta hoy en día conserva validez. Pues, no obstante que, la complejidad y dinamismo del entorno actual nos obliga a tomar decisiones rápidas, esto de ninguna manera significa actuar sin planear. La diferencia está en que antes, frente a entornos menos turbulentos, hasta cierto punto era coherente ser pausados en la etapa de planeación; en cambio hoy, el proceso de

planeación además de ser veloz deberá ser sorpresivo.

Considerando que el propósito de la estrategia, es dotar a la organización de ventajas competitivas y entendiendo el término *ventaja competitiva* como *una característica sostenible y distintiva percibida y valorada por el cliente y que se constituye en la base del éxito de una organización*; las dos preguntas nucleares que trataremos de responder en el presente texto son: ¿qué ventajas competitivas crear o desarrollar? y ¿de qué depende crear o mantener ventajas competitivas sostenibles y distintivas?.

Atendiendo el conjunto de factores, tales como valores actuales y futuros más importantes de los clientes, aspiraciones y capacidades de la organización y fortalezas de las fuerzas competitivas, relacionadas con la respuesta a estas preguntas centrales, hemos construido el modelo de proceso de administración estratégica que exponemos en el gráfico 2.1.1.

El desarrollo de cada una de las etapas del proceso estratégico, explicados en detalle en los capítulos del 3 al 15, de ninguna manera debe desviarnos de la perspectiva relacionada a estas dos preguntas. En otras palabras, todo lo que se planee y realice debe estar orientado a la selección de aquello por el cual los clientes preferirán los productos de la organización. Dicho análogamente, el conocimiento exhaustivo de cada "árbol" (tratamiento de cada fase del proceso estratégico), no debe conllevarnos a perdernos en el bosque (respuesta de las preguntas centrales).

Debemos reiterar que el proceso estratégico planteado es dinámico, sistémico, integral y no lineal. Pese a esto y conscientes de que en la realidad, el orden cambiará o entendiendo que determinadas etapas se ejecutarán simultáneamente o habrá un traslape entre ellas; para un entendimiento más claro y práctico, lo hemos diseñado paso a paso y de manera correlativa. Dicho de otro modo, no necesariamente la elaboración de una fase está condicionada a la ejecución de la etapa inmediata anterior, o en la práctica, dos o más, pueden realizarse simultáneamente, o en determinado caso o momento, un proceso posterior puede resultar realimentador de una etapa inicial.

Es importante tomar en cuenta que la integralidad de nuestra concepción significa que el éxito no es resultado de ver el mundo de manera lineal, monovariable y simplista. Si bien, el esfuerzo debe encaminarse a hacerlo todo simple y a privilegiar la gestión de los elementos vitales para el triunfo, el proceso debe contemplar el manejo de multivariables. Debe observar que los factores involucrados no son directamente proporcionales a los resultados, y a la vez que, unos tienen mayor peso que otros. Un colega, le preguntó al Director de la Clínica "Multident", empresa que tuvimos la oportunidad de asesorar, ¿cuál es la razón por la cual su empresa en menos de 10 años y en plena época de recesión, había logrado poner en marcha 8 locales en diversos distritos de Lima?. El Director le dijo: "Son muchas cosas. Ha sido cuestión de definir qué queremos, cuál es nuestra misión, darnos tiempo para decidir nuestras estrategias, hacer mucho 'publicity'. Tuvimos que ser perseverantes, aprender a trabajar en equipo, colocar a nuestros clientes al centro de todo lo que hacemos, en fin..."

2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ESTRATÉGICO

Como se ilustra en el gráfico 2.1.1, metodológicamente, el proceso se inicia a nivel corporativo, entendiendo por el término "corporativo": el todo; es decir, el objeto total del proceso estratégico. Entonces, puede tratarse de un conjunto de empresas, de una empresa conformada por un conjunto de divisiones, proyectos o unidades estratégicas o también, de una división o unidad estratégica integrada por una familia de productos. Sin considerar los pasos de conformar los equipos estrategas, el proceso estratégico consta de las siguientes fases:

1º Formulación de la visión y la misión.
2º Proceso de visión del futuro.
3º Determinación de las unidades estratégicas.
4º Análisis estratégico de unidad estratégica (análisis externo y diagnóstico interno).
5º Análisis estratégico corporativo.
6º Establecimiento de objetivos y metas por unidad estratégica.
7º Formulación de estrategias por unidad estratégica.
8º Establecimiento de objetivos y metas corporativas.
9º Formulación de estrategias corporativas.
10º Aprobación de objetivos, metas y estrategias.
11º Despliegue de objetivos, metas y estrategias.
12º Implantación, seguimiento y evaluación.
13º Replaneación.

Es importante destacar que nuestro modelo sugiere que los objetivos, las metas y sus correspondientes estrategias se formulen a dos niveles: por cada unidad estratégica o negocio y a dimensión corporativa o total. Hacerlo en estos dos espacios permite afinar los esfuerzos e impulsar las metas específicas y al mismo tiempo, evitar la pérdida del rumbo fundamental organizacional y aprovechar las sinergias como resultado de trabajos conjuntos. A nivel global se puede corregir el error de caer en la tentación de ampliar en exceso las líneas de cada negocio y de esta manera, debilitar las marcas utilizadas como "sombrilla" en uno y otro negocio; o puede lograrse la convergencia de recursos de cada unidad estratégica para aprovechar una oportunidad de mercado. Se podría evitar asimismo, probables rivalidades entre negocios y posibles duplicidades de gastos en estudios de los mismos clientes. Establecer estrategias e implantarlas a nivel de cada unidad estratégica ofrece las ventajas derivadas de estar más cerca de la realidad de los mercados y de la competencia, así como, es conveniente para la explotación de las fortalezas y capacidades específicas de cada negocio.

Cuando nos referimos al vocablo "corporativo", estamos aludiendo a la unidad organizacional más grande que es objeto del proceso estratégico. Por consiguiente, este término tiene una connotación relativa y puede ser usado para señalar a un grupo, a una corporación o a una empresa. Lo importante es tomar en cuenta que cualquiera sea el ente mayor de estudio, las estrategias se lleguen a formular a nivel de unidades estratégicas, pues es allí donde se visualiza con mayor especificidad las presiones de las fuerzas competitivas y de las variables macroambientales. Según esto, por ejemplo, si se quiere aplicar el proceso estratégico al Grupo "Gloria", el estrato corporativo estará conformado por el

Grupo en si y por las corporaciones y las empresas que lo integran, y el nivel de unidad estratégica estará integrado por los negocios de leche, yogurt, cemento, etc. En este caso, se tendría que formular estrategias a nivel de grupo, corporaciones, empresas y unidades estratégicas.

No creemos en estrategias funcionales por cuanto la consecución de las metas estratégicas requiere de caminos horizontales o procesales. Los objetivos y las metas estratégicas exigen respuestas conjuntas e integrales de todas las áreas involucradas. El papel de las áreas, por tanto, se define después de fijar las sub-metas y las sub-estrategias y tiene como propósito determinar los responsables específicos de cada meta y su respectivo plan de acción en particular. Por ejemplo, incrementar la participación de mercado y al mismo tiempo mantener los niveles de gastos e inventarios, no es competencia de una función en especial, sino por el contrario, necesitará del trabajo multifuncional e integrado de marketing, operaciones, ventas y logística.

Visión y misión

A nivel corporativo deberá formularse la visión y la misión que unirá a todas las unidades o partes de la organización en estudio. La visión, consiste en soñar lo que se quiere alcanzar o ser en el muy largo plazo. Por su parte, la misión, es el elemento que centra la atención de toda la organización hacia los productos, beneficios o capacidades claves en las cuales se enfocarán los esfuerzos y es través de la cual se llegará a lo soñado. Debemos hacer notar que la visión y la misión se establecen, tanto a nivel total, como a nivel de cada unidad estratégica. Asimismo, deberán gozar de atributos, como el de aplicabilidad, para realmente otorgar valor al trabajo estratégico.

Conformación del Equipo Estratega Corporativo -EEC

El Equipo Estratega Corporativo, básicamente deberá estar integrado por los ejecutivos de mayor jerarquía de cada unidad estratégica, de cada área de apoyo o staff corporativo y por personal que sin contar con un cargo de jerarquía, destaca por su creatividad, capacidad, compromiso y espíritu desafiante. Tiene las responsabilidades de:

- Dirigir, coordinar y asignar los recursos para la aplicación del proceso estratégico;
- Determinar las unidades estratégicas;
- Evaluar la consistencia de los análisis externo e interno de cada unidad estratégica; y
- Ajustar, armonizar, integrar y aprobar las estrategias y su aplicación a nivel de cada unidad estratégica.

Proceso de visión del futuro

El paso siguiente es construir el escenario futuro que afrontaría la organización en un año previamente determinado. A este trabajo le hemos denominado proceso de visión del futuro y consiste básicamente en identificar las reglas de juego futuras, y por ende las oportunidades futuras, alrededor de todas las unidades estratégicas de la organización.

Para un esfuerzo eficaz en este proceso, la clave está en combinar la racionalidad y la creatividad para diseñar un entorno lo más realista posible, esto es, que deje de lado aspiraciones individuales. Este proceso debe permitir saber qué clientes serán los más atractivos, cuáles serán los valores más importantes, a qué nuevos competidores se enfrentará la organización y como consecuencia de todo esto, conocer cuáles serían las futuras nuevas formas de competir y sus correspondientes variables externas claves.

Determinación de las unidades estratégicas

Después de describir el futuro, sugerimos proceder a determinar las unidades estratégicas existentes en la organización. En lo concreto, aquí se trata de dividir a la organización en un conjunto de familias de productos afines en cuanto a beneficios o valores entregados, grupo de consumidores a los cuales va dirigido y tecnología específica utilizada. La importancia de esta actividad radica en su utilidad para conocer los límites de los sectores en los cuales interviene la organización y como consecuencia de ello, para identificar con mayor precisión a los agentes particulares de cada sector, así como para diferenciar la incidencia de las variables externas sobre el atractivo de cada sector. Las unidades estratégicas pueden inferirse directamente a partir de la experiencia y el conocimiento de los procesos internos y de la estructura de los sectores, o también puede ser producto de un proceso de macrosegmentación. En ambos casos, debe observarse si una y otra posible unidad estratégica se enfrentan a fuerzas competitivas particulares y si están frente a mercados atractivos.

Conformación del Equipo de Unidad Estratégica

La designación de un Equipo Estratega a nivel de cada unidad estratégica, o simplemente negocio, es opcional. Depende de la complejidad, magnitud y distintividad de la problemática externa e interna de cada unidad estratégica. En caso de conformarse, deberá estar integrado por los responsables de la ejecución de los procesos claves de cada unidad estratégica y por personal de la unidad estratégica con las mismas características que las mencionadas para el Equipo estratega Corporativo. Sus funciones serán las de dirigir y coordinar la formulación y ejecución de las estrategias en su respectivo negocio; y distribuir, definir, armonizar, integrar y aplicar las actividades de las áreas funcionales o de los procesos, que sirvan de soporte a las estrategias establecidas a nivel de cada unidad estratégica.

Análisis estratégico de cada unidad estratégica

Posteriormente, en cada unidad estratégica o negocio será necesario establecer su visión y su misión específica, y luego deberá elaborarse un análisis externo y un diagnóstico interno. Con el análisis externo lo que principalmente se busca es detectar las variables externas claves; y con el diagnóstico interno, se pretende básicamente detectar las competencias y debilidades claves de la unidad estratégica; y luego, como resultado de la evaluación de los factores claves de éxito, variables externas e internas claves, calibrar el nivel de competitividad de la unidad estratégica.

El análisis externo, comprende la tipificación de los grupos de interés y fuerzas competitivas del sector, la elección de las variables que influyen en el sector y en la unidad estratégica y la estimación de sus impactos, la identificación de las

oportunidades y amenazas, la selección de las variables externas indispensables para el éxito y la tasación del atractivo del sector.

Por su parte, el diagnóstico interno, se concentra en los procesos claves de la unidad estratégica, identifica las variables o indicadores internos más importantes, evalúa la capacidad de los procesos claves en función de estos indicadores, estima la capacidad interprocesal bajo un entendimiento "bosque" de todo el proceso de negocio, deduce las fortalezas y debilidades y refleja cuán fuerte o cuán débil es la unidad estratégica y en qué es fuerte o en qué es débil y por qué. El cálculo del nivel competitivo de la unidad estratégica se realiza después de hallar las variables externas e internas de mayor impacto en el éxito del negocio.

Estas dos etapas se realizan interactivamente. Por ejemplo, en el análisis externo es necesario evaluar la competitividad de los principales competidores directos del sector, y para ello se necesita del análisis de las variables internas más importantes de la unidad estratégica, realizada en el proceso de diagnóstico interno.

Análisis estratégico corporativo

El equipo estratega corporativo, utilizando la información de cada unidad estratégica sobre sus respectivos análisis externo e interno, efectúa un análisis estratégico a nivel global, en el cual, principalmente, se identifican las capacidades esenciales existentes en toda la organización a partir de lo que se ha detectado como fortalezas de manera repetitiva en las unidades estratégicas; y de igual forma, se extraen las variables externas más importantes que influyen en el desempeño de dos o más unidades estratégicas y que por tal motivo requerirán de esfuerzos y recursos conjuntos.

Por el carácter interactivo del proceso, a la par que se está elaborando esta etapa, a nivel de unidades estratégicas pueden irse planteando objetivos, metas y estrategias. Igualmente, una vez culminada esta fase puede procederse también de inmediato al diseño de objetivos, metas y estrategias corporativas, y de esta manera, éstas pueden servir para la orientación de los objetivos, metas y estrategias de negocios.

Establecimiento de objetivos y metas por unidad estratégica

La fase siguiente lo constituye la definición de lo que se quiere alcanzar en determinado plazo de tiempo. Los objetivos definen el qué se quiere lograr y se expresa cualitativamente; y las metas, añaden a los objetivos las medidas de cantidad y de tiempo. Ambas por tanto, en la práctica pueden establecerse por separado y consecutivamente o simultáneamente. Lo que interesa para los propósito de aplicación, evaluación y control, es que en este acápite se señale claramente qué, cuánto y para cuándo se espera alcanzar determinado resultado.

Formulación de estrategias por unidad estratégica

Las estrategias deberán dar vida a los objetivos y a las metas, y a la inversa. Es decir, nuevamente debemos dejar sentado que las acciones de establecer objetivos y diseñar estrategias, es un sólo proceso, y su separación por tanto sólo obedece a razones de metodología. Es así que, las estrategias deberán derivarse de lo que se quiere lograr, y a su vez, los objetivos y metas deberán ajustarse en función de las posiciones estratégicas elegidas.

Para efectos de maximizar la eficacia del paquete de estrategias, recomendamos que se complementen dos formas de formular estrategias. La primera, consiste en olvidarse por un momento de la existencia del abanico de propuestas estratégicas, sugeridas por eminentes estrategas, y enfocarse en satisfacer la pregunta ¿cuáles son los factores o variables que se tienen que gestionar para alcanzar una meta?; y la segunda manera es, recurrir a los modelos estratégicos, deducir opciones estratégicas y ordenarlos de acuerdo a su relación con la consecución de determinadas metas estratégicas.

La clave aquí es hacer todo lo posible para encontrar la forma de estar solo. Ello significa marcar distancia del resto de competidores, ya sea con precio inferior, con un atributo singular o con un servicio único. De allí que para nosotros la estrategia sea una cuestión de elegir, arriesgar y alejarse. La elección implica apostar a un camino habiendo otros. Y estas otras opciones se constituyen en el riesgo asumido; y alejarse es evitar la competencia directa y distinguirse en el mercado.

Objetivos, metas y estrategias corporativas

Los objetivos, metas y estrategias corporativas se desprenden de la concepción de la organización como un todo, se relacionan a aquellos objetivos, metas y estrategias que involucran actividades que traspasan las fronteras de un sólo negocio y que requieren de esfuerzos a nivel de toda la organización en cuestión. De igual modo, puede consistir en ajustar, aplicando el criterio de coherencia, los objetivos, metas y estrategias formulados a nivel de cada unidad estratégica.

Es importante tener presente que el establecimiento de objetivos, metas y estrategias a nivel de unidad estratégica y a nivel corporativo, deben ajustarse uno a otro; es decir, sobre los objetivos y estrategias a nivel de negocio se diseñan los objetivos, metas y estrategias corporativas, y de la misma forma, los objetivos, metas y estrategias corporativos realimentan a los objetivos y estrategias de cada unidad estratégica. Puede ser conveniente que antes de formular los objetivos y estrategias a nivel de cada unidad estratégica, el equipo estratega corporativo disponga de políticas generales que oriente el trabajo de los equipos estrategas de negocios. Por ejemplo, en General Electric, se tiene como directiva corporativa, el de sólo impulsar negocios líderes o segundos en participación de mercado.

La razón más importante para considerar al trazo de objetivos, metas y estrategias como una sola unidad de trabajo, es el hecho de que cuando se están formulando objetivos, simultáneamente se está pensando en cómo se alcanzarán éstas; o cuando sucede que sin haber establecido previamente determinados objetivos, proactivamente se plantean estrategias. Realizar ambas tareas implica actividades de ajuste y reajuste, permanente e interactivo. Por ejemplo, un objetivo de incrementar las ventas netas de la organización en un 50% para el año 2010, podría resultar demasiado ambicioso o pesimista, en el momento de seleccionar las estrategias.

Aprobación de los objetivos, metas y estrategias

Esta etapa es la demostración del compromiso de la alta dirección con el proceso de la planeación estratégica. Puede realizarse en este momento o después de haberse cumplido con el requisito de presupuestar el costo y los beneficios de las estrategias. Será indispensable la utilización de parámetros que permitan auditar la eficacia

probable de las posiciones estratégicas planteadas.

Despliegue de objetivos, metas y estrategias

Una vez ajustadas y aprobadas las estrategias corporativas y de negocios, la alta dirección deberá pasar a realizar el despliegue de los objetivos y estrategias a nivel de toda la organización y a nivel de cada unidad estratégica, hasta llegar a involucrar a todas las áreas de la organización, así como a todos los niveles. El despliegue consiste en bajar las estrategias de los niveles más altos a los niveles más bajos y al mismo tiempo, en ensanchar la estrategias desde el ápice organizacional a todas las actividades horizontales de la organización. En esta tarea, al mismo tiempo que se hace descender las metas y estrategias desde los niveles más altos, se ascienden y atienden las propuestas realizadas por los niveles más bajos. El despliegue termina con la asignación de responsabilidades de todo el personal respecto al plan estratégico.

Implantación, seguimiento y evaluación

La etapa siguiente consiste en implantar las estrategias. Para ello, será necesario decidir los principios y valores que regirán el comportamiento de todo el personal, delinear los ajustes en la estructura organizacional que facilite la ejecución de las estrategias, fijar las políticas dentro de las cuales se ejecutarán las estrategias y planes de acción. De igual modo en este momento, deberán disponerse e implementarse los sistemas que servirán de soporte a todo el proceso estratégico y operativo, elaborarse el conjunto de actividades con sus correspondientes responsables, tiempo estimado de ejecución y necesidad de recursos y además deberán definirse y aplicarse los mecanismos y criterios de ejecución, seguimiento y evaluación de los resultados que se vayan alcanzando.

Replaneación

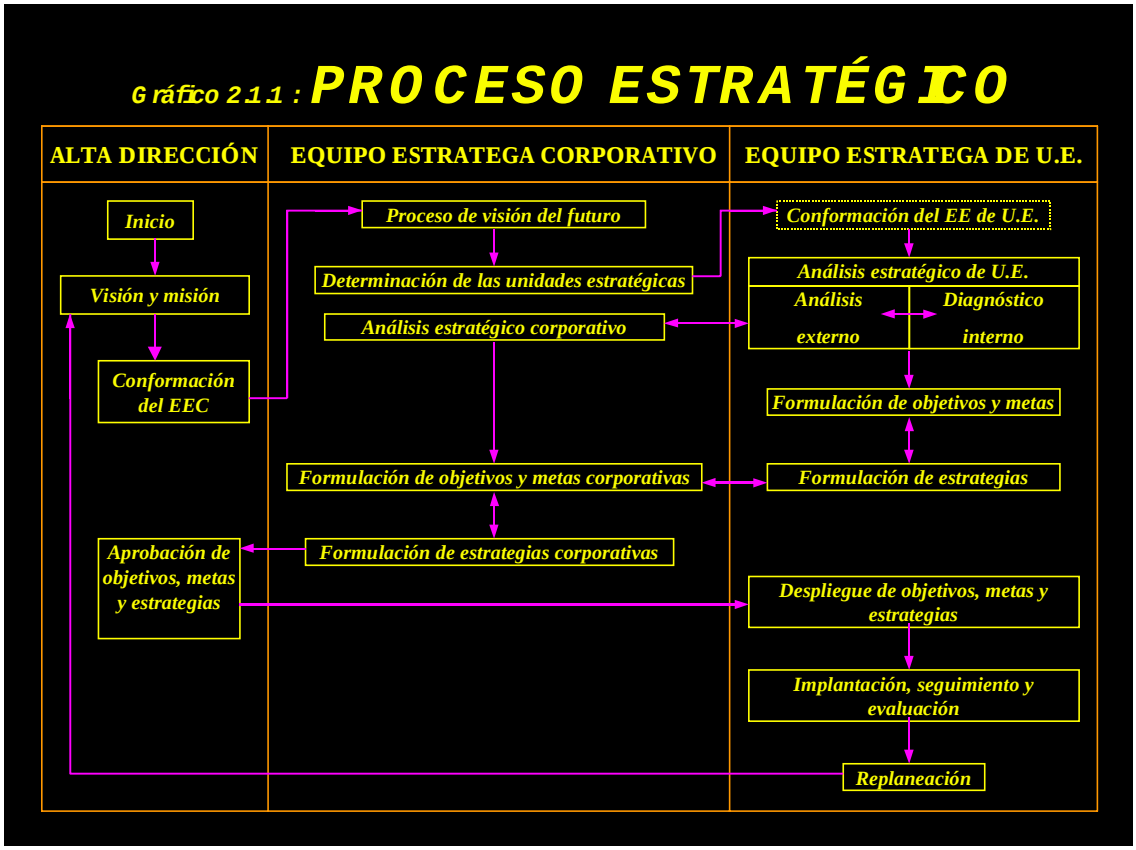
Finalmente, sugerimos ejecutar el proceso de replaneación, para efectos de dinamizar el proceso, y principalmente con el objeto de ajustar el plan estratégico a las nuevas condiciones que se vayan presentando.

IDEAS CENTRALES DEL CAPÍTULO 2

- La administración estratégica y todas sus etapas no deben apartarse de su misión: crear o desarrollar ventajas competitivas.
- Por el carácter interactivo del proceso estratégico, sólo por razones metodológicas éste se inicia con la formulación de la visión y de la misión de la organización y culmina con la actividad de replaneación periódica.
- Cada una de las fases es modular y traducible en acciones concretas. Esto es, cada etapa es un proceso y tiene su particular objetivo y de nada sirve que se elabore si no se expresa en términos medibles o cualificables de algún modo.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

1. ¿Es una real ventaja competitiva contar con diferencias en cuanto a capacidad instalada?
2. ¿Es posible sostener en el tiempo la ventaja competitiva de alta calidad si ésta no es soportada día a día con el culto a la calidad?
3. ¿Puede iniciarse el proceso estratégico por la etapa de estrategias y no perder su eficacia?, ¿si fuera así, qué debería hacerse?
4. ¿Tiene sentido hablar de ventajas competitivas tan solo en relación a los competidores o es necesario considerar a otro agente?, de ser así, ¿a quién?
5. ¿Según lo planteado, en qué niveles deberán establecerse estrategias?



Capítulo 3

VISIÓN Y MISIÓN

Advertimos que tanto la visión como la misión no debieran ser un apéndice del proceso estratégico, pues de ser así recomendamos obviar estos aspectos. Por el contrario, deben ser elaborados y enunciados de tal forma que le den valor al proceso estratégico. La visión y la misión añaden valor al proceso estratégico de cuatro formas: si de ellas se desprenden nuevas oportunidades, si obligan a trazar en torno a ellas estrategias específicas; si se constituyen en los fundamentos de determinadas estrategias; y si se convierten en reglas o políticas que hay que observar y acatar.

Ambas, cobran vida si y sólo si llegan a formar parte de las necesidades del personal. Un camino efectivo para lograr el compromiso de todos con la visión y la misión de la organización, es promover que cada uno de los trabajadores goce de visión y misión personal o familiar. Por otro lado, debe entenderse que si bien, la visión y la misión se exponen para un plazo lejano, son guías del quehacer diario y no se sobreponen al cuidado del presente, pues la salud futura de la organización depende de su salud actual y del cuidado de ésta.

Entonces, con esta etapa lo que se quiere es de que la organización tenga un rumbo claro de sobrevivencia y desarrollo infinito y al mismo tiempo, definir claramente a través de qué, todos los días y todos los años, se irá acercando a su ambición de muy largo plazo. En esta parte las incógnitas a resolver son ¿cuál será el destino final de la organización? y ¿de qué no se deberá apartar para llegar a éste?

De acuerdo a la diversidad de familias de productos y complejidad de la organización, la visión y la misión pueden ser formuladas a nivel de toda la organización (o corporativamente) y a nivel de cada unidad estratégica o negocio. Por la mayor precisión que requiere la misión en su diseño, en el caso de organizaciones de relativa complejidad y magnitud, el trazo de la misión a nivel de cada unidad estratégica o negocio resulta más necesario que la especificación de la visión. Idealmente puede ser posible establecerlos a nivel de cada producto, pero es importante evaluar el valor que ello genera para el producto, unidad estratégica u organización en su conjunto. De ser más costosa que beneficiosa, recomendamos llegar tan sólo al nivel de cada unidad estratégica.

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Enseñar a saber lo que se quiere desde el principio.
- Lograr que tanto la visión como la misión den valor al proceso estratégico.

3.1 LA VISIÓN

Es el propósito voluntario de grandeza para un plazo generalmente indeterminado. Es la aspiración de una organización de pasar de una situación actual a una situación superior en el muy largo plazo. En otras palabras, es el sueño respecto a lo que quiere ser o lograr la organización en un plazo relativamente prolongado. Al definir el blanco "final" superior al cual apuntar en el futuro, representa el sueño alentador de la organización que suministra la energía emocional e invisible para el viaje y por lo tanto viene a ser el alma del planeamiento estratégico.

A nivel personal, responde a la pregunta: ¿cómo queremos vernos en el muy largo plazo? De manera similar, a nivel organizacional, atiende a ¿qué organización queremos para el muy largo plazo? A nivel de país, contesta a ¿qué país queremos para el muy largo plazo (indeterminado)? Vista así la visión, no necesita ser cuantificada ni ubicada en el tiempo.

Si bien la visión se relaciona con algo que todavía no sucede, tiene una connotación estrecha con algo que quisiéramos ocurra y por tanto es facultativo, libre y deliberado o voluntario. El siguiente párrafo ilustra esta afirmación:

> *"Cada hombre quedó armado no con espada y escudo, sino con la certeza que procede de palabras nobles. Para confirmar todo esto, les narró un sueño digno de fe o, mejor dicho, una visión por la que todos se alegraron.*
>
> *Había visto a Onías, antiguo jefe de los sacerdotes, hombre atento, bueno, humilde en sus modales, distinguido en sus palabras y que desde niño se había destacado por su conducta irreprochable. Este, con las manos levantadas, estaba orando por toda la comunidad judía. Luego, se le había aparecido, ornado en igual forma, un anciano canoso y digno que se distinguía por su buena presencia y su majestuosidad.*
>
> *Entonces, el sumo sacerdote Onías había dicho a Judas: 'Este es el que ama a sus hermanos, el que ruega sin cesar por el pueblo judío y por la Ciudad Santa. Es Jeremías, el profeta de Dios'. Y Jeremías había extendido su mano derecha entregando una espada de oro a Judas, mientras le decía: 'Recibe como regalo de parte de Dios esta espada con la que destrozarás a los enemigos'.*
>
> *Animados por estas bellísimas palabras de Judas, capaces de estimular el valor y de robustecer las almas jóvenes, decidieron no establecer un campamento con defensas, sino lanzarse valerosamente a la ofensiva y resolver la situación luchando con toda valentía, pues estaba en peligro la Ciudad Santa de Jerusalén, la religión y el Templo"*[1].

En términos prácticos, la visión es "saber, desde el principio, lo que se quiere". Muchas personas pierden tiempo y dinero haciendo cosas que resultan divorciadas del camino finalmente elegido. Y no sólo es una cuestión de incoherencia con el destino futuro adoptado, sino que en la mayoría de los casos, las acciones tomadas sin saber lo que se quiere, se constituyen en obstáculos para lograr lo que realmente se quiere. Un amigo, por ejemplo, nos contó que cuando tenía 25 años no tenía definido su visión. Llegó a ocupar un alto cargo directivo y durante tres años se dedicó a ser un "dictador", cuatro años después se dio cuenta que su talento y aspiración se ubicaban en el camino político. Al año siguiente, en un ambiente de votantes con expectativas populistas, postuló para congresista y fracasó, pues según dijo: "hasta ahora todo lo que he hecho no tiene nada que ver con el éxito en una

campaña electoral". Casos como éste suceden frecuentemente en las organizaciones. El saber lo que se quiere está directamente relacionado con la formación recibida, básicamente en términos de seguridad, libertad para experimentar y firmeza para decidir.

Atributos básicos de la visión

La visión, a diferencia de los objetivos y metas estratégicas, es más abstracta que concreta, es más inspiración que transpiración, y no necesita cuantificarse ni ubicarse en el tiempo. Como cualquier otra etapa del proceso estratégico, la visión debe ser práctica y por ende posible de calificarse o auditarse. Para tal efecto, debe presentar como características básicas (observe el gráfico 3.1.1):

a) **Trascendente**. Para nosotros, trascender es contribuir y disfrutar con los buenos resultados obtenidos o que obtendrán otros. En este sentido, el establecimiento de una visión trascendental implica buscar la realización organizacional en términos de satisfacción de determinadas expectativas sociales que traspasan la frontera organizacional. Es decir, una forma de hacer posible que la colectividad forme parte o contribuya con el éxito organizacional es planteando la visión en función de determinadas aspiraciones fundamentales de la sociedad actual o de las futuras generaciones. Por otra parte, sustentamos esta característica en el hecho de que por lo general la visión organizacional tiene carácter público.

No olvidemos que, hoy más que antes una organización interactúa y depende no sólo de su mano de obra interna, sino además está ligada y requiere de la aceptación de los clientes actuales y potenciales, proveedores, accionistas y colectividad. A éstos últimos no les va interesar mucho que la organización se plantee una visión de corte individualista. Sintetizando, diríamos que la visión no debe limitarse a la cuenta de resultados.

Buscar la trascendencia en el diseño de la visión es evitar que las expectativas sociales, tales como el de generación de empleo, respeto a principios morales, lucha contra las drogas y defensa del medio ambiente; en el largo plazo, tengan efectos negativos sobre el funcionamiento de la organización. Así, trascender es pensar en la sostenibilidad de los resultados en el largo plazo.

Por ejemplo es trascendental que una visión personal sea "hacer del Perú un país competitivamente humano" o "lograr que el Perú se constituya en un país desarrollado", y no quedarse en el simple y egoísta sueño de "quiero ser Presidente del Perú". Estas condiciones evitan la frustración y al mismo tiempo orientan y alientan la concentración de esfuerzos internos y motivan el apoyo de los agentes externos.

b) **Breve**. Este atributo es consistente con la intención de lograr que la visión sea de fácil recordación y asimilación. Un ejemplo de cumplimiento de este atributo es la visión del Banco Interbank que aparece en su Memoria Anual 1998: "Ser reconocidos como la mejor empresa de servicios financieros del país". La Feria Internacional del Pacífico había formulado su visión como: "Ser el mejor lugar para hacer negocios"

c) **Desafiante**. Consiste en pretender mucho con muy poco. Tengo de recursos como 1 y pretendo resultados como 10. Como contrapeso, y para evitar que la visión sea frustrante, esta característica obliga a que la visión se enfoque en un sólo blanco futuro. Si bien la visión, además de retadora, debe cumplir los otros requisitos que aquí planteamos, éste es esencial para mover a la organización. Por ejemplo, Jeff Bezos, presidente ejecutivo de Amazon.com, empresa que a noviembre de 1999 es el mayor vendedor de libros, música y videos *online*, ha llegado a movilizar a su escaso personal tras la visión de "ser el centro del universo del comercio electrónico"[2].

Para el tiempo y circunstancias en que lo dijo, para Shoichiro Honda, fue un gran desafío soñar con invadir el mercado norteamericano. Observen lo desafiante que fue para Apple Computer, fijar como visión en la década de 1970: "Un ordenador para todos los hombres, las mujeres y los niños"[3]; esta misma característica se presenta en lo formulado por Torakuso Yamaha, a fines del siglo XIX: "Convertir a Yamaha en el principal fabricante de grandes pianos y otros instrumentos musicales del mundo".

d) **Operativa**. Esto equivale a claridad y sencillez en su significado y es la propiedad que debe contar la visión para: reflejarse en acciones comunes y consistentes unas a otras, plasmarse en un conjunto de estrategias, expresarse en la estructura organizacional, ser base de la cultura y constituirse en un instrumento de evaluación y recompensa del esfuerzo. La visión tendrá valor en la medida que se refleje e influya en la formulación de estrategias, específicamente relacionadas a los campos de la estructura y cultura organizacional. Por ejemplo si queremos, como visión, ser líderes en innovación, quiere decir que vamos a dar mayor peso al área de investigación y desarrollo, y en el aspecto cultural, promoveremos el espíritu creativo de las personas. Entonces, la pregunta es ¿la organización paga por crear?.

A fin de cuentas, operativa significa que lo que estamos estableciendo, sabemos hacerlo y que la cultura y los sistemas lo promueven. Concebirlo así evita lo que frecuentemente ocurre en los mensajes al cliente "queremos ser los líderes atendiendo extraordinariamente al cliente", pero en la práctica las personas no entienden ni saben cómo atender extraordinariamente al cliente. Por tal razón es que la evaluación de esta característica, se realiza no en la redacción de ésta, sino que es aposteriori. Por ejemplo, nos tocó evaluar la visión de una organización que llevaba como uno de sus términos el vocablo "eficiencia" y lo que hicimos fue preguntar a los ejecutivos claves de esta organización, qué entendían por "eficiencia"; y resultó que las respuestas no guardaban similitud. Otro caso de incumplimiento de este requisito es cuando se pretende el liderazgo en innovación tecnológica, pero en la práctica se descuida la inversión en el campo de la investigación o en el desarrollo de habilidades para reducir el costo de obsolescencia.

Las estrategias y acciones de Walt Mart demuestran la operatividad de su visión de "Ofrecer un amable servicio y precios de saldo a los americanos de las zonas rurales". Asimismo, a pesar de los retador que significó fijar en el año 1961 "Alcanzar el objetivo, antes de que termine este decenio, de poner un hombre en la luna y devolverlo a salvo a la tierra", el resultado real de esto reflejó la planeación, el esfuerzo y el trabajo concreto de John F. Kennedy para alcanzarlo.

Respecto a que la visión debe ser parte del sistema de premios y castigos, Warren Bennis; señala "Tiene que ser una visión compartida. Y la única manera de que eso sea posible es que tenga un significado para todas las personas involucradas en ella. Los líderes son los que tienen que especificar los pasos que lleven hacia esa visión y también recompensar a los que sigan esos pasos"[4].

e) **Relacionada a las competencias claves**. De no asociarse la visión a lo que se sabe hacer bien, podría ser frustrante. Esta propiedad, incluye el atributo de sinceridad, para de esta manera lograr que la visión resulte franca, veraz, honesta; esto es, que irradie lo que realmente pretende la organización. Por ejemplo, la visión de Bill Gates de una computadora en cada escritorio y en cada hogar, se asoció a lo que desarrolló desde adolescente. De igual manera, el sueño de la niña Diana, Vice-Presidenta del Parlamento Infantil, en una entrevista realizada el año 1994 al decir: "mi sueño es ser la primera presidenta mujer del Perú", cumple con este requisito al responder a su capacidad de oratoria. Otro caso es el del actual mejor 10 del Perú, Roberto Palacios, quien cuando tenía 12 años dijo "Yo seré el capitán de la selección peruana de fútbol". A propósito de este rasgo y del carácter retador que debería tener una visión, mi profesor de religión, el actual Arzobispo Oscar Cantuarias Pastor, me dijo hace unos 27 años: "Yo seré un santo"

f) **Inspiradora**. La visión debe sensibilizar, motivar e iluminar fuertemente. Según este atributo, la visión añadirá más valor al proceso estratégico en la medida que combata la apatía, la indiferencia y la pérdida de orientación de las personas, y ello envuelve el esfuerzo por lograr que la visión tenga significado para todos los integrantes de la organización, y así se convierta en un sueño compartido. Algunos estudiosos como Manfred Kets[5], manifiestan que la visión debe generar excitación. Para ello debe estar ligada a la satisfacción del alma de las personas, y simultáneamente, pasará por ser atractiva y deberá evitarse la controversia o la polémica en su interpretación. La búsqueda de consenso, tiene como consecuencia una visión compartida, implícita o explícitamente, por todos los integrantes de la organización.

Un ejemplo de visión que cumple casi todos los requisitos propuestos, es: "ICI aspira a ser la empresa química más destacada del mundo, atendiendo a clientes en el ámbito internacional gracias a la innovadora y responsable aplicación de la química y las ciencias relacionadas. Mediante la consecución de nuestro objetivo, aumentaremos la riqueza y bienestar de nuestros accionistas, nuestros empleados, nuestros clientes y las comunidades a las que atendemos y en las cuales trabajamos"[6].

Una vez entendido las características o lo que vienen a ser los criterios de evaluación de una visión, le solicitamos realizar una auditoría a las siguientes visiones:

- Profuturo AFP: "Ser la AFP número uno: Un ejemplo empresarial del cual todos se sientan orgullosos"
- British Airways: "Queremos convertirnos en las líneas aéreas favoritas del mundo"
- Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores -CONASEV, a julio de 1999: "Aspiramos a ser reconocidos como una institución pública moralmente

solvente, comprometida con su misión, y a que nuestro trabajo sea valorado como oportuno, eficiente, elevadamente profesional, justo y transparente".

- Ministerio de Promoción de la Mujer y del Desarrollo Humano - PROMUDEH, a noviembre de 1999: "Hemos logrado un gran cambio cultural, donde la mujer y el hombre comparten las mismas oportunidades y son dueños de su propio destino, en un ambiente de paz, democracia y solidaridad".
- FORD, en el año 1909: "poner un automóvil en cada garage" o "democratizar el automóvil".

3.2 LA MISIÓN

Viene a ser el papel o rol que pretende desempeñar la organización o la unidad estratégica en el sector o mercado elegido. Es el cordón umbilical que une el sueño con el quehacer diario. De esta manera simboliza la razón de ser o lo que realmente desea ofrecer la organización o unidad estratégica. En esencia, responde a las preguntas ¿por qué y para qué estamos aquí? o ¿qué somos y qué hacemos? Según Alberto R. Levy la misión viene a ser la definición del negocio (o de los negocios) en el que se ha de actuar. Los roles sociales pueden ser de los siguientes tipos:

- Árbitro. Cuando la organización desempeña un papel de mediador entre dos partes.
- Protector. La protección puede ser de personas o bienes.
- Productor. Comúnmente se trata de atender demandas o necesidades insatisfechas en cuanto a bienes y servicios públicos o privados.
- Contribuir con el crecimiento económico. Ligado directamente al aumento de la riqueza nacional.
- Promotor de la equidad. En este caso la organización asume la posición de redistribuidor de la riqueza.
- Contribuir con la felicidad. Se da cuando la organización cumple un papel trascendente en relación al logro de la paz, el amor y la justicia.

Es exigible que la organización y las unidades estratégicas que lo conforman, tengan definido su misión. Idealmente, se debería llegar al nivel de cada producto. A nivel de producto, la misión se elige o se combina entre las escuelas de orientación al beneficio de los clientes o de enfoque en las capacidades claves en el proceso completo del producto, o en la unidad estratégica, de la cual forma parte el producto.

La misión viene a ser el papel que pretende desempeñar la organización, la unidad estratégica o el producto, en el sector o mercado elegido. En otras palabras, viene a ser la razón de ser de la organización, unidad estratégica o producto. Y la razón de ser, de un individuo u organización, viene determinado por su responsabilidad frente a alguien o a algo. En este caso, la misión se constituye en la responsabilidad de la organización, negocio o producto, respecto a un sector o mercado particular. Por lo tanto, la misión responde a dos preguntas: ¿qué responsabilidad deseamos asumir? y ¿con quiénes es conveniente asumir tales responsabilidades? Como podemos deducir, en resumen la misión también implica, similar que la estrategia, elegir y arriesgar. Es decir, elegir qué y a quién; y en esta

decisión, arriesgar qué no y a quién no. Jean-Jaques Lambin[7], explica esto, de la siguiente manera: ¿Cuál es nuestro ámbito de actividad?; ¿En qué (cuáles) ámbito(s) de actividad deberíamos estar?; ¿En qué (cuáles) ámbito(s) de actividades deberíamos no estar?

Para un manejo más operativo, el papel que deseamos desempeñar (o la responsabilidad), responde a la pregunta ¿qué queremos ofrecer o vender?, y su magnitud, viene delimitada por la pregunta ¿a quiénes nos conviene? La misión, por tanto, es más voluntaria, que determinista. Más depende de nosotros que del sector o del mercado.

La misión, dependiendo de la naturaleza de los productos de una organización o unidad estratégica, puede ser formulada en función del producto, de los beneficios nucleares o de las competencias claves, o también puede plantearse sobre la combinación de estos tres enfoques. Por ejemplo, para una empresa que ofrece celulares es más conveniente orientar su misión en relación a determinados valores claves o competencias claves de la organización, o una combinación de estas dos escuelas, que enfocarlo hacia el producto, pues el celular podría ser sustituido prontamente por otro producto y de esta forma la misión podría perder vigencia rápidamente.

Es importante destacar que tanto la visión como la misión, están sujetos a cambios o ajustes. Por ejemplo, Disney, hace décadas enunció su misión como "Divertir a los niños", luego lo cambió a "Hacer feliz a la gente" y hoy vende entretenimiento e ilusión. Un caso similar tenemos en lo sucedido con la empresa *Nike*, pues su Director Ejecutivo Phil Knight, cuando el crecimiento de Nike se estancó en el período 1993-1994, dijo "decidimos que éramos una compañía deportiva, no sólo un fabricante de calzado"[8].

Enfoques para el establecimiento de la misión

Para el diseño de la misión se puede elegir uno, o una combinación, de los siguientes estilos o caminos:

a) Orientado al producto. Quiere decir enfocado a aquello que satisface la necesidad básica o impulso primario principal del mercado elegido. Entiéndase necesidad básica, como aquél deseo primario que no incluye las cualidades, características o beneficios inherentes a su disfrute. Por ejemplo, una necesidad básica es el deseo de trasladarse, y para satisfacerla puede elegirse entre un taxi, la movilidad propia o el autobús. Es bastante difícil aplicar esta escuela en organizaciones que ofrecen productos disímiles o que están conformados por unidades estratégicas diferentes, como es el caso de los conglomerados, o también por ejemplo un hogar.

   La empresa colombiana Transejes, utilizando este enfoque ha establecido como su misión: "Somos una empresa de transmisión y generación de potencia"

b) Orientado al beneficio. Se relaciona al resultado esperado en la satisfacción de una necesidad. Aquí si interesa la cualidad, característica o beneficio esperado, pues los clientes a la par que satisfacen su deseo primario, buscan que el disfrute sea placentero, beneficioso o lo ayude en el cumplimiento de una función. Siguiendo con el ejemplo anterior relacionado a la necesidad de trasladarse; según

esta escuela, la misión se podría orientar a la comodidad, rapidez o seguridad en el traslado. Federal Express combina este enfoque con la perspectiva anterior, al establecer como su misión: "Entregamos el paquete antes de las 10 horas de la mañana siguiente"

c) Orientado a las capacidades clave. La misión puede concentrarse en aquello que se sabe hacer bien. En aquello que ha sido resultado de mucho esfuerzo compartido de experimentación y del desarrollo de destrezas distintivas. Puede tratarse de un proceso, de una característica esencial de un producto terminado o producto en proceso, o de un componente o de un bien intermedio. Por ejemplo, la misión podría estar relacionada al diseño de motores, al diseño de modelos, a la ingeniería de transmisión, o al lanzamiento de vehículos de alto rendimiento en combustible, o a la capacidad para fabricar coches seguros. Bajo una combinación de este punto de vista y del primero, Canon ha formulado: "Somos líderes en el mundo de las imágenes y la microelectrónica, y aprovecharemos cualquier oportunidad que se nos presente para sacar el máximo partido de nuestra capacidad en éste ámbito".

Propiedades elementales de la misión

Por las mismas razones que en el caso de la visión, el valor de la misión para el proceso estratégico también deberá ser medible de alguna manera. Recomendamos que los parámetros a utilizarse, esquematizados en el gráfico 3.2.1, sean los siguientes:

a) **Breve.** Aquí es muy válido aquello de "lo bueno viene en recipiente pequeño". Por otra parte, cuando la misión tiene esta cualidad el esfuerzo por tenerlo siempre presente en la mente de las personas es más fácil. Según este atributo, con pocas palabras debe buscarse expresar la razón de ser de la organización. Por ejemplo, la palabra clave para Philips es "iluminación" y para Supermecados E. Wong es "Comodidad"; para Revlon, Kodak e IBM, las frases que muestran su misión son "Satisfacer sueños", "Vender recuerdos" y "Acceso a conocimientos", respectivamente.

b) **Diferencial**. Es decir, debe distinguirse de las misiones de otras organizaciones y de otros sectores, y al mismo tiempo, debe ser motivadora y relevante para la organización y para los clientes.

c) **Relacionada a tendencias dominantes**. En otras palabras debe asociarse a todos aquellos hechos o fenómenos que son consecuencia de la satisfacción de necesidades humanas fundamentales. Por lo tanto, la misión debe transmitir rápida y claramente cómo la organización satisface una necesidad humana básica. Hoy en día las corrientes dominantes atañen a la defensa de la ecología, la salud, al concepto natural y a la necesidad de entretenimiento.

d) **Operativa**. Esta característica es más exigible en este caso que en el proceso de la formulación de la visión. La misión debe ser fácilmente traducible en acción;

específicamente, similar que en el caso de la visión, debe reflejarse en la estrategia, la estructura, la cultura y específicamente en las políticas de premios y castigos. Por ejemplo, las empresas cuya misión se asocia a la innovación permanente, promueven que sus trabajadores destinen parte de su jornada de trabajo a la propuesta de proyectos creativos o instan a su personal a la toma de riesgos calculados, y para lograr que esto sea efectivo, establecen un conjunto de premios y recompensas.

La misión y la visión deben estar sustentadas en una filosofía o declaración de principios de la organización. Por ejemplo, Hewlett-Packard, basa su misión en el principio manifestado por Bill Hewlett, co-fundador de esta empresa: "Haz lo que yo haga, no lo que yo diga". De igual modo Johnson y Johnson tiene un credo vigente desde el año 1943 cuyas cinco responsabilidades son con los clientes, los empleados, la dirección, la comunidad y con sus accionistas, en ese orden. IBM, estableció como sus tres valores fundamentales: respeto por el individuo, servicio incomparable al cliente y búsqueda de superioridad en todo lo que emprenda la empresa.

e) **Amplia en la orientación elegida**. Esto quiere decir que cualquiera fuera el enfoque adoptado, la misión debe abrir la posibilidad de dirigirse a una diversidad de productos, o de beneficios afines o de capacidades claves potenciales. Según esta cualidad, la misión debe evitar hacer mención a clientes y productos de manera específica. Por ejemplo, Apple extiende su radio de acción al exponer como misión: "Hacer una aportación al mundo fabricando instrumentos para la mente que mejoran la humanidad"

Lo invitamos ahora a utilizar los parámetros anteriores y a evaluar las misiones siguientes:

- Profuturo AFP: "Construir con cada uno de nuestros afiliados un respaldo que les permita vivir dignamente"
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas –UPC: "Formamos líderes íntegros y realizamos propuestas innovadoras para impulsar la creación de una nueva realidad"
- Alicorp, empresa que produce jabones de lavar, pastas, aceites comestibles, margarinas, mantecas, galletas, entre otros productos, en 1997 señaló como su misión: "Somos una empresa de alimentos, integrada por personas con espíritu de empresa, comprometidas en fijar nuevos estándares de excelencia en la satisfacción al cliente y en lograr nuevos niveles de éxito competitivo en cada categoría de negocios en los que operamos"
- Merck, S.A: "Estamos en el negocio de preservar y mejorar la vida humana. Todas nuestras acciones deben medirse por nuestro éxito en alcanzar esto".
- Dell Computer, misión expresada por su fundador y director ejecutivo en setiembre de 1997: "Estamos en el negocio de reducir drásticamente el costo de la distribución de la tecnología. Para hacerlo, vamos a acercarnos más y más a nuestros proveedores y a nuestros consumidores".
- El Pacífico Vida SEGUROS, al año 2000: "Ayudar a las personas a proteger su estabilidad económica familiar ofreciéndoles seguros de vida e instrumentos financieros que faciliten el ahorro a largo plazo. Nuestros productos y acciones

están orientados a lograr este propósito."

- Grupo Gloria, a 1997: "Proporcionar bienestar y satisfacción a nuestros consumidores y clientes, a través de productos y servicios de la más alta calidad a los precios más competitivos".
- Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores -CONASEV, a julio de 1999: "Nuestras misión es promover el mercado de valores y de productos, así como cumplir eficientemente las funciones relacionadas con dichos mercados y con todas aquellas asignadas por ley".
- Ministerio de Promoción de la Mujer y del Desarrollo Humano -PROMUDEH, a noviembre de 1999: "Informamos y promovemos a la mujer y a la comunidad, priorizando las de extrema pobreza, a través de promotores y organizaciones sociales de base a fin de alcanzar mejores condiciones de vida"

3.3 VISIÓN-MISIÓN

Una forma de simplificar este proceso y dinamizar su difusión, es enunciándolas y redactándolas conjuntamente y de una sola vez. Por ejemplo, Jesús de Nazareth, encargó a sus discípulos la visión-misión del cristianismo, diciéndoles: "Vayan por todo el mundo y anuncien la Buena Nueva a toda la creación"[9]. De manera similar, Asea Brown Bovery –ABB, expresó como su visión-misión: "Crear un mundo mejor, creando empleo y de hacer un mundo en el que resulte más agradable vivir, ofreciendo energía y transporte limpios".

Optar por esta alternativa es más propicia, cuando por la naturaleza misma de los giros de negocio a los cuales se dedica la organización, es difícil buscar la trascendencia de la visión, como es el caso por ejemplo de la venta de licores o de cigarrillos. En esta situación es recomendable unir la visión y la misión, y vía la misión buscar la trascendencia. Por ejemplo, una empresa comercializadora de vinos finos, ante la dificultad que se le presentó para formular su visión y misión por separado, las unió y fue redactada como: "Ser líderes evitando el riesgo de nuestros clientes a equivocarse en la elección del vino más fino del mundo".

3.4 PROCESO DE FORMULACIÓN DE LA VISIÓN Y DE LA MISIÓN

Independientemente del enfoque utilizado para formular la misión o del tipo de sueño apetecido, una metodología que recomendamos para facilitar el establecimiento de la visión y de la misión es la siguiente:

1º Definir o elegir el problema o necesidad nuclear a ser abordado. Reside en precisar la razón por la cual la organización existe o se fundó. La pregunta pertinente que se tiene que resolver es ¿cuál es el problema fundamental o nuclear que es la razón por la cual existe la organización? Por ejemplo los problemas pueden ser el desorden social, la inestabilidad familiar, la desigualdad de género, la violencia juvenil, un segmento insatisfecho, etc. Es importante que los problemas se expresen en términos negativos, por ejemplo: ineficiente..., desigual..., carencia de.., y así similarmente.

2º Determinar los productos alternativos que satisfacen los problemas o necesidades anteriores. Puede tratarse de un producto tangible o intangible. Por ejemplo, frente al problema de los viajeros de carencia de un lugar propio para pasar la noche, se pueden ofrecer los productos de hospedaje en un hotel o en una casa-pensión.

3º Identificar los beneficios o valores claves exigidos por los clientes y que al mismo tiempo son de interés de la organización. No olvidemos que la decisión de señalar la visión y la misión es a propia cuenta y riesgo y por tanto la organización puede escoger unos cuantos entre el abanico de beneficios. Por ejemplo, en un hospedaje de hotel, se presentan los beneficios de economía, comodidad, higiene, dotación de servicios complementarios como el de movilidad, privacidad, alimentación de calidad, etc.

4º Determinar las competencias claves de la organización que podrían ser explotadas para producir los productos o para atender los beneficios o valores claves. Se refiere a lo que sabe hacer bien la organización y que podría ser explotada en una variedad de alternativas de productos o beneficios.

5º Formular la visión y la misión. La visión puede ser establecida en cualquiera de las etapas anteriores; en cambio la misión puede ser formulada de manera excluyente o combinada desde el segundo paso. Por ejemplo, una organización podría establecer como visión ser líder solucionando determinado problema o atendiendo un beneficio en particular. La misión podría pensarse en función de los productos o servicios utilizados en la solución de tal problema, o también en relación a los beneficios o competencias claves que responden directa o indirectamente al problema.

IDEAS CENTRALES DEL CAPÍTULO

- Dependiendo de la complejidad y del interés de los directivos claves de la organización la visión y la misión pueden formularse a nivel total y por cada unidad estratégica.
- La visión es definir lo que se quiere alcanzar o lo que se quiere ser en un plazo indeterminado. La misión es lo que se hará todo el tiempo para alcanzarlo.
- La calidad de la visión y de la misión debe ser medible o cualificable.
- La visión y la misión se formulan conjuntamente cuando ambos se necesitan para cumplir con sus correspondientes atributos y con el objeto de evitar la repetición de similares frases o palabras.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

1. ¿Tiene sentido tener un sueño divorciado del talento?
2. ¿Será operativa la visión o la misión si no se refleja en la estructura, en la cultura o en las estrategias?
3. ¿Es conveniente que la visión se difunda externamente y en ella no se considere para nada las expectativas de los que lo leen?
4. ¿Será inspiradora una visión que no incluya las aspiraciones de los integrantes de

la organización?

5. ¿Siempre resulta más eficaz que la misión se formule en base a la escuela de los beneficios claves?
6. ¿Vale elaborar una misión que no se diferencie de otras?
7. ¿Una vez definidas, la visión y la misión son inamovibles con el tiempo?
8. ¿El éxito de que la visión y la misión formen parte de la cultura organizacional está garantizado aún en el caso que cada una de las personas que conforman la organización no cuenten con una visión y misión personal?

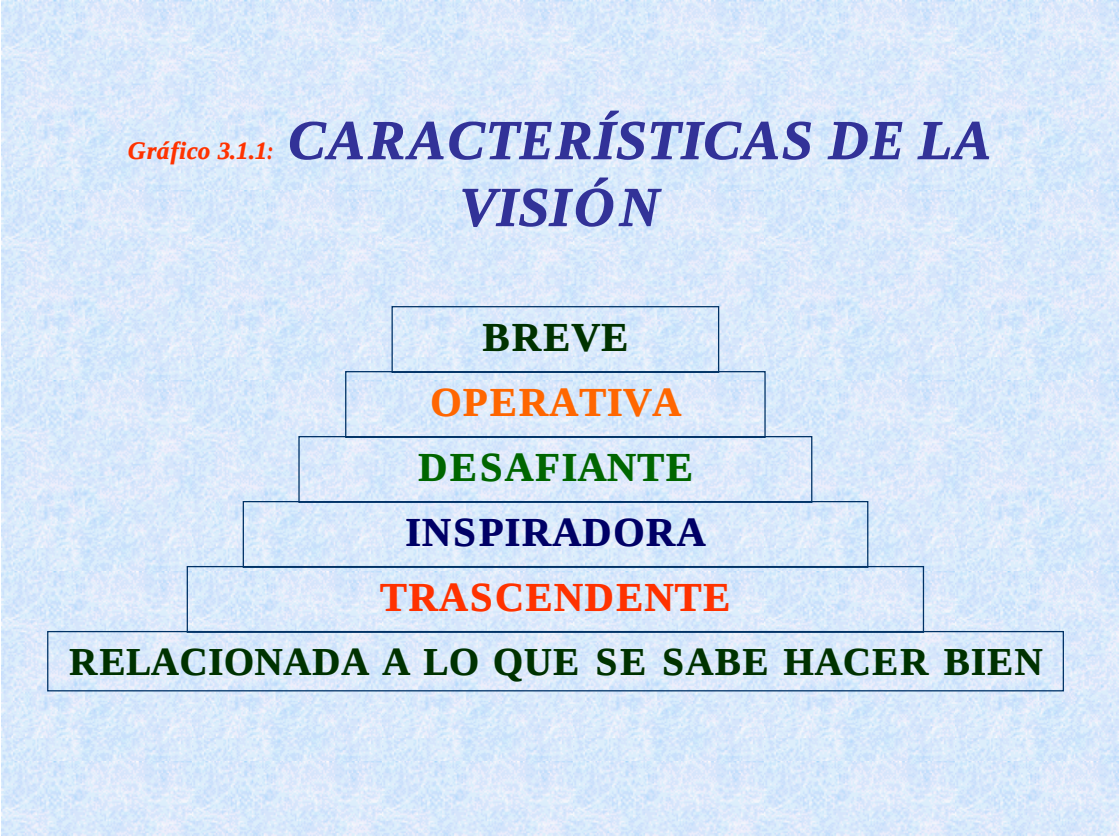


Gráfico 3.2.1: *CARACTERÍSTICAS DE LA MISIÓN*

Notas explicativas

[1]: 2a. de Macabeos 15, 11-17.
[2]: BROOKER, Katrina; *Amazon contra todos*, Fortune Americas; Vol. 3, Nº 23; pág. 10.
[3]: HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K. *Compitiendo por el futuro*; editorial Ariel; México 1996; pág. 106.
[4]: BENNIS, Warren. Repensando el Futuro; en *Convertirse en líder de líderes*; editorial Norma; Colombia 1997; pág. 190.
[5]: KETS DE VRIES , Manfred. *Líderes que marcan la diferencia*; Harvard DEUSTO Business Review; Nº 85; Jul-Ago 1998; pág. 32.
[6]: KAY, John. *La honradez: no es simplemente una política de empresa*; Harvard DEUSTO Business Review; Nº 85; Jul-Ago 1998; pág. 58.
[7]: LAMBIN, Jean-Jaques. *Marketing estratégico*; cap. 6; pág. 184.
[8]: HAMEL, Gary. *Estrategias para triunfar, el secreto: romper las reglas*; "Fortune Américas", Vol. 1, Nº 6; pág. 10.
[9]: Marcos 16, 15.

Capítulo 4

VISIÓN DEL FUTURO

El proceso de visión del futuro es parte del proceso estratégico, pero no es una estrategia en sí. Por tal razón su utilidad es limitada cuando lo utilizamos para elaborar una relación de ambiciones o de buenas intenciones, tal como por ejemplo lo hizo el Sr. Víctor Joy Way, Primer Ministro y Ministro de Economía y Finanzas, en la parte de su discurso al Congreso de la República del día 29 de diciembre de 1998 correspondiente a la visión de futuro Perú 2021, a propósito de la aprobación de la Ley de la Amazonía. No obstante, por su naturaleza pionera en este tema, este hecho es loable.

Aconsejamos esto por cuanto lo más importante es prever lo que nos espera, considerando las tendencias dominantes actuales, para en función a esto concentrarse en cómo cambiar desde hoy determinado escenario futuro, construido independientemente de nuestra voluntad o aspiración.

Previo al tratamiento del presente tema, quisiéramos hacer algunas precisiones. La confusión se da en relación a lo que es “visión” y “visión del futuro”. El lector, es libre de elegir el concepto que más le satisfaga, pero para poder exponer el proceso de visión del futuro, necesitamos diferenciarlo de lo que es la visión. Para nosotros, la visión es un anhelo, es algo voluntario, selectivo; en cambio la visión del futuro, es algo involuntario y por lo tanto determinista. No obstante, la visión del futuro facilita a la organización, ser proactiva, pues conocer la situación futura, permite actuar desde hoy, para aprovechar las oportunidades futuras o para tratar de cambiarlas a favor de la organización. Concebirla así, permite combinar lo que se quiere ser, con lo que se tendría que hacer para alcanzarlo, y de paso evitar que la visión se quede en un simple sueño o se convierta en una pesadilla.

Por otra parte, debe quedar claro que tanto la visión como la visión del futuro, no son ni una obsesión por lo que se quisiera lograr o ser en un plazo largo indeterminado, ni una obstinación por imaginarse el futuro que espera a la organización; sino una porfía por saber qué hacer hoy. Además, ninguno de ellos significa descuidar lo que es vital hoy para estar presente en el futuro. Dicho esto de una manera sencilla y llevado al terreno personal, ni por la ambición de ser líderes en algo en el futuro o por la insistencia en conocer qué futuro nos espera, se justifica el sacrificio de la salud.

El resultado buscado con el proceso de visión del futuro es la detección de las oportunidades futuras de negocios y de las competencias esenciales correspondientes que deberá desarrollar la organización desde hoy para hacer posible el aprovechamiento de aquellas oportunidades. De allí que proporcionalmente al liderazgo en el descubrimiento de amenazas futuras, éstas devendrán en oportunidades.

Antes de continuar, quisiéramos indicar que el proceso estratégico expuesto en el capítulo 2, aparte de interactivo y dinámico, pretende ser modular. Es decir, cada etapa puede elaborarse no sólo con el objetivo de formular e implantar

estrategias; sino que puede utilizarse buscando un objetivo en sí mismo. Por ejemplo, el proceso de visión del futuro, puede ser realizado con el objetivo de ajustar las estrategias existentes de la organización; de igual modo, el proceso de diagnóstico interno, que explicaremos más adelante, puede hacerse para elaborar un plan operativo, o para detectar oportunidades de mejoras de implementación inmediata.

¿Cuál es el valor agregado al proceso estratégico de esta etapa? Creemos que el famoso escritor estadounidense, Mark Twain, responde esta pregunta, con lo que dijo hace más de un siglo: "piense en su futuro porque ahí es donde va a pasar el resto de su vida". En este caso, el valor agregado está en que permite formular y afinar las estrategias en función del contexto futuro; y la magnitud del valor añadido dependerá de cuán precisa sea la organización para predecir el escenario futuro, o de cuán hábil sea la organización para descubrir oportunidades futuras.

Es conveniente que el proceso de visión del futuro se realice a nivel de toda la organización, para de esta manera aprovechar las capacidades racionales y creativas de los ejecutivos más importantes de la organización, así como para romper los probables enfoques parciales de los responsables de cada unidad estratégica, en el caso de realizarlo de manera separada sobre su correspondiente sector. No obstante, dependiendo de la complejidad y dinamismo de cada sector en el que se desarrolla cada unidad estratégica, posteriormente, previo al análisis estratégico de cada negocio, podría ser necesario ejecutar este proceso de forma más precisa y manejable por cada unidad estratégica.

Por otro lado, el proceso de visión del futuro ayuda a la organización a concentrarse en las cosas correctas, y éstas son aquellas que están relacionadas con el futuro, pues ¿de qué sirve hacer las cosas correctamente si éstas no van a prevalecer en el futuro? ¿a dónde llegaremos así? Lo más probable es que sin cometer ninguna falta o jugando bien nos expulsen del juego, ¿qué injusto, no?

Igualmente, considerando básicamente las interrelaciones previstas entre los nuevos competidores, los nuevos clientes, las nuevas reglas de juego y las correspondientes capacidades esenciales futuras, este proceso permitirá contar con una aproximación de la probable evolución de los sectores donde actúa la organización y obtener como resultado las futuras estructuras sectoriales, y en consecuencia apoyará el trabajo de ajustar o reenfocar las estrategias o de reconfigurar los sectores en relación al futuro.

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Llamar la atención sobre la necesidad de pensar y repensar sobre lo que espera a la organización en un año futuro pre-determinado.
- Ayudar, de manera sistemática, a encontrar oportunidades futuras y a estar preparados desde hoy para aprovecharlas.

.

4.1 DEFINICIÓN DE VISIÓN DEL FUTURO

Para un mejor entendimiento del proceso que describimos a continuación, al término visión del futuro le hemos dado el siguiente significado: "el escenario esperado en determinado año, respecto a los factores y variables más importantes de los sectores en los cuales se desenvuelve la organización, construido como resultado de combinar la racionalidad y la creatividad". Queremos remarcar que en el supuesto que se haya optado por construir la visión del futuro por cada unidad estratégica, esta definición se circunscribiría al sector en particular de cada negocio.

En la definición dada, la frase "el escenario esperado en determinado año", significa el entorno en un año futuro, previamente definido; "factores y variables más importantes", se refiere a aquellos rasgos, circunstancias o fenómenos que se presentarían en el futuro y que afectarían intensamente la visión, misión, objetivo fundamental y/o los valores claves (cualidades más importantes del producto apreciadas por el cliente y que generan su preferencia); la expresión "sector o sectores en los cuales se desenvuelve la organización", quiere decir que este proceso puede hacerse para cada unidad estratégica o para toda la organización en su conjunto, dependiendo esto principalmente de la complejidad o tamaño de la organización; la palabra "racionalidad", sugiere que la descripción de las variables debe basarse en proyecciones de tendencias actuales dominantes o en predicciones elaboradas con base científica o técnica; y "creatividad", es ejercitar la imaginación.

Por ende, la descripción del futuro requiere de mucha imaginación así como de bastante racionalidad. Por ello en su construcción, siguiendo lo afirmado por Barry Howard "Así es con las tendencias: quienes están en el punto crítico es probable que estén siguiendo de cerca una tendencia y estén mas conscientes de sus implicaciones que los espectadores"[1], es necesario contar con la participación de expertos en cada aspecto clave y de personas jóvenes con nuevas voces (nuevas conversaciones, nuevos temas) y nuevas perspectivas.

Por ejemplo, es racional decir que la tasa de natalidad tenderá a reducirse, y que como consecuencia, dentro de 15 años, la población juvenil también se verá disminuida en términos relativos; y tiene algo de creativo, predecir que el tamaño de las viviendas tenderán a reducirse. Otro ejemplo tenemos en lo siguiente: es racional afirmar que la mujer asume cada vez mayor protagonismo en la vida de las organizaciones; y tiene algo de creativo, pensar que en el futuro las familias se alimentarán más en los restaurantes que en sus casas y que los niños recibirán menos atención por parte de sus padres. Otro caso tenemos, respecto al crecimiento de las organizaciones defensoras de la ecología, que podría suponer la aparición de mayores productos sustitutos biodegradables que reemplacen la función de los recursos agotables de la fauna y de la flora, así como productos con propiedades inocuas al medio ambiente.

Es necesario enfatizar lo siguiente: puede ser fatal, si se da rienda suelta a la creatividad, descuidando el uso de sustentos racionales; esto es, de situaciones que ya se estén dando hoy, o fenómenos predecibles estadísticamente. Por ejemplo, Barry Howard predice que "el panorama para la clase media y baja es sombrío"[2], o sea que los ricos se harán más ricos y los pobres se harán más pobres; y para hacerlo se sustenta en que la reforma económica futura es incierta en todo el mundo, y entre otros argumentos menciona que los otrora países comunistas están mal equipados

para tratar el problema de la pobreza y el desempleo generados por la transición económica, y que en Estados Unidos de Norteamérica la diferencia de ingresos entre ricos y pobres se ha incrementado. Al respecto, otra base racional encontramos en lo publicado por *Fortune*: "Un estudio de la economista Lynn Karoly de Rand Corp., encontró que aquellos en el 10% de la cima de la distribución de los ingresos vieron un aumento del 11% en su riqueza entre 1973 y 1993. Pero el ingreso real de las familias en la décima parte inferior de la distribución de los ingresos cayó casi un 16% en el mismo período"[3].

Philip Kotler, dice: "Espero una explosión en el campo de la diversión. Las personas querrán que las diviertan en cualquier cosa que estén haciendo, en el trabajo, comprando o consumiendo"[4]; y el fundamento racional al que recurre para hacer esta predicción está en lo que añade: "Hace poco vi un ciclista con una bicicleta muy cara, yendo a gran velocidad y escuchando música con su walkman. Yo llamo a esto un consumidor de multiproceso que hace dos o tres cosas al mismo tiempo, principalmente porque tiene poco tiempo y quiere hacer muchas cosas". Otro ejemplo tenemos en lo descrito por John Naisbitt: "La cuarta megatendencia asiática es pasar de ser controlados por el gobierno a ser guiados por el mercado. Esto está sucediendo en todo el mundo, pero en Asia se lleva a cabo como una venganza"[5], para decir esto acude a situaciones que ya hoy en día se están dando en el mundo, y en particular en países como Vietnam, en el que ya el sector privado está generando entre el 70 y 80 por ciento de la economía.

4.2 PROCESO DE VISIÓN DEL FUTURO

El equipo estratega corporativo; o cada equipo estratega de unidad estratégica, si se ha decidido hacer el proceso por cada unidad estratégica; es el responsable de todo el proceso. Éste se inicia con la determinación del año futuro de la visión y culmina con la deducción de las futuras capacidades claves (ver esquema de este proceso en el cuadro 4.2.1). Al final del presente acápite describimos un ejemplo de la aplicación de este proceso.

1. Determinación del año futuro de la visión

Para efectos de determinar el año o tiempo futuro de la visión, debe definirse el criterio más sensato en términos de predecibilidad e intensidad creativa, que permita sustentar esta decisión. Planteamos estos parámetros por cuanto se corre el riesgo de que un gran esfuerzo de creatividad no compense la impredecibilidad de un sector; asimismo, una baja intensidad creativa, traducida en la fijación de un año cercano, aplicada en un mercado de bajo dinamismo, aun cuando podría traducirse en mayor precisión (no siempre es así, por cuanto, como veremos después, la precisión depende de muchos otros factores), resultará muy costoso y poco desafiante. Recomendamos recurrir a los siguientes criterios:

a) El probable tiempo que demoraría ingresar a la nueva etapa del ciclo de vida del producto. Este parámetro es importante por cuanto los rasgos de una etapa y otra son sustancialmente diferentes. Por ejemplo, estimar que el sector donde se desarrolla Internet, pasará dentro de 5 años a la etapa de madurez, significaría

construir el escenario futuro que se presentaría alrededor de este sector, el año 2006 ó 2007.

b) La duración de los ciclos de los cambios tecnológicos. Esta pauta es aplicable en la medida que los ciclos de estos cambios sean razonablemente predecibles.
c) El horizonte temporal de planeación de los competidores. Conocer el período de planeamiento de los competidores más importantes es muy útil como referencia para determinar el año de la visión del futuro de la organización.
d) Inercia de una inversión pasada no frecuente de gran magnitud. Por ejemplo, el tiempo que demoraría realizar la próxima inversión por renovación tecnológica.
e) Horizontes de tiempo políticos. Se refiere a los próximos años electorales, ya sea a nivel municipal, regional o nacional.
f) Interés o urgencia por el logro de los objetivos estratégicos u otros propósitos. Por ejemplo, Southern Perú Cooper Corporation, podría fijar el año 2003 para su visión del futuro, considerando que la segunda etapa de su plan de expansión y modernización (la primera etapa culminó el año 1998 con la ampliación de la capacidad de la mina Cuajone) terminaría el 2003, año en el que la fundición obtendría un nivel de captura de anhidro sulfuroso mayor al 99%[6].
g) Aniversarios de importancia. Puede tratarse por ejemplo de las bodas de oro de la organización, el bicentenario de la independencia de un país, etc.

El Ministerio de Educación, el año 1997, fijó su visión para el año 2007, en función del criterio: tiempo que demoraría la primera promoción en pasar por el proceso de reforma propuesto (10 años).

2. Establecimiento de las bases de selección de las variables futuras

El sabio John Wesley decía: “El necio colecciona datos, el genio los selecciona”. Para aplicar esta sentencia necesitamos establecer los criterios o bases que servirán para seleccionar los factores y variables que serán materia de predicción. No es eficiente, y menos eficaz, dedicarse a considerar todas las variables que se nos ocurran. Por lo tanto, el problema en esta etapa es responder a ¿cuáles son las variables o circunstancias más importantes en los cuales concentrar el trabajo?, o en todo caso ¿qué criterios son los más adecuados para elegir estas variables?

Lo que nos interesa, tanto en el caso de que quisiéramos formular estrategias en función al futuro, o afinar las estrategias actuales; es predecir todo aquello que afecte los objetivos de sobrevivencia o desarrollo de la organización, y básicamente, los valores más importantes sobre los cuales se ha enfocado la organización o la unidad estratégica. Es decir, los criterios de selección a utilizar serían el objetivo fundamental de la organización y los valores claves elegidos. Los objetivos fundamentales de una organización pueden relacionarse a su rol o razón por la cual fue creada (particularmente las pertenecientes al sector público), o a las expectativas de rentabilidad o posicionamiento buscado.

Por ejemplo, durante el ciclo de vida empresarial de introducción, el objetivo fundamental podría estar más asociado al logro de posicionamiento que rentabilidad. Respecto al segundo criterio, podemos mostrar el caso del sector de farmacias, en el cual los valores claves pueden ser: economía, disponibilidad (que exista el medicamento buscado) y orientación; y el objetivo fundamental podría ser,

mantener un retorno sobre la inversión mínimo equivalente al costo de oportunidad, o podría estar relacionado a la sobrevivencia de la farmacia. Similarmente, en el sector de escuelas privadas de postgrado, como valores claves podríamos considerar: conocimientos de primer nivel, tecnología de última generación y prestigio; y como objetivo fundamental, lo dicho por Eli Goldratt: ganar dinero, ahora y siempre.

3. Identificación de variables

La pregunta que ayuda a filtrar las variables a ser consideradas en esta etapa, es: ¿tal factor o variable afectaría (positiva o negativamente) el objetivo fundamental y/o los valores claves en los cuales se ha concentrado la organización o la unidad estratégica? Sugerimos la búsqueda de variables, en los factores: político-legal; económico; ecológico; social y tecnológico, y en las fuerzas competitivas: clientes; competencia y proveedores.

Atendiendo a esta pregunta, recomendamos, por factor, la consideración de las siguientes variables básicas, puntualizadas en los cuadros 4.2.2 y 4.2.3:

FACTOR POLÍTICO LEGAL

- Posible partido político gobernante. Esta variable es clave para predecir el comportamiento de las macro-variables económicas.
- Normas legales. Se refiere a los tipos de leyes, normas o reglamentos que aparecerían en el año futuro de la visión. Incluye la legislación en materia ambiental.
- Dimensión del Estado. Entraña el alcance del papel del Estado en términos de concentración o dispersión sectorial.

FACTOR ECONÓMICO

- Países líderes. Es importante conocer los países más influyentes en materia de manejo macroeconómico.
- Fenómenos macroeconómicos. Comprende aquellos probables acontecimientos que podrían dar lugar a la aparición de nuevas variables a considerar en el manejo de las organizaciones, tales como la globalización, la desregulación, entre otros.
- Modelo macro-económico dominante. Esta variable está relacionada con la variable “partido político gobernante”.
- Sectores productivos dominantes. Consiste en la identificación de aquellos sectores que requerirán mayor atención del gobierno.
- Mercados de países atractivos. Por ejemplo se prevé que en el futuro, América Latina sería uno de los mercados de mayor crecimiento.

FACTOR ECOLÓGICO

- Agrupaciones defensoras de la ecología. Debe predecirse su evolución en términos cuantitativos o de influencia.
- Deterioro y/o depredación de los recursos naturales. Esta variable es importante en la medida que permite preparar a la organización para futuras exigencias legales.
- Conciencia por el desarrollo sostenible. Involucra a la población en general.

- Cambios en los sistemas productivos como efecto de la preocupación por el medio ambiente. Es importante predeterminar los requisitos y exigencias futuras que tendría que satisfacer el proceso productivo. Por ejemplo, en lo que concierne a la generación máxima de microgramos de PM10 por m^3.
- Evolución de la demanda de insumos que afectan el medio ambiente. Por ejemplo, se estima que el consumo de fertilizantes y de productos químicos caerá fuertemente. Por su relación inversa, esta variable se relaciona con el elemento "nuevas materias primas o insumos dominantes" del factor proveedores.

FACTOR SOCIAL

- Nivel de pobreza. Influye en la evolución de la demanda.
- Crecimiento demográfico por segmentos más importantes. Permite identificar los segmentos más, o menos atractivos.
- Conflictos sociales. Adelantarse a ellos implicará la anticipación a posibles desequilibrios.
- Estilos de vida. Ayuda a identificar futuras oportunidades de negocios.

FACTOR TECNOLÓGICO

- Discontinuidades tecnológicas. Vienen a ser las tecnologías que se superan o se sustituyen unas a otras. Por ejemplo: el teléfono alámbrico, inalámbrico y el teléfono con imagen; los faxes blanco y negro y los faxes a color; las computadoras controladas vía teclado, las computadoras controladas por la voz y las computadoras controladas por gestos; etc.
- Sectores tecnológicos dominantes. Por ejemplo hoy en día, entre los sectores tecnológicos dominantes, tenemos: la industria de la comunicación, la electrónica, la industria farmacéutica y la ingeniería genética.
- Países líderes. La observación a estos países, ayuda a deducir el grado de obsolescencia de determinadas tecnologías o también, a inferir las tecnologías dominantes.
- Productos desplazadores. Son aquellos productos innovadores, que inciden, dependiendo del segmento, en la disminución de la demanda de determinados productos. Por ejemplo, la necesidad de inscribirse en Internet o tener correo electrónico, en el segmento C, suponiendo un ingreso familiar constante, estaría afectando la demanda de productos superfluos u obligando a reducir el consumo, por ejemplo de luz y teléfono.
- Tecnología productiva dominante. Se refiere básicamente al cálculo del nuevo proceso productivo o de la posible nueva tecnología productiva dominante relacionada a los productos ofrecidos por la organización.

CLIENTES

- Nuevos clientes. Abarca a los posibles nuevos clientes de los productos actuales. Cumplir esta tarea entraña básicamente la previsión de los nuevos estilos de vida y de la futura estructura económica y social de la población.
- Nuevas funcionalidades subyacentes. Consiste en detectar las nuevas necesidades y expectativas en el proceso que sigue el producto en manos del cliente. Su identificación obliga a realizar una abstracción respecto al proceso futuro que

seguiría el producto desde su compra hasta su consumo o uso final, desecho o mutación.

- Nuevos valores claves. Incluye los nuevos valores más importantes que podrían buscar los clientes actuales en el futuro y los nuevos clientes, así como el cambio en la importancia de los valores actuales. Por ejemplo, en el futuro, el valor "ligero" podría desplazar en importancia, al valor "sabor". Los valores claves se buscan en: las características del producto exigidos por el cliente; la frecuencia de compra; la forma y medios de información utilizados por los clientes; el modo y los medios utilizados para trasladarse a los puntos de venta (a pie, en automóvil, acompañado, etc.); y en todo el proceso que sigue el producto en manos del cliente. Por la relevancia de esta variable, en lo posible debe realizarse una descripción del proceso, por ejemplo mediante un diagrama de flujo, que se inicie con la identificación de la necesidad o carencia del producto por parte del cliente, y termine con el desecho o destino final del producto comprado.
- Relación calidad/precio. Es la estimación de las exigencias de los clientes en cuanto a variación en las características de calidad (incluyendo su percepción) con respecto a la variación de precios. Sobre esto prevemos que se mantendrá la tendencia actual de exigir una mayor calidad a un menor precio.
- Formas y medios de conservación y entrega del producto. La predicción en esta parte comprende los nuevos procesos de venta y las nuevas infraestructuras y demás recursos que serían utilizados en la conservación, manipulación y entrega del producto.
- Formas y canales de distribución. Es la abstracción sobre los nuevos modos de distribuir los productos y los correspondientes probables nuevos canales empleados.
- Medios de información o comunicación. Este aspecto se refiere a los nuevos sistemas y nuevas tecnologías que con mayor frecuencia se utilizarán para relacionarse con los clientes.
- Fortalezas y debilidades de los clientes. Alude el grado de concentración de los futuros clientes y toda aquella característica o comportamiento futuro de los clientes que repercuta en las ventajas y rentabilidad de la organización.

COMPETENCIA

- Nuevos competidores. Depende principalmente de: las nuevas barreras a la entrada, de las nuevas oportunidades que podrían aparecer, de la evolución de la demanda y de la aparición de nuevos productos desplazadores. Por ejemplo el grupo consultor "Monitor Company", en el año 1995 predijo para el año 2000, que el sector de agronegocios peruano, donde los competidores actuales son los productores de Chile, Israel, Sudáfrica y Nueva Zelandia; tendría como nuevos competidores a grandes transnacionales. Los fabricantes de televisores tienen en Internet un competidor que se vuelve más directo cada vez.
- Consolidación o fragmentación del sector. Medida por la cantidad probable de competidores en el futuro y su respectiva significancia en términos de amenazas a las ventajas competitivas de la organización y al cambio de las reglas de juego actuales.
- Capacidades de los competidores. Debe hacerse todo lo posible para lograr que el esfuerzo de la visión del futuro permita el hallazgo de las fortalezas de los

futuros competidores expresadas en calidad, costo, velocidad, servicio, productividad y poder para cuestionar e imponer nuevas reglas de juego. En este trabajo debe repararse en que ser más grande o más pequeño será sinónimo de éxito o fracaso si y sólo si se refleja en mayores o menores ventajas en cuanto a calidad, costo, velocidad, servicio, productividad o para establecer nuevas reglas de juego.

- Intensidad de la rivalidad de los competidores. Involucra el grado de rivalidad de los competidores y cómo o en relación a qué se manifestaría. Por ejemplo, en la mayoría de segmentos, ya desde hoy se observa una mayor competencia en relación al precio y a las promociones.
- Ventajas y desventajas de los competidores. Aquí se trata de imaginar las ventajas o desventajas de los futuros competidores en términos de costo, calidad, productividad, servicio y velocidad.
- Nuevos productos sustitutos. Se refiere a los nuevos productos que aparecerían en el sector, con diferente tecnología productiva, pero ofreciendo similares beneficios.
- Nuevos productos complementarios. Se desprende de las funcionalidades subyacentes del producto en manos del cliente y que influyen en la decisión de compra del producto. Por ejemplo, algunas universidades de prestigio no toman en cuenta esto, y distribuyen a sus estudiantes (clientes), separatas utilizando materiales que hacen casi imposible la lectura de éstas; algunos alumnos se ven obligados cambiar de material porta-separatas.

PROVEEDORES

- Materias primas o insumos primarios principales dominantes. La aparición de las nuevas materias primas o insumos se relaciona a las tecnologías dominantes, a la preservación de la ecología y a la aparición de productos sustitutos. Por ejemplo, cada vez un auto tiene más componente plástico que aluminio.
- Proceso de aprovisionamiento de materias primas o insumos principales. Corresponde la futura manera de solicitar o acceder a los insumos, la conservación y manipulación de éstos y su forma y recursos utilizados en su control y recepción.
- Ventajas o desventajas de los insumos dominantes. Este factor envuelve las variables precio, calidad y efectos en los procesos tecnológicos actuales. Debe predecirse la incidencia de los nuevos insumos en los precios y calidad final de los productos y en la inversión que implicaría ajustar o reconvertir los procesos tecnológicos actuales.
- Nuevos proveedores. Comprende el tamaño de los proveedores, su grado de concentración y cualquier otra característica posible de estimar que exprese el poder de negociación de éstos y su trascendencia en las ventajas y nivel de rentabilidad de la organización.
- Disponibilidad de insumos. Comprende la predicción de situaciones que afecten la frecuencia y la cantidad de insumos. Por ejemplo, una empresa azucarera después de prever tres posibles escenarios para el año 2010 en relación a esta variable, dedujo un probable estancamiento de la ampliación de áreas de cultivo de caña de azúcar. Los escenarios construidos fueron: 1) menor cultivo de caña de azúcar por la probable implantación del latifundio; 2) los agricultores

seguirían sembrando cultivos tradicionales con apoyo financiero o de capital; y 3) los agricultores sustituirían cultivos tradicionales con apoyo financiero, técnico y de capital.

4. Predicciones en el comportamiento de las variables futuras

Como dijéramos anteriormente, la predicción de cada variable debe sustentarse con datos o información que demuestre que será resultado de determinadas tendencias, o en todo caso, la creatividad debe tener un ingrediente de racionalidad o desprenderse de ésta. Por ejemplo: si se dice que la gente será más exigente respecto a la rapidez en la atención, ello debe estar sustentado con información que demuestre que tal situación ya está ocurriendo hoy día y que se acentuará en el año futuro de la visión.

Sobre esto, Daniel Burrus, uno de los futurólogos más renombrados del mundo, quien el año 1983 elaboró una lista de 20 tecnologías futuras que iban a ser las impulsoras del cambio, entre las cuales incluía los rayos láser, la fibra óptica y el teléfono celular, manifiesta: "En realidad lo que hago es analizar lo que se llama el futuro visible, es decir, las cosas que se pueden ver, pero que mucha gente no ve porque no se da el tiempo para mirarlas. Por ejemplo, podemos decir que después del verano viene el otoño, y después del invierno la primavera. Entonces, esto es parte del futuro que podemos prever y para el cual podemos prepararnos, pero requiere algún tiempo examinarlo". Añade que "Por ejemplo, el problema del año 2000 es parte del futuro visible. Muchos se dan cuenta que existe el problema pero no están dándose el tiempo para analizarlo y tomar las acciones necesarias. Yo no me encargo de examinar el futuro que no podemos ver"[7]

Previo a la predicción es fundamental identificar el grado de incertidumbre del entorno futuro, particularmente, respecto a los procesos, productos, servicios y mercados futuros. Según Courtney, Kirkland y Viguerie[8] los niveles de incertidumbre residuales; esto es, la incertidumbre que queda después de un análisis racional serio, van desde futuros suficientemente claros hasta futuros auténticamente ambigüos. La utilidad de considerar el grado de incertidumbre, está en que si bien por ejemplo no sabemos qué partido político será el gobernante o qué nueva tecnología aparecerá, ello nos obliga a esforzarnos por imaginar el futuro negocio que en cualquier escenario futuro será atractivo para la organización.

Asimismo, antes de la predicción es conveniente expresar las circunstancias o hechos, en términos mensurables o cualificables. Lo recomendable como primer paso es, considerar las ideas, tal y como llegan a la mente y luego, poco a poco, descomponerlas, clarificarlas o especificarlas, hasta llegar a ser descritas como verdaderas variables. Por ejemplo, el término "preferencias del cliente", puede ser desagregado en: sabor y rapidez: De igual modo el vocablo "barreras a la entrada", puede ser especificado de la siguiente forma: evolución de la demanda, reacción de los competidores actuales, lealtad a la marca, ventajas de costo absoluto, economías de escala; y luego cada uno de éstos, puede especificarse aún más. Por ejemplo, lealtad a la marca, puede ser clarificado como: patentes, servicio posventa, posicionamiento, estabilidad de las características de calidad, y así sucesivamente.

Otro ejemplo tenemos en lo siguiente. John Kotter expone que "El mayor impacto de la globalización ha sido la creación de más riesgos y más oportunidades

para todos. Riesgos en el sentido de un entorno más volátil y una mayor competencia. Y oportunidades en cuanto a más y mayores mercados. Todo lo que esto está produciendo es aumentar la velocidad en todo y producir más cambio”[9]. Pero ¿por qué una mayor competencia implica riesgos? ¿qué significa volátil? De igual modo ¿por qué más y mayores mercados se constituyen en oportunidades?, o en todo caso ¿para quiénes?

Para responder estas preguntas, reconstruyámoslas en sentido inverso, ¿por qué estar solo, sin competencia, implica un riesgo cero? Porque están en juego, principalmente las siguientes variables: el cliente no tiene la opción de elegir y por tanto quiera o no, preferirá el producto de la organización; las ineficiencias pueden ser cargadas al cliente; las variaciones en los costos son compensadas inmediatamente con el ajuste en los precios; mercado asegurado; y estabilidad en la tecnología productiva en respuesta a la estabilidad en los valores ofrecidos (características del producto).

No obstante, un riesgo cero, no significa que no existan limitaciones. Por ejemplo, el cliente tiene una capacidad de volumen de compra y en ésta tiene decidido un nivel máximo de precio; por ende, en estas condiciones existe un mercado límite.

Ahora pasemos a la siguiente pregunta: ¿por qué un entorno estable implica un riesgo cero? Porque básicamente podemos responder con exactitud a la frecuencia de los cambios y sus variaciones. Asimismo, ¿por qué si los mercados no crecieran y no aparecieran nuevos mercados, no existirían oportunidades? La respuesta es: porque esto supondría el estancamiento de la organización y la congelación de los volúmenes de venta actuales. Pero aún en esta situación, habría holgura para incrementar la rentabilidad vía el mejoramiento de la calidad, incremento de la productividad y reducción de costos.

De esta forma, en relación a los riesgos tendríamos los siguientes resultados: clientes con mayores opciones para elegir; no podemos cargar a los clientes las ineficiencias; las variaciones en los costos no pueden ser compensadas con ajustes de precios; mercado que podríamos perder; inestabilidad o riesgo de obsolescencia de la tecnología productiva; impredecibilidad de la magnitud de las variaciones. Respecto a las oportunidades: posibilidades de crecimiento y desarrollo de la organización y posibilidades de incremento de los volúmenes de venta actuales. Considerando el mejor de los casos, se obtiene: existe un tamaño de mercado límite; y un nivel máximo de precio. Por último, asumiendo el peor de los casos, se deducen: hay espacio para mejorar la calidad, incrementar la productividad y reducir los costos y así aumentar la rentabilidad.

Para la predicción del comportamiento de determinadas variables es muy útil recurrir a la construcción de escenarios sobre los resultados posibles respecto a una variable importante o en relación a una situación o fenómeno que afecte a una de estas variables, tal como por ejemplo en el caso de la empresa azucarera que referimos anteriormente.

5. Identificación de las nuevas reglas de juego y de las variables claves de éxito

Para efectos de cumplir con esta fase, Steve Jobs, presidente ejecutivo de Apple

Computer, nos ayuda, diciendo lo siguiente: “La tecnología no es la parte difícil. Lo más difícil es saber: ¿cuál es el producto?, o ¿quién es el cliente?, ¿cómo van a comprar este producto? ¿cómo se les informa sobre el producto? Además de tener las ideas y la tecnología y la manufactura, hay que tener buenas tácticas de marketing para poder llegar hasta el consumidor”[10]. ¿Qué podemos deducir de esta declaración?

Una forma tradicional de hacer negocios es privilegiar la tecnología. No obstante que el Sr. Jobs coloca al producto y al cliente sobre la tecnología, va mas allá del producto y del cliente intrínseco. Seamos más específicos. Obviamente, cuando Steve Jobs se refiere a ¿cuál es el producto?, no alude al producto en sí que todos fácilmente conocen, sino a su funcionalidad, características, beneficio o valor al cual está asociado según las exigencias del cliente. Y cuando plantea la pregunta ¿quién es el cliente?, su respuesta se asocia también a los beneficios o características del producto que más buscan, pues éstos se desprenden de su perfil, es decir de dónde viven, cuánto tienen de ingresos, qué medios utilizan para ir de compras, en dónde compran, cómo se informan, etc. En otras palabras, en la medida que seamos precisos identificando a los clientes; en esa misma proporción se dará la eficacia en la elección y entrega de los valores, así como en la comunicación con los clientes y en los demás procesos subsecuentes. En suma, el valor viene a ser el cordón umbilical del binomio producto-cliente, y se constituye en el punto de partida de esta fase.

Una regla de juego es una forma convencional de hacer negocio y por tanto viene a ser aquello que todos los competidores tienen o hacen y en el cual se sustenta el logro de los objetivos fundamentales de la organización o de la unidad estratégica; es decir, no tenerlo o no hacerlo implicaría el fracaso. Para su identificación, sugerimos tomar como marco de referencia las reglas de juego actuales del sector, mismas que luego, observando las predicciones hechas en la fase anterior, preguntarse ¿se mantendrán?, y si no fuera así ¿que nuevas reglas de juego las reemplazarán? Es importante que las predicciones de una variable respecto a las otras, sean coherentes; por ejemplo, no podría haber concordancia entre un posible partido gobernante de izquierda, y suponer al mismo tiempo, un manejo extremadamente liberal de la economía. Las reglas de juego se buscan en toda la cadena de valor proveedor-organización-cliente.

La identificación de las reglas de juego y de las variables claves es un sólo proceso. Las reglas de juego se expresan tal y como vienen a nuestra mente, es decir no necesariamente en términos mensurables o cualificables, e inmediatamente, las variables claves de éxito futuros (exógenas y endógenas), son aquellas variables que explican por qué tal o cual regla de juego toma esta categoría, y por tanto es recomendable que sean expresados en términos mensurables o cualificables. O sea, señalar las variables claves es sinónimo de descomponer una regla de juego. El conjunto de preguntas que tendrían que ser respondidas y que ayudarían a identificar las nuevas reglas de juego de la competencia y sus correspondientes variables claves, ilustradas en el cuadro 4.2.4, es el siguiente:

1. ¿Cuáles serán los valores más importantes?
2. ¿Cuál será la nueva relación calidad/precio (características de calidad del producto en proporción al precio del producto)?

3. ¿Cuál será la manera de fijar los precios?
4. ¿ Cómo se les entregará, o venderá, estos valores?
5. ¿Qué recursos o medios serán los más utilizados para entregar estos valores?
6. ¿Cómo se conservarán los productos?
7. ¿Cuál será el medio de información más utilizado?
8. ¿En qué consistirá el proceso de distribución?
9. ¿Qué canales se utilizarán?
10. ¿Cuál será el proceso productivo que permitirá ofrecer tales valores?, o ¿cuál será la tecnología productiva dominante?
11. ¿Cómo será el aprovisionamiento de los materiales directos o insumos principales?
12. ¿De qué proceso, recurso o medio dependerá el éxito en cada etapa de la cadena de valor?

A veces es conveniente formular la pregunta en sentido negativo. Por ejemplo, en lugar de decir ¿de qué depende tener éxito en la venta?, se podría preguntar ¿de qué depende el fracaso? Hacemos esta recomendación, porque lamentablemente, algunos de nosotros desplegamos mayor creatividad cuando se trata de plantear soluciones para lograr cosas negativas. Por ejemplo: pregúntele a alguien ¿cómo llevar a la bancarrota a su empresa?, y le aseguramos que tendrá mil ideas; en cambio no resultará así, si la pregunta fuera ¿cómo llevarla al éxito?

Por ejemplo, en el sector de supermercados, hoy una regla de juego es la playa de estacionamiento, y el porqué (variables claves de éxito), se explica en: la compra es familiar; acuden personas que tienen movilidad; es además una distracción familiar; etc. La pregunta siguiente que se tendrá que responder es ¿éstas razones se mantendrán?. El sector de comercialización de medicamentos, tiene como reglas de juego, las compras en volúmenes, alta tasa disponibilidad de medicamentos y la ubicación; y tienen como variables claves de éxito a: precio bajo; accesibilidad del producto; si el cliente no encuentra, probablemente jamás regrese; si no se tiene lo solicitado, se deteriorará el posicionamiento; etc. Luego, también deberá seguirse con la pregunta ¿estas reglas de juego y sus variables claves, se mantendrán en el año futuro de la visión?

El Ministerio de Educación, el año 1997, publicó la siguiente propuesta de visión de futuro año 2007:

1. Analfabetismo erradicado en los menores de 40 años.
2. Cobertura: Universalización de la educación básica:
   - Educación inicial desde los 4 años.
   - Educación secundaria en áreas rurales, teleducación.
3. Escuela pública y privada de calidad.
4. Cultura y deporte integrados a la educación.
5. Maestros competentes en proceso de aprendizaje.
   - Revalorados socialmente.
   - Identificados con la misión del sector.
   - Capaces de actualizarse permanentemente.
6. Alumnos aptos para seguir aprendiendo
   - Comparten valores comunes, poseen alta autoestima, comprenden su entorno,

tienen identidad nacional y actúan creativamente.

- Egresados con mentalidad productiva, capaces de generar autoempleo y de integrarse a la actividad económica.

6. Detección de oportunidades futuras

Las oportunidades futuras deberán traducirse en productos (o características claves), servicios, mercados o procesos a desarrollar y serán aquellos que en el futuro estarían presentes, independientemente del grado de incertidumbre del escenario futuro. Dicho de otro modo, recurriendo a la frase "maniobras que no se lamentan" [11], utilizada por Courtney, Kirkland y Viguerie, las oportunidades futuras serían aquellos negocios o acciones de los cuales la organización no se lamentaría, pues serían el común denominador dentro de los distintos grados de incertidumbre, niveles que van, según los anteriores autores, desde escenarios futuros totalmente claros a completamente oscuros o ambigüos. Por ejemplo, para el año 2005 podríamos suponer, basados en la masificación de canales de televisión y de aparatos de control remoto que facilitan el cambio inmediato de canal, que el momento más eficaz de publicidad ya no sería el tiempo para mensajes comerciales, sino los mismos programas de televisión elaborados por las mismas empresas de televisión o diseñados proactivamente por las organizaciones interesadas.

De las microvariables, es decir de aquellas variables incluidas en las fuerzas competitivas: clientes, competencia y proveedores, se deducen las oportunidades futuras de negocio relacionadas con las actividades actuales de la organización. Y de las macrovariables del entorno (de los factores político-legal, económico, ecológico, social y tecnológico) se pueden deducir nuevas oportunidades de negocio, no relacionadas a las actividades actuales de la organización.

Es importante tomar en cuenta que las nuevas oportunidades se infieren aún de aquellas situaciones que en el futuro podrían constituirse en amenazas para la organización, pues algo detectado en el futuro, por mucho que sea un peligro, abordado desde hoy, es una oportunidad para tomar la delantera o para reconvertirse o reenfocarse con ventaja; además de lo que se trata es de que este proceso permita hacer algo hoy para evitar una amenaza futura. Por ejemplo, como resultado del trabajo que hicimos respecto al escenario año 2005 de un Ministerio, planteamos la implementación de una Gerencia de Pacificación Familiar, basados en la previsión de una mayor violencia familiar, como consecuencia, entre otros factores, del mayor protagonismo de la mujer, por las mayores responsabilidades que asumirían las mujeres fuera del hogar, por la tendencia creciente del pandillaje, etc.

Mayormente, la detección de las nuevas oportunidades de negocios o de las futuras "zonas de beneficio"[12] se deducen de la identificación de los nuevos clientes, de sus cambiantes necesidades y del cambio en las prioridades en los valores exigidos por éstos.

Una nueva oportunidad de negocio puede traducirse en una expansión, en una sustitución o en una descontinuación de uno o más de los negocios actuales. Por ejemplo, Denis Cassidy, presidente ejecutivo de Boddington Group plc, en 1989, a pesar de que esta empresa cervecera era rentable, decidió venderla y en los

dos años siguientes se reconvirtió en una empresa de "hospitalidad", diversificándose en los negocios de restaurantes, hogares de ancianos y hoteles, sin abandonar la cartera de grandes *pubs*. ¿Cuál fue la razón para hacer esto? Denis Cassidy lo explica así: "En el momento de mi toma de posesión, la empresa aún era rentable, de modo que, si sólo atendía a los números, no había nada de qué preocuparse. Sin embargo, si se consideraba la evolución de nuestro negocio, se veía claramente que estaba ocurriendo algo fundamental. Por ejemplo, el consumo de la tradicional *English Ale* (la típica cerveza tibia inglesa, producto estrella de Boddington) pasó del 85% de la población en 1950 a ser menos del 45% en 1988. ¿Qué ocupaba su lugar? La cerveza de importación, que podía beberse fría. Es como si el consumidor nos dijera que ya no quería nuestro producto. Para agravar aún más la situación, la Comisión de Fusiones y Monopolios (MMC) estaba a punto de anunciar su decisión con respecto a la industria cervecera. Esperábamos que aquélla obligara a los grandes fabricantes a deshacer su integración vertical mediante la liberalización de sus *pubs* cautivos. Se trataba de unos cambios fundamentales en el seno de la industria que requerían cierta actuación por nuestra parte, aunque todavía fuéramos bastante rentables"[13].

Sobre la forma de descubrir nuevas oportunidades, Gary Hamel recomienda 3 enfoques[14], mismos que se pueden combinar. El primero consiste en cuestionar los marcos de pensamiento tradicionalmente aceptados o en sus propias palabras "demoler las opiniones generalizadas del sector". El segundo enfoque lo constituye el análisis a profundidad de las tendencias que pueden cambiar las reglas del juego, es decir entender el potencial revolucionario de lo que ya se está viendo hoy en día. El tercer enfoque se refiere a la redefinición permanente del negocio, respondiendo a la pregunta ¿cuál sería la misión de la organización o del negocio si en lugar de estar orientada al producto o a los beneficios, se formulara desde la perspectiva de las competencias esenciales?; y así de manera similar preguntarse en el caso que la misión estuviera formulada en función de las competencias esenciales y no en términos de productos o beneficios.

7. Identificación de las competencias esenciales futuras

Definida la capacidad o competencia esencial como: "la combinación de conocimientos, aptitudes y recursos, acumulados y desarrollados colectivamente, que contribuye a la entrega de valor, responde a determinadas variables externas claves y presenta las características de singularidad y extensibilidad"; la ejecución de este paso implica la previsión del tipo de conocimiento, los recursos (humanos, información, físicos y financieros) y de las aptitudes (habilidades y destrezas en el manejo de los recursos, propias o adquiridas mediante el entrenamiento o la experiencia), que conformarían las capacidades esenciales futuras. Por ejemplo; en el sector de comercialización de medicamentos, la variable clave de éxito "disponibilidad de productos"; que favorecería la retención de clientes y que evitaría el deterioro del posicionamiento de la farmacia; exigiría una alta capacidad logística que se refleje en una alta tasa de disponibilidad de medicamentos, y a la vez, en el mantenimiento de un bajo nivel de capital inmovilizado. A su vez, esta capacidad, requerirá de recursos, tales como: computadoras, diseño de un software a la medida

y conexiones en red; así como de personas adecuadamente entrenadas en el manejo del software y con experiencia y gran preparación académica en gestión logística.

En el estudio publicado el año 1995 por el grupo consultor "Monitor Company" sobre el sector de agronegocios del Perú, se estimó que la capacidad de negociación iba a ser sustituida en importancia por la capacidad para diseñar estrategias, específicamente en el campo del marketing y en lo que concierne a la integración y establecimiento de alianzas extrasectoriales. Esta evolución se sustentó en el cambio de enfoque: de los clientes importadores o agentes intermediarios, adoptado desde la década de los ochenta; a los consumidores finales a partir del 2000.

Veamos el siguiente ejemplo realizado en agosto del año 2000, aplicado a una empresa peruana del sector de alimentos con tres unidades estratégicas: alimentos para el mercado institucional social, insumos alimenticios industriales y alimentos de consumo masivo.

1. **AÑO FUTURO**: 2006

2. BASES DE SELECCIÓN DE LAS VARIABLES FUTURAS

Como bases de selección se utilizaron los objetivos fundamentales de rentabilidad en los tres negocios, así como los valores claves: garantía o necesidad de un buen posicionamiento, economía y rapidez en la atención.

3. ESCENARIO FUTURO 2006

FACTOR POLÍTICO-LEGAL

- Aumento de gastos en alimentación en 2005 por año pre-electoral.
- Gobierno del presidente actual debilitado. El modelo liberal cae.
- El Presidente en 2006 sería un desconocido diferente a la línea del presidente actual.
- Sector público más pequeño.

FACTOR TECNOLÓGICO

- Mas personas que se preocupan por su nutrición.
- Automatización de plantas.
- Medicina del genoma empezará a desplazar la importancia por la desnutrición (segmentos altos).

FACTOR SOCIAL

- Nuevos pobres (clases medias bajas pasan a clases bajas).
- Nivel de población infantil se mantiene.
- Crecimiento de población adulta y anciana.
- Mayor violencia familiar atraerá gastos sociales a esos problemas.

- Destino de gastos sociales para reducir mayor violencia juvenil.
- Mayor comunicación vía Internet y correo electrónico.
- Aparece el ITV: Internet + TV.

FACTOR ECONÓMICO

- Modelos macroeconómicos de rasgos heterodoxos.
- Sectores atractivos: agroindustria, turismo, construcción, fuentes de empleo.

FACTOR ECOLÓGICO

- Exigencias de ISO 14000 y de HACCP para la exportación.

COMPETENCIA

- Competidores extranjeros en sector alimenticio.
- Competidores más grandes por fusión: Más economías de escala y más rivalidad.
- Desventaja de nuevos competidores: Poco enfoque, no interesados en segmentos especializados.
- Nuevos productos sustitutos: Podrían ingresar pastillas o medicinas nutritivas o relacionadas al Genoma.
- Nuevos productos complementarios: Termos portátiles y envases portátiles para mezclar alimentos.

CLIENTES

- Nuevos clientes: jóvenes drogadictos o violentos, futbolistas, más adultos y más ancianos, más enfermos del estómago.
- Nuevas funcionalidades subyacentes. Los consumidores requerirán facilidad al abrir y no tener pérdidas o que no se deterioren los saldos del producto no consumido.
- Nuevos valores claves: Natural, ecológico, el sabor seguirá siendo importante.
- Crecimiento del consumo de alimentos semi-preparados.
- Relación calidad-precio: Los clientes exigirán además de nutrición, sabor, natural y ecológico al mismo precio.
- Los hogares se reducen, las viviendas se reducen, por lo tanto, las presentaciones también.
- Crecen las compras en supermercados y la cantidad de supermercados.
- Instalación de supermercados en ciudades de provincia pobladas de clase media media hacia arriba.
- Los puestos de mercado se concentran en la venta de verduras y hortalizas, vestidos, zapatos, comidas y jugos.
- Los clientes se informarán, ya no en las tandas comerciales, sino en los mismos programas de televisión.
- La radio volverá a ser útil como efecto del problema del transporte.
- Las revistas y medios especializados cobran mayor importancia en la comunicación y publicidad.

- Fortaleza de los clientes: Total libertad para cambiar de vendedor.
- Debilidades de los clientes: Emotividad, sueños de grandeza, se rinden fácilmente ante un trato humano y ante los bajos precios.

PROVEEDORES

- Mayor importancia de los insumos naturales y saludables.
- Mayores exigencias de higiene en el transporte de insumos y materias primas.
- Desventajas de insumos naturales y saludables: caros y escasos.
- Nuevos proveedores: nuevos latifundistas, empresas agrarias y agroindustriales grandes.
- Mayor disponibilidad de insumos.
- Materias primas de los sectores, como la leche, la papa, el trigo y el maíz, podría escasear y por ende, encarecerse, por reenfoque de las empresas grandes en otros cultivos.

4. NUEVAS REGLAS DE JUEGO DE LA COMPETENCIA

- **Reglas de juego actual:** Íntima relación con los decisores de compra e inocuidad.
- **Nuevas reglas de juego**: Se mantienen las actuales, y además: prestigio de marca, percepción y economía.

5. VARIABLES CLAVES DE ÉXITO INVOLUCRADAS

- Habilidad para “llevarse bien con todos”.
- Habilidad para saber quiénes tendrán el poder y para estimar las políticas de compra.
- Cultura por la higiene total.
- Sistema de control de la calidad.
- Estricta inspección final.
- Nombre de la marca.
- Significado de la marca.
- Relaciones públicas.
- Publicidad.
- Calidad del producto.
- Productividad.
- Costo.
- Posicionamiento.
- Percepción del producto.

6. OPORTUNIDADES FUTURAS

- Mayor gasto social en año 2006.
- Expansión en el Perú desde 2003.
- Mayor inversión en sector social a partir de 2005.
- Abaratamiento de las tecnologías de automatización.
- Se tiene tiempo para reenfocar y reconvertir a la empresa.
- Crecimiento de clases medias bajas.
- Crecimiento de albergues.
- Crecimiento de asilos.
- Masificación de Internet.
- Ampliación de centros de rehabilitación.
- Mayor apoyo al campo social de países ricos.
- Nuevos países que apoyarán el campo social.
- Importancia de criterios técnicos para evaluar a los proveedores por la mayor profesionalización de las autoridades y de los políticos.
- Nichos desatendidos por empresas grandes.
- Posibilidad para desde hoy tener costos fijos unitarios similares a las empresas grandes, como por ejemplo: por cada gerente de ellos, tener un medio gerente y así inmovilizar las economías de alcance y de escala.
- Segmentos o nichos que aborrecen a las medicinas nutritivas.
- Lentitud de las empresas grandes para lanzar productos novedosos de manera continua.
- Agregar valor vía entrega de productos complementarios y satisfacción de funcionalidad subyacentes.
- Crecimiento del mercado de futbolistas.
- Aumento de enfermos estomacales.
- Crecimiento de los valores: natural y ecológico.
- Mantenimiento de los valores (o beneficios) “sabor” y “nutritivo”.
- Posibilidad de trabajar desde hoy a favor de una mejor relación calidad-precio.
- Exigencia de presentaciones pequeñas y económicas, adecuadas a los nuevos almacenes de los futuros clientes.
- Mayor importancia de los supermercados como medio de distribución.
- Mayor importancia de los mercados de abasto para la venta de comidas.
- Crecimiento del consumo de comidas semi-preparadas.
- Posibilidad de realizar alianzas estratégicas para emitir publicidad en programas de televisión.Mayor importancia de las radios en combis y microbuses como medio publicitario.
- Mayor importancia de los medios de comunicación especializados.
- La total independencia del cliente para elegir conlleva la debilidad de tener mayor posibilidad de equivocarse al elegir.
- La emotividad, sueños de grandeza, precios bajos y excelente trato como razones de peso para convencer a los clientes.

- Crecimiento de la demanda de productos con insumos naturales y saludables, en segmentos refinados o de precios altos.
- Mayor control de la higiene y salubridad de los insumos y materias primas.
- Abaratamiento de insumos.
- Posibilidad de prepararse desde hoy para establecer alianzas estratégicas con proveedores grandes para asegurar precios y disponibilidad de materias primas.

7. COMPETENCIAS CLAVES FUTURAS: Recursos, aptitudes y conocimientos.

- Sistema de información sobre potenciales líderes políticos.
- Capacidad para detectar futuros dirigentes políticos.
- Capacitación y ejemplo relacionado a la cultura por la higiene total.
- Diseño del sistema de la calidad: procesos claves, indicadores claves, asignación de responsabilidades y dotación de recursos para el control de los indicadores y para la implantación de acciones correctivas y preventivas.
- Eficaz selección del responsable de la inspección final.
- Marca con pocas sílabas, con vocales fuertes y que se relacionen a un beneficio clave. Logo y slogan de la marca, enfocado en los clientes claves.
- Reportajes, entrevistas, conferencias y eventos eficaces.
- Publicidad en medios especializados: emocional.
- Producto cero defectos.
- Procesos claves capaces.
- Atractiva apariencia , antecedentes positivos, comunicación eficaz y palabra clave impactante.
- Manejo eficaz de los estímulos, mensajes y experiencias favorable con el consumo del producto.

IDEAS CENTRALES DEL CAPÍTULO

- El proceso de visión del futuro es involuntario. En el momento de ejecutarlo, el corazón debe colocarse a un lado.
- Para construir el escenario futuro es necesario combinar la intuición, la creatividad y basarse en información real y en tendencias que ya se observan hoy.
- El corazón del proceso de visión del futuro es el descubrimiento de las futuras reglas de juego y de sus correspondientes factores claves de éxito que lo sostienen.
- Las predicciones deben realizarse sobre aquellos factores y variables que van afectar los valores claves atendidos por la organización o sus objetivos fundamentales.
- Las competencias claves a crear o desarrollar deben responder directamente a las oportunidades futuras.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

1. ¿Si el corazón debe apartarse del proceso de visión del futuro, en qué momento debe colocarse?
2. ¿Realizar este proceso es privilegio de los "iluminados"o de los "visionarios"?
3. ¿Es posible construir las fuerzas competitivas futuras después de realizar el proceso de visión del futuro?
4. ¿Es útil para la identificación de las futuras reglas de juego partir de las reglas de juego actuales?
5. ¿Una amenaza futura será una oportunidad hoy?

Cuadro 4.2.1: PROCESO DE VISIÓN DEL FUTURO

1. Determinar el año futuro de la visión
2. Establecer las bases de selección de las variables
3. Identificar las variables futuras
4. Predecir el comportamiento de las variables futuras
5. Identificar las nuevas reglas de juego y las VCE
6. Detectar las oportunidades futuras
7. Identificar las competencias claves futuras

Cuadro 4.2.2: MACROVARIABLES BÁSICAS DEL ESCENARIO FUTURO

FACTOR POLÍTICO-LEGAL	FACTOR TECNOLÓGICO	FACTOR SOCIAL
•Posible partido gobernante • Normas legales • Dimensión del Estado	• Discontinuidades tecnológicas • Sectores tecnológicos dominantes • Países líderes • Productos desplazadores. • Tecnología productiva dominante	• Nivel de pobreza • Crecimiento demográfico • Conflictos sociales • Estilos de vida

FACTOR ECONÓMICO	FACTOR ECOLÓGICO
• Países líderes • Fenómenos Macroeconómicos. • Modelo Macroeconómico dominante • Sectores productivos dominantes • Mercados de países atractivos	• Grupos defensores ecología • Deterioro o depredación de RRNN • Conciencia por el desarrollo sostenible • Cambios en los sistemas productivos. • Evolución demanda insumos dañinos al M.A.

Cuadro 4.2.3: MICROVARIABLES BÁSICAS DEL ESCENARIO FUTURO

COMPETENCIA	CLIENTES
• Nuevos competidores • Consolidación o fragmentación del sector • Capacidades de los competidores • Intensidad de la rivalidad • Ventajas y desventajas de los competidores • Nuevos productos sustitutos • Nuevos productos complementarios	• Nuevos clientes • Nuevas funcionalidades subyacentes • Nuevos valores claves • Relación calidad/precio • Formas y medio de conservación y entrega • Formas y canales de distribución • Medio de información o comunicación • Fortalezas y debilidades de los clientes

PROVEEDORES
• Materias primas o insumos dominantes • Proceso de aprovisionamiento de insumos principales • Ventajas o desventajas de insumos dominantes • Nuevos proveedores • Disponibilidad de insumos

***Cuadro 4.2.4:* PREGUNTAS CLAVES QUE AYUDAN A IDENTIFICAR LAS NUEVAS REGLAS DE JUEGO**

- ***¿Cuáles serán los valores más importantes?***
- ***¿Cuál será la nueva relación calidad/precio?***
- ***¿Cuál será la manera de fijar los precios?***
- ***¿Cómo se les entregará o venderá estos valores?***
- ***¿Qué recursos o medios serán los más utilizados para entregar estos valores?***
- ***¿Cómo se conservarán los productos?***
- ***¿Cuál será el medio de información más utilizado?***
- ***¿En qué consistirá el proceso de distribución?***
- ***¿Qué canales se utilizarán?***
- ***¿Cuál será el proceso productivo o tecnología productiva dominante?***
- ***¿Cómo será el aprovisionamiento de los insumos principales?***
- ***¿De qué proceso, recurso o medio dependerá el éxito en cada etapa?***

Notas explicativas

[1]: HOWARD, Barry; *El futuro en los negocios, 100 tendencias, implicaciones y predicciones más importantes para el nuevo milenio;* cap.1; pág.15.
[2]: HOWARD, Barry; *El futuro en los negocios, 100 tendencias, implicaciones y predicciones más importantes para el nuevo milenio;* cap.1; págs. 220-222.
[3]: CLARK, Kim; *Estados Unidos: Más fuerte que nunca;* Fortune Américas; Vol. 1; Nº5; junio 1997; pág. 9.
[4]: KOTLER, Philip; *Dibujando el futuro mercado*; en Repensando el Futuro; Colombia 1997; pág. 239.
[5]: NAISBITT, John; *De naciones estado a redes;* en Repensando el Futuro; Colombia 1997; pág. 267.
[6]: Diario "El Comercio"; Perú 31/03/99; pág. B-1.
[7]: Diario "El Comercio"; Perú 26/04/99; pág. B-15.
[8]: COURTNEY, Hugh; KIRKLAND, Jane y VIGUERIE, Patrick. *Estrategia en tiempos de incertidumbre;* en La Gestión en la Incertidumbre; Harvard DEUSTO Business Review 1999; págs 7-12.
[9]: KOTTER, John; *Cultura y coaliciones;* en Repensando el Futuro; Colombia 1997; pág. 199.
[10]: SCHLENDER, Brent; *Las tres caras de Steve;* Fortune Américas; Vol. 2; Nº23; noviembre 1998; pág. 12.
[11]: COURTNEY, Hugh; KIRKLAND, Jane y VIGUERIE, Patrick. *Estrategia en tiempos de incertidumbre;* en La Gestión en la Incertidumbre; Harvard DEUSTO Business Review 1999; págs 21-22.
[12]: SLYWOTZKY, Adrián; MORRISON, Daivd y QUELLA, James; *Un crecimiento sostenido del valor para el accionista;* Harvard DEUSTO Business Review; Nº88; enero-febrero 1999; pág. 11.
[13]: MARKIDES, Constantinos; *La innovación estratégica en empresas ya establecidas;* Harvard DEUSTO Business Review; Nº88; enero-febrero 1999; págs. 26-27.
[14]: HAMEL, Gary; *Un nuevo reto: cambiar las reglas del juego;* Harvard DEUSTO Business Review; Nº90; mayo-junio 1999; págs. 11-12.

Capítulo5

DETERMINACIÓN DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS

¿Dónde empieza y dónde termina la cadena de valor (o red de valor) de una organización en su conjunto?, ¿con quiénes compite la organización?, ¿cuánto y cómo afectan las variables externas a la organización y por ende con qué fortalezas y capacidades específicas cuenta la organización para aprovechar las oportunidades que se presenten o para amortiguar las amenazas del entorno?, y así ¿es posible fijar estrategias que miren celosa y puntualmente a la competencia, en una organización que vende diferentes familias de productos y que por lo general no están relacionadas entre sí por actividades o por mercados comunes?. Éstas son las cuestiones que obligan a dividir la organización en partes donde resulten visibles las fuerzas competitivas, los grupos de presión y por ende los factores y variables en juego, para en función de ello, elegir estrategias competitivas específicas. Por ejemplo ¿con quiénes compite IBM del Perú? La respuesta más frecuente es Compaq, Hewllet-Packard, entre otros, pero mire el gráfico 5.1 y probablemente se lleve una sorpresa.

Una unidad estratégica de negocio o unidad estratégica o simplemente negocio, viene a ser el conjunto de productos afines que resulta de la aplicación de una tecnología específica para satisfacer una función o beneficio específico, dirigido a un grupo determinado de compradores. Es por tanto, el resultado de intersectar tres ejes o dimensiones: grupo de compradores, beneficios específicos buscados y tecnología específica.

Como podrá deducir del proceso estratégico explicado en el capítulo 2 y resumido en el gráfico 2.1.1, sugerimos que las estrategias se formulen a dos niveles. A nivel de la organización considerada como un todo, y por cada unidad estratégica. No llegamos a plantear estrategias funcionales, por cuanto, como lo veremos más adelante, el enfoque de formulación de estrategias, más que funcional es procesal. Esto significa que las acciones en el área de operaciones, de recursos humanos, de marketing, de finanzas y en las demás funciones de la organización o de la unidad estratégica, se desprenden de las necesidades exigidas para lograr los objetivos y metas estratégicas planteadas; y ello en la práctica se refleja en una combinación de actividades y tareas de todas las unidades orgánicas de la organización tratada.

Dicho de otro modo, lograr una meta estratégica, será resultado de un trabajo multifuncional y no de una función en particular. En todo caso, esta situación es la más frecuente. Por ejemplo, incrementar la productividad en un porcentaje determinado o lograr la ventaja competitiva de costo inferior, va a depender de acciones en el campo financiero para una posible adquisición de nuevos equipos; asimismo, estará sujeto a la motivación y capacitación del personal para que mejore su forma de hacer su trabajo, y por tanto también será responsabilidad de las áreas de recursos humanos y de operaciones.

Sobre si las estrategias deben formularse a nivel de toda la organización o por unidades estratégicas, explícita o implícitamente, existen principalmente dos puntos de vista. Por un lado, Porter señala que "el objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector industrial, es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor"[1]. Añade que "La unidad básica de análisis para comprender la competencia es el sector. Un sector (fabricante o de servicios) es un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros"[2]; complementa esto diciendo "La estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector y de cómo está cambiando. En cualquier sector, tanto si es nacional como internacional, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas: 1) la amenaza de nuevas incorporaciones, 2) la amenaza de productos o servicios sustitutivos, 3) el poder de negociación de los proveedores, 4) el poder de negociación de los compradores, y 5) la rivalidad entre los competidores existentes"[3]; seis años después enriquece su propuesta al decir "Una buena estrategia tiene que ver con la evolución estructural de la industria al igual que con la posición exclusiva de la empresa en esa industria. Los efectos en la industria pueden eclipsar una buena estrategia. Si una empresa se encuentra en una mala industria en el tiempo equivocado, no importa cuán bien posicionada esté, hablando francamente. Los directivos deben observar la dinámica de su industria y su trayectoria futura. Una parte significativa del éxito de cualquier empresa depende de la industria, quiero decir el negocio específico de una compañía. No la banca sino manejo de capital, por ejemplo"[4].

Por otra parte, Gary Hamel, sostiene que "Actualmente el dilema es que si uno observa muchas industrias de hoy, ya no existe claridad en la estructura de la industria ni en la cadena de valor ni en los papeles relativos de los participantes. Si uno se fija en los servicios financieros hoy día, ¿dónde empieza y dónde termina esa industria? Cuando General Motors se convierte en uno de los más importantes dispensadores de tarjetas de crédito; cuando los bancos del Reino Unido se convierten en uno de los mayores proveedores de seguros; cuando Merryll Lynch puede ofrecerme una cuenta corriente, etc., ¿qué ha pasado con las fronteras en los servicios financieros? Y lo mismo podemos decir de las telecomunicaciones, la sanidad y muchos otros campos. Estamos viviendo en un mundo cada vez más desprovisto de fronteras"[5]. Su socio, C.K. Prahalad, es más drástico rebatiendo el modelo de Porter, pues afirma que "El punto de vista tradicional sobre la competencia se basaba en tres supuestos que no considero válidos. El primer supuesto es que los límites de la industria están claros; que sabemos cuáles son los proveedores, quién es la competencia, quiénes son los clientes, quiénes los colaboradores y quiénes los recién llegados. Pero tal como evoluciona el mercado, nos es absolutamente imposible saber con exactitud quiénes son los proveedores, los clientes, los competidores y los colaboradores. Philips y Sony son competidores, pero también colaboradores. Sony compite con Philips, pero al mismo tiempo es proveedor de Philips, así como Philips es proveedor de Sony. De igual manera, IBM y Apple son competidores y también colaboradores. Los límites entre industrias, que pensábamos que estaban claros, son cada vez más nebulosos y traslapados"[6].

En síntesis, Gary Hamel y C.K. Prahalad, priorizan el establecimiento de

estrategias a nivel organizacional más que a nivel de negocios, en base a tres criterios. Primero: hoy en día es difícil delimitar dónde empieza y dónde termina un sector en particular y por tanto no está claro el campo de acción de un negocio; segundo: existen empresas que en lugar de rivalizar, cooperan entre sí; y tercero: el reto de reinventar permanentemente los espacios competitivos, exige el esfuerzo conjunto de toda la organización. Sobre los dos primeros argumentos, nos permitimos hacer dos observaciones.

Es parcialmente cierto que es difícil tener claro en dónde y con quiénes se compite; pero esto se hace menos difícil cuando en lugar de determinar las fuerzas competitivas o estimar el superávit económico a nivel de toda la organización, se delimita el sector o se calcula el superávit económico en relación a cada unidad estratégica. Nuestro segundo comentario es de que la colaboración existente entre Philips y Sony o entre Alicorp y Pacocha, en la compra conjunta de crudos de aceite de soya por ejemplo; o entre las aerolíneas, cuando de forma circunstancial por la falta de disponibilidad, se apoyan en el transporte de pasajeros; o entre Tekno y Vencedor, cuando la primera le vende resinas a la segunda; o entre Canon y Hewlett-Packard en razón a que Canon le vende a la segunda motores para impresoras; no se llega a expresar en relación a la captación de clientes, no existe colaboración para distribuirse "pacíficamente" el mercado o algo parecido; sino son el resultado de estrategias de tipo economizador en determinadas actividades específicas de sus respectivas cadenas de valor, en las cuales se trata de reducir esfuerzos y costos que no benefician a nadie. Scott Blum, presidente del directorio de Buy.com, empresa de comercio electrónico, en relación a sus objetivos para 1999, nos ayuda a aclarar esto, diciendo: "Tenemos previsto superar los ingresos de Amazon de aquí a diciembre"[7].

Sin embargo, en relación a nuestra primera observación, tenemos que advertir que la tarea de seccionar a la organización por unidades estratégicas, debe tener en cuenta el criterio de costo-beneficio; esto es, debe considerarse básicamente la suficiencia del mercado en el cual se desarrolla la unidad estratégica y la claridad en la identificación de las fuerzas competitivas interactuantes.

Creemos que los planteamientos de Gary Hamel y C.K. Prahalad, obligan a precisar el modelo de Porter; y que al mismo tiempo, el enfoque de Porter, ordena, especifica y sistematiza el proceso de formulación de estrategias por unidades estratégicas. Los primeros, proponen la necesidad de detectar, crear y aprovechar oportunidades actuales y futuras alrededor de toda la organización, y el Dr. Porter sugiere adaptar las estrategias a la constante evolución del sector donde se desenvuelve un negocio específico.

Sin embargo, considerando que ambos modelos, son compatibles; creemos que para lograr la complementariedad y consolidación entre uno y otro modelo, necesitamos responder las siguientes interrogantes: ¿Qué es lo que sucede en la realidad? ¿cómo funcionan las organizaciones? y ¿cómo están estructuradas e integradas las organizaciones?

Ocurre que una organización, excepto las monoproductoras, que hoy en día son escasas; vende productos con valores diferentes y por ende con procesos de comunicación, venta, distribución y producción, no necesariamente relacionados. Por ejemplo, una cosa es vender computadoras personales, y otra es, vender capacitación en informática, pues los procesos específicos que los generan son

disímiles. En respuesta a esta realidad, la organización, diseña su estructura y luego llega a integrarse por un conjunto de productos o familia de productos, que se diferencian en cuanto a beneficios ofrecidos, grupo de clientes y tecnologías específicas utilizadas. Y así funcionan. Algunas centralizan varios productos con diferentes beneficios y diferentes tecnologías y dirigidos a diferentes compradores, en una división o unidad orgánica; otras, designan una unidad orgánica, para cada tipo de producto o familia de productos o productos relacionados, y de esta forma diseñan su estructura organizacional.

Lo importante de lo que acabamos de decir, es de que el tipo de estructura gira en torno a cómo se van a manejar los productos, familia de productos o productos relacionados (a éstos dos últimos, para simplificar, nosotros les estamos denominando unidades estratégicas, unidades estratégicas de negocios o simplemente negocios) y que en cualquiera de las estructuras adoptadas en torno al manejo de las unidades estratégicas, aún y cuando los procesos de uno y otro negocio están poco relacionados, siempre existirán recursos y habilidades comunes compartidos por todos los negocios.

Consecuentemente, la complementariedad de ambos enfoques, reflejado en el mayor beneficio que representaría el hecho de diseñar estrategias tanto a nivel corporativo como por unidades estratégicas; se dará en la medida que las estrategias que se formulen, exploten los recursos y habilidades comunes compartidos por todas las unidades estratégicas; y simultáneamente, aprovechen eficazmente los conocimientos específicos sobre determinado mercado adquiridos como resultado de la puesta en práctica de las estructuras organizacionales generalmente adoptadas.

Nosotros, por nuestra parte creemos que el diseño de estrategias en los dos niveles es importante por lo siguiente. Primero, porque a nivel global o corporativo, se tiene las mejores condiciones para explotar las fortalezas más importantes que tiene la organización esparcidas en todas sus unidades estratégicas y áreas funcionales, y también porque sólo a este nivel puede hacerse posible acceder a oportunidades de negocios, de servicios o de mercado, cuyo aprovechamiento requiere de recursos y habilidades que traspasan la frontera de cada unidad estratégica; segundo, por cuanto, si bien a nivel corporativo no se tiene claro las fuerzas competitivas, a nivel de cada unidad estratégica o negocio, sí es posible señalar los actores y las variables más influyentes en cada sector en particular y por ende, precisa el trabajo de formular estrategias.

Sobre esta etapa del proceso estratégico, para identificar los negocios en los cuales está inmersa la organización sugerimos seguir dos caminos:

- Determinación directa.
- Determinación progresiva o macrosegmentación.

En todo este proceso, y en cualquiera de las dos opciones, no debe perderse la siguiente perspectiva: lo que nos interesa fundamentalmente es partir a la organización con el propósito de afinar mejor la puntería estratégica (ganar eficacia) y al mismo tiempo hacerlo al menor costo posible (ganar eficiencia). Una vez definidas las unidades estratégicas, podría ser recomendable definir la misión de cada una.

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Destacar que un análisis estratégico preciso y las verdaderas estrategias competitivas, necesitan de la previa división de la organización en unidades estratégicas.
- Conocer las formas de determinar las unidades estratégicas de una organización.

5.1 DETERMINACIÓN O PARTICIÓN DIRECTA

Esta primera forma de dividir a la organización en sus unidades estratégicas componentes, es la más sencilla. Consiste en elaborar la cartera de unidades estratégicas agrupando productos o familia de productos afines en torno a los cuales, las fuerzas competitivas están claramente definidas. La base de este trabajo es la experiencia y conocimiento de la organización y del entorno por parte de los integrantes del equipo estratega. Los criterios de identificación de las unidades estratégicas son dos: suficiencia o atractividad del mercado actual o potencial y distintividad de las fuerzas competitivas. Es decir, por un lado, debe evaluarse si determinada familia de productos se ofrece a un mercado que actualmente o en el futuro es o será relativamente grande como para recuperar la inversión; y por otro, si el candidato a unidad estratégica tiene fuerzas competitivas visibles y particulares. Por ejemplo, para que una organización considere como unidades estratégicas separadas a las gaseosas, los jugos de frutas y a las aguas minerales, será necesario que dispute con diferentes fuerzas competitivas y al mismo tiempo, tenga mercados suficientes en cada una de estas familias de productos.

Cuando la organización es significativamente grande, para ubicar las unidades estratégicas, de todas formas será necesario previamente dividir a la organización por áreas estratégicas; o sea, según las dimensiones mercado y tecnología genérica, para luego proceder a identificar las unidades estratégicas en cada área estratégica, pero siempre utilizando los criterios de suficiencia o atractividad del mercado y visibilidad y distintividad de las fuerzas competitivas.

Comúnmente, las áreas estratégicas se deducen de la misma estructura organizacional actual de la organización. Por ejemplo el grupo coreano Hyundai está organizada según sus 8 áreas estratégicas: automotriz, electrónica y comunicaciones, petroquímica, construcción de barcos, ingeniería y construcción, hierro y metales, servicios financieros y salud y servicios públicos. Similarmente, Alicorp mantiene gerencias centrales en torno a sus áreas estratégicas de: farináceos (harinas, fideos y arroz), golosinas y balanceados (galletas en diversas presentaciones, waffers y alimentos balanceados) y oleaginosos (aceites, mantecas, margarinas y jabones).

5.2 PARTICIÓN PROGRESIVA O MACROSEGMENTACIÓN

Esta opción es más detallada que la primera y sigue la metodología recomendada por Jean-Jeacques Lambin[8]. Sin pretender realizar un tratado minucioso sobre la forma de determinar las unidades estratégicas según este camino, tal como lo

resumimos en el esquema del gráfico 5.2.1 y en el cuadro 5.2.1, proponemos ejecutarlo en dos etapas. La primera, orientada a identificar las áreas estratégicas a partir de la confrontación de dos ejes, una relacionada al mercado o necesidad básica atendida; y la otra, referida a la tecnología genérica utilizada, comúnmente relacionada al tipo de materia prima o insumo principal tratado. La segunda fase, tiene como objetivo determinar las unidades estratégicas, utilizando para ello la intersección de tres dimensiones en cada una de las áreas estratégicas determinadas en la etapa anterior: la tecnología específica, los beneficios, gratificaciones o funciones que cumple el producto en manos del consumidor, y los grupos de consumidores; en otras palabras, respondiendo a las preguntas ¿quiénes consumen o usan el producto?, ¿qué beneficios buscan o por qué o en qué lo consumen o usan? y ¿cuál es el proceso en particular o cómo se elabora específicamente? (ver gráfico 5.2.1).

El procedimiento para determinar las unidades estratégicas según esta metodología es el siguiente:

Etapa 1: Determinación de las áreas estratégicas
1º Elaborar la relación de productos ofrecidos por la organización.
2º Identificar la necesidad básica que satisface cada producto anterior. Una necesidad básica es todo aquello que obedece a un impulso primario del ser humano por satisfacer una carencia o un deseo. Por ejemplo, son necesidades básicas: trasladarse, vestirse, invertir, alimentarse, etc.
3º Precisar la tecnología genérica asociada a cada necesidad básica. La tecnología genérica se describe en función de la materia prima principal o en términos generales en relación al in-put primario principal que es procesado con el propósito de satisfacer determinada necesidad básica. La pregunta pertinente a resolver será: ¿Cuál es el proceso u operación del input principal primario?
4º Deducir las áreas estratégicas. Consiste en realizar una relación de tecnologías genéricas con sus correspondientes mercados de necesidades. Por ejemplo "tratamiento de la caña de azúcar para el mercado de la alimentación" o "tratamiento del maíz para el mercado de la sed". Hablamos de mercado por su relación estricta con una necesidad básica, puesto que un mercado es el conjunto de clientes que tienen una necesidad, que quieren comprar el producto que lo satisfaga, que pueden comprar el producto y que no están impedidos de comprar el producto.

Etapa 2: Determinación de las unidades estratégicas
5º Realizar una relación de grupos de clientes ubicados en cada área estratégica. En esta tarea es importante considerar el criterio de 100% de heterogeneidad entre los grupos de clientes. Si bien esto es ideal debe buscarse que en lo posible el traslape entre uno y otro grupo de clientes, tienda a cero.
6º Precisar los beneficios buscados. En cada grupo de clientes deberá especificarse los beneficios, gratificaciones o funciones más atractivos. El beneficio, responde a las preguntas ¿qué esperan los clientes al cubrir determinada necesidad? o ¿por qué consumen el producto o en qué utilizan el producto?; por ende, el beneficio viene a ser los resultados esperados de satisfacer una necesidad básica. Es lo que se espera adicionalmente a la satisfacción de la necesidad básica. Aquí radica la diferencia con

lo que es una necesidad básica. Algunos se conforman con satisfacer una necesidad básica, es decir se acercan a su necesidad básica, no esperan algo adicional. En cambio, otros, buscan gratificaciones adicionales. Por ejemplo ante la necesidad de satisfacer su hambre, una persona podría esperar placer al degustar el alimento. Esto último depende de las circunstancias, del espacio físico, del tiempo, del género, entre otros factores más. La diferencia, por lo tanto entre las preferencias de un cliente y otro, depende de cuál es el beneficio más fuertemente arraigado en la mente del consumidor. Por ejemplo, en el caso de mujeres que "cuidan la línea", cuando les da hambre, algunas para satisfacer esta necesidad recurren a una fruta y les es suficiente; en cambio otras, no, pues continúan con hambre y ahí es donde empieza el "desajuste de línea". A manera de ilustración sobre la diferencia entre necesidad básica y beneficio, tomemos los siguientes casos:

NECESIDAD BÁSICA	BENEFICIO
Inversión	Ganancia rápida
Financiamiento	Rapidez, económico
Hambre	Sabor, higiene
Sed	Sabor, estatus
Transporte	Comodidad, rapidez
Educación	Estatus, futuro asegurado, alto nivel

7º Identificar las tecnologías específicas utilizadas para satisfacer los grupos de beneficios señalados por cada grupo de clientes. Por el hecho de que para determinar las unidades estratégicas la razón principal es la tecnología específica, resulta clave describir a ésta con gran exactitud, por cuanto comúnmente las unidades estratégicas están separadas por diferentes tecnologías específicas.

Es oportuno remarcar que lo ideal es intersectar grupos de consumidores diferentes con beneficios específicos y con tecnologías o procesos específicos diferentes, pero ello en la práctica se convierte en una tarea muy tediosa y confusa, de allí que lo básico para la identificación de las unidades estratégicas existentes en una organización, sea realizarlo a partir de una tecnología específica diferente y sobre cada uno de estos procesos particulares ir determinando los grupos de consumidores específicos y los correspondientes beneficios más importantes buscados.

8º Interrelacionar las 3 dimensiones anteriores. Es decir, agrupar los productos según su ubicación simultánea en los ejes: grupo de consumidores, beneficios buscados y tecnología específica.

9º Seleccionar las unidades estratégicas. Una unidad estratégica será aquella que es suficientemente diferente en cuanto a las tres dimensiones nombradas; enfrenta un tamaño de mercado atractivo, tanto en el presente como en el futuro; y que alrededor de ella actúan fuerzas competitivas específicas. En conclusión, los dos últimos criterios son utilizados de igual forma que en el camino de determinación directa o pragmática.

Como resultado de la aplicación de los criterios de filtración y de la consideración de lo manifestado en el párrafo anterior, se puede obtener que un área estratégica se convierte en una unidad estratégica. Asimismo, se presentan casos

como la Empresa Minera Yanacocha, en el cual podría existir un área estratégica y una sola unidad estratégica.

La clave en esta etapa está en observar la tecnología específica, pues generalmente las familias de productos que conforman una unidad estratégica giran en torno a una tecnología particular. De allí que una unidad estratégica puede estar constituido por: a) una tecnología específica que genera un beneficio específico orientado a un grupo de clientes en particular; b) una tecnología que produce una variedad de beneficios afines y que atiende a un grupo de clientes; c) una tecnología específica que genera una variedad de beneficios y que se orienta a varios grupos de clientes; o d) una tecnología específica que genera una variedad de beneficios y que atiende a varios grupos de clientes.

Para una mejor comprensión de la segunda metodología lo invitamos a observar el ejemplo de proceso de determinación de las unidades estratégicas para la empresa ficticia "Edén" explicado en el cuadro 5.2.2.

Como se puede deducir de la aplicación de la metodología de la macrosegmentación en la empresa "Edén", se requiere mucha iniciativa y creatividad de los estrategas para decidir la conformación de las unidades estratégicas, pues de un sector a otro y de una organización a otra, se presentan particularidades difíciles de agrupar en modelos. Por ejemplo, en el caso "Edén", el producto leche en polvo, si bien por su distinta tecnología genérica respecto a la leche en lata, fue considerada en otra área estratégica, en atención a los criterios de rol estratégico que cumple o deberá cumplir, y de similitud de fuerzas competitivas que la leche en lata; podría ser incluida en la unidad estratégica "leche". Pueden darse también casos similares a los ocurridos con la mantequilla y el queso, productos que a pesar de tener tecnologías específicas diferentes, atendiendo los parámetros de grupos de clientes y de fuerzas competitivas similares, resultan ser incluidos en una misma unidad estratégica.

Comentario final

La utilización de uno u otro camino depende de la complejidad de la organización y de la voluntad de sus ejecutivos claves para llevar adelante la metodología de la segunda opción, misma que tiene las ventajas de reestudiar la cartera de negocios y de servir como instrumento para detectar nuevos nichos de mercado y debilidades desapercibidas. Por ejemplo, para una pequeña farmacia, pese a que además de medicamentos, ofrece productos de perfumería, regalos, boletos de la suerte, entre otros productos, cuya tecnología específica, los beneficios ofrecidos y el grupo de clientes a los cuales van dirigidos, son diferentes; por su baja complejidad, le resultaría suficiente optar por el primer camino, o en todo caso obviar ambos caminos y decidirse por tratar las estrategias sólo a nivel global. Lo contrario sucede, con empresas como Alicorp, Backus, etc.

Gráfico 5.1: ***¿Con quiénes compite IBM del Perú?***

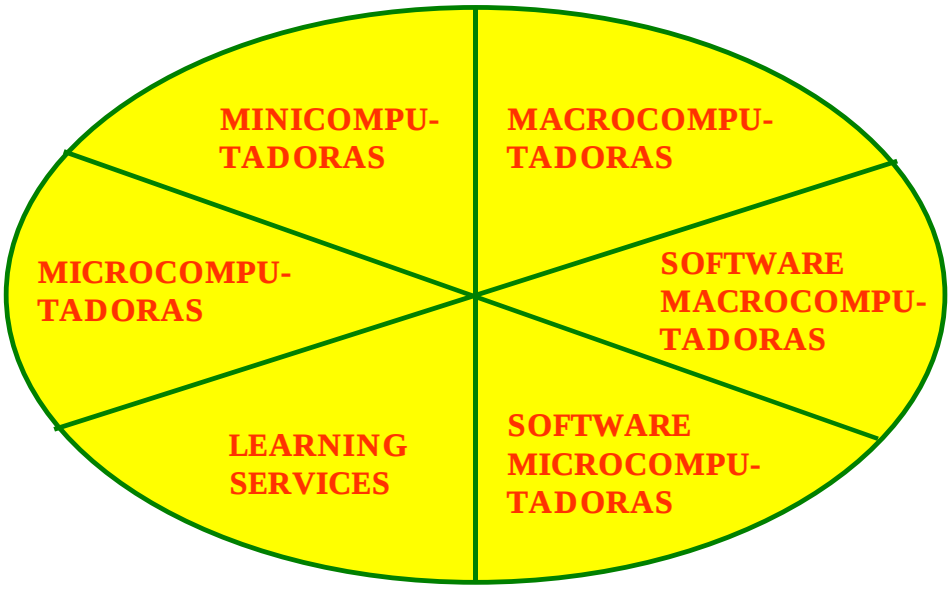
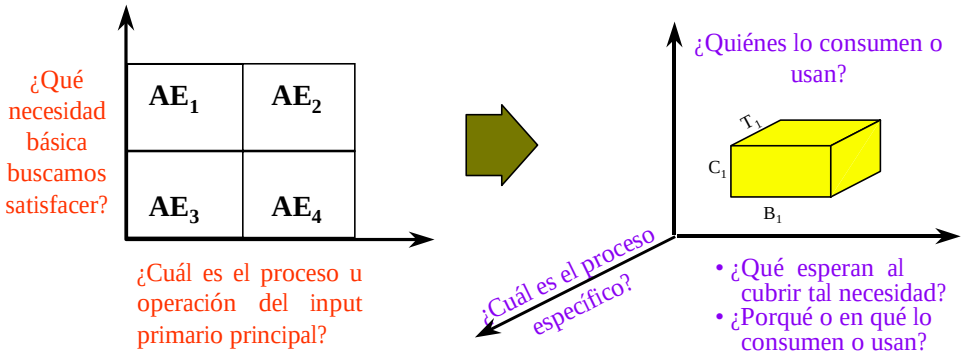


Gráfico 5.2.1: DETERMINACIÓN DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS



Cuadro 5.2.1: PROCESO DE DETERMINACIÓN DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS

Etapa 1: Área Estratégica

1. ¿Qué productos vende la organización?
2. ¿Qué necesidades básicas satisfacen tales productos?
3. ¿Qué tecnología genérica o input primario principal se utiliza para satisfacer cada necesidad básica?

Etapa 2: Unidad Estratégica

4. ¿Qué grupos de clientes se ubican dentro de la Área Estratégica?
5. ¿Qué beneficios buscan tales clientes?
6. ¿Qué tecnologías especificas se utilizan para satisfacer tales beneficios?
7. Interrelacionar las tres dimensiones anteriores
8. Elegir como unidades estratégicas sólo las distintivas en cuanto a fuerzas competitivas y cuyo tamaño de mercado actual o potencial sea atractivo.

Cuadro 5.2.2: DETERMINACIÓN DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE LA EMPRESA "EDÉN"

1º RELACIÓN DE PRODUCTOS

• Leche evaporada	• Portland puzolánico exportación
• Conservas de pescado	• Portland exportación
• Leche ultrapasteurizada (UHT)	• Portland puzolánico local
• Leche en polvo (Perú y Bolivia)	• Portland local
• Jugos	• Nitrato de amonio fertilizante
• Yogur (Perú y Bolivia)	• Nitrato de amonio técnico
• Quesos (Perú y Bolivia)	• Nitrato de amonio grado ANFO
• Leche pasteurizada (Perú y Bolivia)	• Antiácido efervescente (Sal de Andrews)
• Cremas de leche (Perú y Bolivia)	• Laxantes (Leche de Magnesia Philips)
• Helados (Bolivia)	• Analgésicos (Panadol y Mejoral)
• Alimentos fortificados en base a leche en polvo (Bolivia)	• Desodorantes antisudorales (Etiquet)
• Leches maternizadas (Bolivia)	• Anestésicos dentales
• Mantequilla (Bolivia)	• Otros productos farmacéuticos
• Bobinas de papel	• Transporte de carga
• Cartones	• Servicios de gerencia
• Cajas	

2º NECESIDADES BÁSICAS QUE SATISFACEN LOS PRODUCTOS ANTERIORES

PRODUCTO	NECESIDAD BÁSICA
• Leche evaporada	Alimentación
• Conservas de pescado	Alimentación
• Leche ultrapasteurizada (UHT)	Alimentación
• Leche en polvo (Perú y Bolivia)	Alimentación
• Jugos	Alimentación
• Yogur (Perú y Bolivia)	Alimentación
• Quesos (Perú y Bolivia)	Alimentación
• Leche pasteurizada (Perú y Bolivia)	Alimentación
• Cremas de leche (Perú y Bolivia)	Alimentación
• Helados (Bolivia)	Apetito
• Alimentos fortificados en base a leche en polvo (Bolivia)	Alimentación
• Leches maternizadas (Bolivia)	Alimentación
• Mantequilla (Bolivia)	Alimentación
• Bobinas de papel	Elaboración de productos varios
• Cartones	Conservación
• Cajas	Conservación
• Portland puzolánico exportación	Construcción
• Portland exportación	Construcción
• Portland puzolánico local	Construcción
• Portland local	Construcción
• Nitrato de amonio fertilizante	Enriquecimiento de la tierra
• Nitrato de amonio técnico	Fabricación de insumos industriales
• Nitrato de amonio grado ANFO	Fabricación de insumos industriales
• Antiácido efervescente (Sal de Andrews)	Salud

• Laxantes (Leche de Magnesia Philips)	Salud
• Analgésicos (Panadol y Mejoral)	Salud
• Desodorantes antisudorales (Etiquet)	Apariencia
• Anestésicos dentales	Salud
• Otros productos farmacéuticos	Salud
• Transporte de carga	Transporte
• Servicios de gerencia	Conocimiento

3º TECNOLOGÍAS GENÉRICAS O INPUTS PRIMARIOS PRINCIPALES UTILIZADOS PARA SATISFACER CADA NECESIDAD BÁSICA

PRODUCTO	NECESIDAD BÁSICA	TECNOLOGÍA GENÉRICA
• Leche evaporada	Alimentación	Tratamiento de la leche
• Conservas de pescado	Alimentación	Tratamiento de pescado fresco
• Leche ultrapasteurizada (UHT)	Alimentación	Tratamiento de la leche
• Leche en polvo (Perú y Bolivia)	Alimentación	Importación y envasado
• Jugos	Alimentación	Tratamiento de frutas
• Yogur (Perú y Bolivia)	Alimentación	Tratamiento de la leche
• Quesos (Perú y Bolivia)	Alimentación	Tratamiento de la leche
• Leche pasteurizada (Perú y Bolivia)	Alimentación	Tratamiento de la leche
• Cremas de leche (Perú y Bolivia)	Alimentación	Tratamiento de la leche
• Helados (Bolivia)	Apetito	Tratamiento de la leche
• Alimentos fortificados en base a leche en polvo (Bolivia)	Alimentación	Tratamiento de la leche
• Leches maternizadas (Bolivia)	Alimentación	Tratamiento de la leche
• Mantequilla (Bolivia)	Alimentación	Tratamiento de la leche
• Bobinas de papel	Elaboración de productos varios	Tratamiento del bagazo
• Cartones	Conservación	Tratamiento del bagazo
• Cajas	Conservación	Tratamiento del bagazo
• Portland puzolánico exportación	Construcción	Tratamiento de la piedra caliza
• Portland exportación	Construcción	Tratamiento de la piedra caliza
• Portland puzolánico local	Construcción	Tratamiento de la piedra caliza
• Portland local	Construcción	Tratamiento de la piedra caliza

• Nitrato de amonio fertilizante	Enriquecimiento de la tierra	Tratamiento del ácido nítrico
• Nitrato de amonio técnico	Fabricación de insumos industriales	Tratamiento del ácido nítrico
• Nitrato de amonio grado ANFO	Fabricación de insumos industriales	Tratamiento del ácido nítrico
• Antiácido efervescente (Sal de Andrews)	Salud	Tratamiento del bicarbonato de sodio
• Laxantes (Leche de Magnesia Philips)	Salud	Tratamiento del sulfato de magnesio
• Analgésicos (Panadol y Mejoral)	Salud	Tratamiento del paracetamol del ácido acetilsalisílico
• Desodorantes antisudorales (Etiquet)	Apariencia	Tratamiento de insumos farmacológicos
• Anestésicos dentales	Salud	Importación y distribución
• Otros productos farmacéuticos	Salud	Importación y distribución
• Transporte de carga	Transporte	Distribución
• Servicios de gerencia	Conocimiento	Asesoramiento

4º RELACIÓN DE ÁREAS ESTRATÉGICAS

1.	*Tratamiento de la leche para el mercado de alimentación*
2.	*Importación y envasado de leche en polvo para el mercado de alimentación*
3.	*Tratamiento del pescado fresco para el mercado de alimentación*
4.	*Tratamiento de frutas para el mercado de alimentación*
5.	*Tratamiento de la leche para el mercado de apetito*
6.	*Tratamiento del bagazo de la caña para el mercado de elaboración de productos varios*
7.	*Tratamiento del bagazo de la caña para el mercado de la conservación*
8.	*Tratamiento de la piedra caliza para el mercado de la construcción*
9.	*Tratamiento del ácido nítrico para el mercado de enriquecimiento de la tierra*
10.	*Tratamiento del ácido nítrico para el mercado de fabricación de insumos industriales*
11.	*Tratamiento del bicarbonato de sodio para el mercado de la salud*
12.	*Tratamiento del sulfato de magnesio para el mercado de la salud*
13.	*Tratamiento del paracetamol para el mercado de la salud*
14.	*Tratamiento de insumos farmacológicos para el mercado de la salud*
15.	*Importación y distribución en el mercado de la salud*
16.	*Distribución en el mercado del transporte*
17.	*Asesoramiento en el mercado del conocimiento*

5º GRUPOS DE CLIENTES POR CADA ÁREA ESTRATÉGICA

ÁREA ESTRATÉGICA : Tratamiento de la leche para el mercado de alimentación

PRODUCTOS	GRUPO DE CLIENTES
1) Leche evaporada	Lactantes, pre-escolar, escolar, adultos
2) Leche pasteurizada y Ultrapasteurizada (UHT)	Gestantes, pre-escolar, escolar
3) Yogur	Escolar, adultos
4) Quesos	Hogares, restaurantes, panaderías

5)	Cremas de leche	Restaurantes, Centro Salud, panaderías
6)	Alimentos fortificados	Escolar, adultos
7)	Leches maternizadas	Lactantes sanos, pre-escolar
8)	Mantequilla	Hogares, restaurantes, panaderías

6º BENEFICIOS BUSCADOS POR GRUPO DE CLIENTES

PRODUCTOS	GRUPO DE CLIENTES	BENEFICIOS BUSCADOS
1) Leche evaporada	Lactantes Pre-escolar Escolar Adultos	*Nutrición, vigente, higiene* *Nutrición, vigente, higiene, practicidad (al "entibiar")* *Nutrición, vigente, complemento, higiene* *Vigente, higiene, complemento, preparar otros alimentos*
2) Leche pasteurizada y Ultrapasteurizada (UHT)	Gestantes Escolar Adultos	*Nutrición, practicidad, higiene* *Nutrición, practicidad, complemento, higiene* *Nutrición, "en cualquier momento", higiene, preparar otros alimentos, vigente*
3) Yogur	Escolar Adultos	*Sabor, nutrición, dieta* *"Cuidado de la línea", "digestivo", salud*
4) Quesos	Hogares Restaurantes Panaderías	*Sabor, preparar otros alimentos, nutrición, complemento, higiene* *Sabor, higiene, economía, preparar otros alimentos* *Sabor, higiene, economía, preparar otros alimentos*
5) Cremas de leche	Restaurantes Centro Salud Panaderías	*Preparar otros alimentos, decoración de otros alimentos* *Preparar otros alimentos, nutrición* *Preparar otros alimentos, decoración de otros alimentos*
6) Alimentos fortificados	Escolar Adultos	*Economía, nutrición* *Recuperación nutritiva*
7) Leches maternizadas	Lactantes sanos Pre-escolar	*Nutrición, "niño fuerte y sano"* *Nutrición, sabor al prepararse con otro alimento*
8) Mantequilla	Hogares Restaurantes	*Natural, sabor, untabilidad, complemento, preparar otros alimentos* *Natural, sabor, untabilidad, complemento, preparar otros alimentos* *Natural, sabor, untabilidad, complemento, preparar otros alimentos*

7º TECNOLOGÍAS SEGÚN BENEFICIOS BUSCADOS

PRODUCTO	BENEFICIOS BUSCADOS	TECNOLOGÍA ESPECÍFICA
1) Leche evaporada	Nutrición, vigente, higiene Nutrición, vigente, higiene, practicidad (al "entibiar") Nutrición, vigente, complemento, higiene Vigente, higiene, complemento, preparar otros alimentos	*Tratamiento de leche pura* *Tratamiento de leche pura* *Tratamiento de leche pura* *Tratamiento de leche pura*
2) Leche pasteurizada y UHT	Nutrición, practicidad, higiene Nutrición, practicidad, complemento, higiene Nutrición, "en cualquier momento", higiene, preparar otros alimentos, vigente	*Tratamiento de leche pura* *Tratamiento de leche pura* *Tratamiento de leche pura*
3) Yogur	Sabor, nutrición, dieta "Cuidado de la línea", "digestivo", salud	*Fermentación de la cuajada de leche y tratamiento de frutas*
4) Quesos	Sabor, preparar otros alimentos, nutrición, complemento, higiene Sabor, higiene, economía, preparar otros alimentos Sabor, higiene, economía, preparar otros alimentos	*Coagulación de la leche* *Coagulación de la leche* *Coagulación de la leche*
5) Cremas de leche	Preparar otros alimentos, decoración de otros alimentos Preparar otros alimentos, nutrición Preparar otros alimentos, decoración de otros alimentos	*Separación y tratamiento de la nata* *Separación y tratamiento de la nata* *Separación y tratamiento de la nata*
6) Alimentos fortificados	Economía, nutrición Recuperación nutritiva	*Tratamiento de sólidos de leche* *Tratamiento de sólidos de leche*
7) Leches maternizadas	Nutrición, "niño fuerte y sano"	*Tratamiento de sólidos de leche* *Tratamiento de sólidos de leche*

	Nutrición, sabor al prepararse con otro alimento	
8) Mantequilla	Natural, sabor, untabilidad, complemento, preparar otros alimentos Natural, sabor, untabilidad, complemento, preparar otros alimentos Natural, sabor, untabilidad, complemento, preparar otros alimentos	*Batido de la nata* *Batido de la nata* *Batido de la nata*

8º AGRUPAMIENTO DE PRODUCTOS SEGÚN INTERRELACIONES "CLIENTES-BENEFICIOS-TECNOLOGÍAS ESPECÍFICAS"

CLIENTES	BENEFICIOS	TECNOLOGÍA	PRODUCTO
Lactantes	Nutrición, vigente, higiene	Tratamiento de la leche	Leche evaporada
Pre-escolar	Nutrición, vigente, practicidad Nutrición, sabor	Tratamiento de la leche Tratamiento de sólidos de leche	Leche evaporada Leche maternizada
Escolar	Nutrición, vigente, complemento, higiene Practicidad Sabor, nutrición, dieta Economía, nutrición	Tratamiento de la leche Tratamiento de la leche Fermentación de la cuajada Tratamiento de sólidos de leche	Leche evaporada Leche pasteurizada/UHT Yogur Alimento fortificado
Adultos	Vigente, higiene, complemento, preparar otros alimentos Nutrición, "en cualquier momento" "Cuidado de la línea", "digestivo", salud Recuperación nutritiva	Tratamiento de la leche Tratamiento de la leche Fermentación de la cuajada Tratamiento de sólidos de leche	Leche evaporada Leche pasteurizada/UHT Yogur Alimento fortificado
Gestantes	Nutrición, practicidad, higiene	Tratamiento de la leche	Leche pateurizada/UHT
Hogares	Sabor, complemento, higiene, preparar otros alimentos Natural, sabor, untabilidad, complemento, preparar otros alim.	Coagulación de leche Batido de la nata	Queso Mantequilla
Centro Salud	Preparar otros alimentos, nutrición	Separación y tratamiento de la nata	Crema de leche
Panaderías	Sabor, higiene, economía, preparar otros alimentos Preparar otros alimentos, decoración Natural, sabor, untabilidad, complemento, preparar ...	Coagulación de leche Separación y tratamiento de la nata Batido de la nata	Queso Crema de leche Mantequilla
Restaurantes	Sabor, higiene, economía, preparar otros alimentos Preparar otros alimentos decoración Natural, sabor, untabilidad, complemento, preparar ...	Coagulación de leche Separación y tratamiento de la nata Batido de la nata	Queso Crema de leche Mantequilla
Lactantes sanos	Nutrición, "niño fuerte y sano"	Tratamiento de sólidos de leche	Leche maternizada

9º CONFORMACIÓN DE UNIDADES ESTRATÉGICAS

UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO	GRUPO DE PRODUCTOS	EXPLICACIÓN
LECHE	**Leche evaporada, leche pasteurizada y UHT, leche maternizada, alimentos fortificados y cremas de leche** (1)	• *Similar tecnología* • *Similar fuerzas competitivas* (1) : Se le incluye aquí por su escasa atractividad respecto a su tamaño de mercado
ALIMENTOS COMPLEMENTARIOS	**Queso, mantequilla**	• *Similar grupo de clientes* • *Similar fuerzas competitivas*
YOGUR	**Yogur**	• *Grupo de clientes diferentes al resto de UEN* • *Beneficios diferentes al resto de UEN* • *Tecnología específica diferente al resto de UEN*

IDEAS CENTRALES DEL CAPÍTULO

- Las unidades estratégicas pueden identificarse de dos maneras: basado totalmente en el conocimiento de la organización y sin requerir de un procedimiento detallado o a partir de la aplicación de una metodología racional.
- Cualquiera fuera la forma que se adopte para determinar las unidades estratégicas, los criterios para seleccionarlos son dos: Éstas deben enfrentarse a fuerzas competitivas particulares y el mercado en el cual actúan debe ser suficiente.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

1. ¿Con quiénes compite su organización?, o en todo caso ¿es fácil responder a esta pregunta observando a la organización como un todo?
2. ¿Es lo mismo hablar de "necesidad básica" y de "beneficio" buscado por el cliente?
3. ¿Cuáles son las dimensiones a considerar para identificar las áreas estratégicas?
4. ¿Cuáles son las dimensiones que conforman una unidad estratégica?
5. ¿Es el método de la partición progresiva más efectiva que la determinación directa?, ¿por qué?

Notas explicativas

[1]: PORTER, Michael; "Estrategia competitiva"; Cap. 1; pág. 24.
[2]: PORTER, Michael; *La ventaja competitiva de las naciones*; cap.2; pág. 63
[3]: PORTER, Michael; *La ventaja competitiva de las naciones*; cap.2; pág. 65
[4]: PORTER, Michael; *Crear las ventajas del mañana*; en Repensando el futuro; págs. 63-64.
[5]: HAMEL, Gary; *Reinventando las bases para la competencia*; en Repensando el futuro; pág. 96.
[6]: PRAHALAD, C.K.; *Estrategias para el crecimiento*; en Repensando el futuro; págs. 80-81.
[7]: NEE, Eric; "*Le presentamos al compralotodo.com*"; Fortune Americas; Vol.3; Nº 7; 30.03.99; pág. 11.
[8]: LAMBIN, Jean-Jacques; *Marketing estratégico*; 3a. ed.; MacGraw-Hill; España 1995; Cap. 6; págs. 183-193.

Capítulo 6

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Después de reconocer las unidades estratégicas que integran la organización, al interior de cada una deberá realizarse un escrutinio de cómo afectan las variables del entorno a las decisiones estratégicas y con qué cuenta la unidad estratégica para salir adelante. El análisis estratégico de cada unidad estratégica consiste en identificar las variables más importantes relacionadas con la consecución de los objetivos fundamentales de cada negocio, así como respecto a los valores o características más importantes de los productos. Las variables son de dos tipos: externas e internas. Las primeras, son exógenas, es decir, la organización influye en ellas, pero no determina su comportamiento; y las segundas, son endógenas y por tanto son controladas directamente por la organización.

Inmediatamente después de realizar el análisis externo y el diagnóstico interno, cada unidad estratégica está casi lista para proceder a establecer sus respectivos objetivos, metas y estrategias. No obstante, para iniciar estos procesos, así como para sustentar y formular los objetivos, metas y estrategias a nivel corporativo, es necesario realizar un ajuste, desde una perspectiva global de la organización, de estos estudios parciales, con el propósito de converger fuerzas, obtener sinergias y lograr que todas las unidades estratégicas apunten a una misma dirección. Es decir, corresponde afinar los análisis estratégicos de cada unidad estratégica, desde una posición corporativa o viendo a la organización como un todo.

Conforme se observa en el gráfico 6.1, el análisis externo de cada unidad estratégica, debe permitir conocer las oportunidades y amenazas que ofrece el sector, así como las limitaciones de tipo ético y legal establecidas por la sociedad; y a su vez, el diagnóstico interno, debe responder a las preguntas ¿qué puedo hacer? y ¿qué deseo hacer? a partir del balance de las fortalezas y debilidades de la unidad estratégica y del análisis de los estilos, preferencias y aspiraciones del personal clave. Del primer análisis se extraen las variables externas claves, y del segundo, las competencias claves de la unidad estratégica.

El análisis estratégico de cada negocio, es también interactivo y procesal, mejor dicho, es indiferente empezar por el análisis de las variables externas o por el diagnóstico interno y siempre, en su elaboración, se dará una realimentación entre ambos. Asimismo, implica orientar el trabajo hacia la detección de las causas que están detrás de los problemas o que explican el por qué del comportamiento de las variables. En ambos casos, debe aplicarse el criterio de filtración y enfoque en las variables más importantes.

Por su parte, el análisis estratégico a nivel corporativo, si bien completa el estudio de la organización al acoplar las partes y al deducir las variables claves comunes a todos los negocios; es de igual modo, un insumo para las unidades estratégicas, al proporcionar información de mayor alcance y elaborada desde otras perspectivas. Por ejemplo, en una misma empresa, el líder de la unidad estratégica de

"cementos" tendrá una interpretación diferente a la del gerente del negocio de cerámicas; sobre lo que pasará con la inflación y su influencia sobre el precio de los insumos. Estas evaluaciones particulares, darán lugar a mayores argumentaciones para el análisis y terminarán enriqueciéndose una a otra.

Previo al análisis estratégico de cada negocio y dependiendo de la complejidad de la organización y de sus unidades estratégicas, podría ser necesario especificar la visión y la misión de la unidad estratégica, tomando en cuenta su consistencia con la visión y con la misión fijada para toda la organización.

Es necesario hacer hincapié en que todo el análisis estratégico, externo o interno, se reduce a la detección de oportunidades para hacer más competitiva a la organización. Metodológicamente, sugerimos iniciar el proceso con el análisis de las variables externas o exógenas. El análisis externo apunta al descubrimiento de las variables externas claves, y por su parte, el diagnóstico interno se enfoca en la búsqueda de las competencias claves a explotar o por crear.

Como lo dijéramos anteriormente, si el sector a ser analizado es complejo y dinámico, antes de iniciar los análisis externo e interno, sería muy útil, precisar a nivel de unidad estratégica, el escenario futuro descrito corporativamente en la fase de proceso de visión del futuro.

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Explorar el alcance y la forma de ubicar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la unidad estratégica.
- Ayudar a encontrar las variables más importantes del ambiente externo.
- Lograr un análisis objetivo del nivel de competitividad de la unidad estratégica.
- Condensar los análisis estratégicos realizados en cada unidad estratégica.
- Lograr la consistencia, unos a otros, de los análisis estratégicos.

6.1 ANÁLISIS EXTERNO POR UNIDAD ESTRATÉGICA

Este proceso permite evaluar la complejidad, dinamismo e impacto sobre el sector y/o la organización de las variables exógenas más importantes, en un contexto de desarrollo sostenible de la sociedad. Este proceso, más que responder puntualmente a las preguntas ¿Qué podría hacer? o deducir el conjunto de oportunidades, incertidumbres y riesgos; y ¿Qué debería hacer?, es decir la determinación de los frenos y restricciones aplicados por la sociedad; se orienta a describir cuán complejo, cuán dinámico y cuál es la intensidad y tipo de impacto de cada una de las variables externas analizadas sobre el sector y sobre la unidad estratégica, de tal manera que podamos deducir el atractivo del sector, considerando su rentabilidad, para luego incidir fundamentalmente en las razones o causas de su rentabilidad y atractivo.

Ello conlleva: la ubicación del proceso en un contexto de desarrollo sostenible de la sociedad, que como se esquematiza en el gráfico 6.1.1, busque el equilibrio de los factores político-legal, económico, social, tecnológico y ecológico;

la determinación del alcance del análisis externo, en función a los tipos de variables que se estudiarán; la descripción de las dimensiones del entorno: complejidad, dinamismo e impacto, que permita delinear en torno a qué y cómo deberá elaborarse la auditoría externa; y finalmente, como resultado del tratamiento de estos puntos, el diseño del proceso específico del análisis externo.

Es importante señalar, que a diferencia del proceso de visión del futuro, en el cual racional y creativamente se edifica un escenario futuro en un espacio de tiempo futuro predeterminado, aquí se construyen los escenarios a partir del presente y sus proyecciones hacia el futuro.

6.1.1 EL DESARROLLO SOSTENIBLE, COMO MARCO DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Desde una perspectiva integral, el hecho de que una organización cumpla con su responsabilidad social y oriente sus acciones hacia la búsqueda del desarrollo sostenible de la sociedad, es alentar el desarrollo de sí misma. Previo a la demostración de nuestra afirmación, quisiéramos hacer una descripción sucinta de los principales puntos de vista abordados por Stoner, Freeman y Gilbert[1], sobre las implicancias de la responsabilidad social de las organizaciones.

Perspectiva externa. Andrew Carnegie propone que este tema se considere desde dos perspectivas:

a) Responsabilidad social como sinónimo de **Caridad**. Bajo este enfoque la empresa debe distribuir parte de sus excedentes a los menos afortunados.
b) Responsabilidad social como sinónimo de **Custodia**. En este caso, a las empresas se les considera como cuidadoras del dinero del resto de la sociedad y por lo tanto están facultadas para utilizar estos recursos en actividades legítimas para la sociedad.

Perspectiva interna.
Para Milton Friedman, la responsabilidad social debe ser entendida **como Maximización de Utilidades**. Según este punto de vista, el mejor beneficio que una empresa puede dar a una sociedad es concentrarse en maximizar su rentabilidad, siempre y cuando respete las reglas de juego convenidas y compita lealmente (sin recurrir a acciones vedadas).

Perspectiva principista.
Por su parte Archie Carroll, considera la responsabilidad social como sinónimo de **Desempeño Social**. Entendida así, la empresa debe actuar respetando principios económicos (libre empresa), jurídicos (estabilidad de los trabajadores) y éticos (igualdad de oportunidades para el empleo). En los últimos años, este punto de vista está tomando cada vez más aceptación en el sector privado. Por ejemplo, el señor Roque Benavides, prestigiosos empresario minero peruano precisa que la misión social de la empresa privada es “generar puestos de trabajo y bienestar para los que

viven en ella”[2].

Estos puntos de vista nos llevan a realizar las siguientes reflexiones: a) ¿Es una empresa responsable con la sociedad, por el sólo hecho de donar parte de sus excedentes; acaso no importan las consecuencias de lo que hace sobre el futuro de la sociedad?; b) ¿Es una empresa responsable con la sociedad si actúa como cuidadora de los recursos de la sociedad, sin considerar la eficiencia en el manejo de los escasos recursos y la eficacia en el logro de resultados?; c) ¿Cuáles son las implicancias de la búsqueda de maximización de la rentabilidad empresarial, o mejor dicho, cómo maximizar las utilidades de manera sostenida?, ¿en esta perspectiva, acaso los medios justifican el fin, acaso no importa el respeto a determinados principios sociales en la búsqueda de mayores utilidades?; y d) ¿Es suficiente, para que una empresa sea responsable socialmente, respetar los principios de libre empresa, estabilidad laboral y de igualdad de oportunidades, quizás no es necesario además contribuir con las metas de la sociedad?, ¿acaso no es necesario también la búsqueda de eficiencia y eficacia en la gestión empresarial, de manera que contribuya con el bienestar de las familias de sus trabajadores y con el aporte de recursos para el desarrollo de la sociedad?

A partir de estas reflexiones, y considerando que no es nuestro propósito abordar a profundidad este tema; podemos concluir en que los diversos puntos de vista, no son incompatibles; por el contrario, se complementan, pero debemos precisar que por separado, resultan insuficientes. Otra conclusión que nos ayudaría a demostrar que atender este rol y conducirse bajo la perspectiva de la búsqueda del desarrollo sostenible es, que responsabilidad social, significaría responder por los efectos de lo que hace una organización, sobre el futuro de sí misma y sobre la sociedad. Mejor dicho, es asumir el pago o rendir cuentas por las consecuencias de lo que hace una organización sobre sí misma y sobre los demás. Entonces, ser responsables socialmente tendrá como punto de partida la identificación de las exigencias de tres agentes: la sociedad, los trabajadores y los accionistas. No tendrá sentido emprender acciones, sin antes haber señalado qué es lo quiere cada uno de éstos elementos.

Por lo tanto, en la medida que se entienda y utilice las relaciones existentes entre los elementos: obligaciones *presentes y futuras consigo misma*: rentabilidad sostenida y estabilidad laboral; y obligaciones *presentes y futuras con la sociedad:* nivel de calidad de vida de la población y desarrollo sostenible de la sociedad; la organización estará en la capacidad de establecer un conjunto de acciones consistentes con su desarrollo a largo plazo. Por ejemplo; una rentabilidad sostenida garantiza la estabilidad laboral de sus trabajadores, satisface las expectativas de sus accionistas, contribuye mediante el pago de impuestos con la satisfacción de las necesidades de la población y por ende favorece la búsqueda del incremento del nivel de calidad de vida la población y el desarrollo sostenible de la sociedad; por otra parte, un mayor nivel de calidad de vida de la población, otorga ventajas comparativas en cuanto a calidad de recursos humanos, mismos que incrementarían la eficiencia empresarial, y por tanto incidirían favorablemente sobre la rentabilidad empresarial. No obstante, la sola compatibilidad descrita de estos dos elementos, no es suficiente para pasar a la acción, el paso siguiente es identificar las variables involucradas en cada factor que se tienen que manejar eficiente y eficazmente. Por ejemplo, la rentabilidad sostenida,

dependerá de la eficiencia en el manejo de recursos, y de la eficacia para obtener resultados, tanto en el corto como en el largo plazo.

Otro ejemplo tenemos, en relación a la estabilidad laboral, misma que tiene que ver fundamentalmente con la capacidad actual y potencial de los recursos humanos, con el éxito empresarial permanente y con el crecimiento continuo, más que con el mejoramiento continuo. Asimismo, activar el significado de la obligación de las organizaciones con el nivel de calidad de vida de la población, supone principalmente las siguientes acciones: a) satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes; b) incrementar sostenidamente la productividad. Esta labor, específicamente, comprende la búsqueda de eficiencia (recursos) y de eficacia (resultados) en la gestión empresarial; además, exige el cambio del paradigma de ser buenos gestionadores del denominador a ser excelentes manejadores del numerador de la productividad; c) cumplir con las exigencias de la sociedad, relacionadas a la estabilidad laboral, igualdad de oportunidades y distribución de la riqueza.

La obligación de las organizaciones con el desarrollo sostenido de la sociedad, básicamente implica: a) considerar los impactos sobre la empresa y los impactos de lo que hace la empresa en relación a las macrovariables, deducidas no sólo de los factores económico, político-legal y tecnológico, sino además de los factores ecológico y social; b) gestionar los recursos bajo la premisa de que “no puede darse un crecimiento infinito en un planeta finito”; c) comprometerse con la solución del problema de desequilibrios entre el crecimiento económico, tecnológico y político-legal, por un lado, frente al estancamiento social y ecológico; y d) aprovechar las oportunidades de la “revolución verde” que ya se está viviendo. Por ejemplo, el Perú tiene 84 de las 144 zonas ecológicas del mundo, posee el 19% de las aves que existen en el mundo, ostenta innumerables plantas medicinales, entre otras ventajas.

Por estas razones, planteamos que el trabajo de identificar las variables externas que inciden en el desempeño de las organizaciones o en las unidades estratégicas, ilustrados en el gráfico 6.1.2.1, se realice en relación a los factores político-legal, económico, social, ecológico y tecnológico; así como en relación las fuerzas competitivas: clientes, competidores directos, proveedores, competidores indirectos y competidores potenciales.

6.1.2 ALCANCE DEL ANÁLISIS EXTERNO: TIPOS DE VARIABLES EXTERNAS

El análisis externo comprende el estudio de las variables exógenas que afectan a la unidad estratégica. A éstas las hemos agrupado en macrovariables y microvariables. A las variables externas que se deduzcan de los factores político-legal, económico, social, ecológico y tecnológico, las denominaremos “macrovariables”; y a las variables deducidas de las fuerzas competitivas: “microvariables” (ver gráfico 6.1.2.1).

La diferencia radica en que el comportamiento de las primeras dependen del manejo de agentes externos (local, regional, nacional e internacional) al sector, o se

derivan de fenómenos económicos, políticos, geográficos o de otra índole, que afectan a todos los sectores sin distinción e interés particular; como por ejemplo: el gobierno, organizaciones gremiales, inversionistas, organismos internacionales, organizaciones sociales, el fenómeno del niño, la globalización, la desregulación, la crisis asiática, etc. En cambio, las microvariables, se derivan directamente de las interrelaciones de la organización con las fuerzas competitivas del sector: clientes, competidores directos, competidores indirectos, proveedores y competidores potenciales; por ende afectan de manera particular a la organización. Por ejemplo: las barreras a la salida, las barreras a la entrada, el precio de los productos, el tipo y magnitud de exigencias de los clientes, los precios de las materias primas, la calidad de satisfacción de los productos sustitutos, el posicionamiento de los competidores, la calidad de los productos complementarios, etc.

Es recomendable que en el estudio de las microvariables se privilegie las características de calidad de los productos finales; asimismo, con el propósito de lograr coherencia y economía de esfuerzos, las macrovariables comunes a todas las unidades estratégicas, en lo posible, debieran analizarse a nivel de toda la organización por el equipo estratega corporativo.

6.1.3 DIMENSIONES DEL AMBIENTE EXTERNO

Tal como se resume en el gráfico 6.1.3.1, el análisis externo deberá permitir medir el grado de complejidad y dinamismo del sector, e identificar el tipo de impacto de las variables externas y la intensidad de éste en el desempeño del sector y en la organización en particular. Medir la complejidad, significa responder a la pregunta: ¿qué variables y cuántas variables afectan al sector y/o a la unidad estratégica?; éstas deberán ubicarse en relación a los dos grupos de factores vistos anteriormente (factores macro-ambientales y fuerzas competitivas). Evaluar el dinamismo, es tratar de detectar a ¿qué tanto cambian las variables identificadas en la dimensión complejidad?, ¿qué tan inciertos son? y ¿con qué frecuencia se presentan?; y la dimensión impacto implica identificar cuán favorables son o cuán hostiles son, al sector o a la unidad estratégica, las variables externas y su respectivo dinamismo o, en otras palabras, se relacionan a las preguntas ¿afectan positiva o negativamente las variables anteriores, considerando su dinamismo?, ¿con qué intensidad afectan? y ¿a qué procesos afectan más? Es oportuno precisar que de la inteligencia para elegir las variables claves, tanto endógenas como exógenas, que se estudiarán, dependerá la efectividad de las decisiones a tomar.

6.1.4 PROCESO DE ANÁLISIS EXTERNO

El proceso de análisis de las variables externas, involucra: la determinación de los criterios más importantes que nos ayudarán a responder a la pregunta ¿qué variables son las que se analizarán?; la identificación de las fuerzas competitivas; la elaboración de la relación de variables que serán estudiadas; la selección de las fuentes de información que se constituirán en las bases de análisis; la proyección o

tendencia del comportamiento futuro de cada variable y sus correspondientes impactos; la proyección de las alternativas de aquellas variables calificadas como incierta y sus respectivos impactos; la construcción de escenarios a partir de la consistencia entre el probable comportamiento futuro de una y otra variable considerada en un mismo escenario; la identificación de las oportunidades y amenazas del sector; la determinación de las variables externas claves -VEC; y el análisis de la rentabilidad y del atractivo del sector, incidiendo en las razones de su rentabilidad y atractivo. Metodológicamente (ver cuadro 6.1.4.1), sugerimos seguir el siguiente proceso:

6.1.4.1 Establecimiento de las bases de selección de las variables externas

Los criterios que servirán de base de selección de las variables externas a ser analizadas son: el objetivo fundamental del negocio, esto es, aquél que responde a la necesidad de rentabilidad, sobrevivencia, posicionamiento o desarrollo de la unidad estratégica; y los valores claves, en los cuales se ha enfocado la unidad estratégica. Es oportuno dejar sentado que más importante que utilizar el criterio de rentabilidad del sector es analizar si determinada variable afecta, y con qué intensidad, a la rentabilidad de la unidad estratégica en cuestión. A este nivel, no es necesario que el objetivo fundamental esté cuantificado, ni dimensionado en el tiempo o "cuandificado". Sobre esto, por ejemplo podríamos utilizar como meta, lo sugerido por Eliyahu Goldratt "ganar dinero, ahora y siempre"[3].

Sin embargo, antes de identificar los valores claves, es necesario identificar el producto. Para operativizar esta actividad, entiéndase por producto a aquél que está relacionado directamente a la necesidad básica buscada por el cliente. Por ejemplo ¿Qué vende Cervesur?: Cerveza; y este producto es la respuesta a las necesidades básicas de "pasarla bien", "olvidarse de la vida", "adormecerse" o distracción?. De manera similar, ¿Qué vende Avis Rent A Car? o mejor dicho ¿por qué paga el cliente principalmente?; creemos que por "tomar prestado o alquilado un carro", servicio que responde a la necesidad básica de "traslado libre" o "carencia de un automóvil propio". Es decir, no se relaciona a los beneficios o valores buscados por los clientes. Éstos se consideran en la etapa posterior de identificación de las características del producto.

Es importante, que la selección de los valores claves, se deduzcan de la utilización de técnicas y herramientas de captación de las necesidades y expectativas de los clientes, que podrían combinarse con el uso de la relación de características del producto por cada tipo de necesidad o expectativa, que mostramos en el cuadro 6.1.4.1.1. Entre los medios para identificar los requerimientos de los clientes, podemos sugerir: las investigaciones de mercado; los análisis sensoriales, tales como: filmaciones para observar gestos u otros comportamientos no captados en una investigación de mercado tradicional, observaciones directas al cliente; tomas fotográficas y demás técnicas de captación de necesidades y expectativas no verbales[4].

Será enriquecedor que la relación de características del producto, se elabore teniendo presente en cada tipo de necesidad y expectativa mostrado en el cuadro 6.1.4.1.1, los siguientes aspectos:

a) Los dos tipos de calidad: calidad debe ser o hacia atrás y calidad atractiva o hacia adelante. El primero, se orienta a la obtención de un producto que cumpla la función determinada prevista o se adecue al uso específico; y el segundo, comprende la atención de los gustos y exquisiteces de los clientes. Considerando esto, un producto puede ser "muy bueno", pero no gustar al cliente.
b) Las necesidades y expectativas de los clientes en todo el proceso comprendido desde el momento que el cliente se da cuenta de la necesidad o carencia del producto, hasta el desecho o destino final del producto comprado. Por ejemplo: movilidad utilizada, acompañantes, zonas de estacionamiento, medios para recibir y manipular el producto, medios de almacenamiento del producto comprado, medios utilizados en el uso o consumo del producto, recipientes del producto utilizado o consumido, malestares o problemas después del consumo o uso del producto, etc. Por no considerar esto, por ejemplo, la dificultad para almacenar los saldos de los cojines de shampoo, obliga a los usuarios a consumir todo el cojín. ¿Han pensado, por ejemplo, los comerciantes de arroz en bolsa o de sachets de café, en la molestia e irritación causada al ama de casa cuando ésta abre las bolsas o sachets?

   Las expectativas de los clientes vienen a ser aquellas ambiciones o aspiraciones anheladas y esperadas por los clientes. Generalmente son las verdaderas razones de las necesidades requeridas explícitamente y por ende son implícitas. ¿Por qué, por ejemplo, un cliente exige un aceite comestible con alto rendimiento? o ¿por qué determinado grupo de clientes anhela tener un automóvil, o a qué sueño responde?
c) Las exigencias de los clientes de tipo implícito. Esto es, aquellas necesidades sentidas, pero no manifestadas. Incluye los caprichos no explicitados por los clientes, tales como: antojos, fantasías, locuras, irracionalidades, extravagancias, ocurrencias, travesuras y detalles. Por ejemplo, un cliente no especifica que quiere un coche con cuatro llantas o que tenga frenos, eso es implícito.

   Por otro lado, una cosa es responder a lo explícito y otra, a lo implícito. Por ejemplo, cuando un cliente de un banco llama y dice "quiero cancelar mi cuenta", lo que realmente está manifestando es su desacuerdo con las cargas administrativas, intereses cobrados o respecto a un deficiente servicio específico. En este caso, la atención será diferente, pues a lo explícito se responderá solicitando los datos o requisitos correspondientes del cliente; en cambio lo implícito será atendido con una rebaja en las cargas administrativas o intereses o con una acción correctiva efectiva frente al mal servicio. De igual modo, se presenta en lo que es frecuente en los restaurantes, cuando el cliente dice "¿qué nos recomienda usted?, en lugar de la frase implícita "¿qué plato sabroso saben hacer ustedes?", y los mozos, en lugar de sugerir el plato más solicitado, recomiendan el plato de la casa (que no necesariamente es el más sabroso).

   Ocurrirá que muchas de las características que se identificarán en las dimensiones anteriores van a ser de tipo implícito, no especificado, por lo tanto,

esta dimensión evita que se pase por alto un probable valor clave que no ha sido captado en las dimensiones anteriores. Sugerimos que éstas sean detectadas, a través de simulaciones de compra y uso del producto u otra técnica que permita detectar las sensaciones, gestos o emociones no verbales de los clientes al comprar y al usar el producto.

Para la identificación de los valores más importantes exigidos por los clientes, recomendamos utilizar como marco de identificación de las características de los productos los cuatro aspectos que acabamos de describir, aplicados en la siguiente relación de características del producto, especificadas por cada tipo de necesidad o expectativa:

1. Tecnológica. Incluye las principales motivaciones de los clientes en cuanto a las características tecnológicas o propiedades físico-químicas del producto. Por ejemplo: espesor, resistencia, potencia, dureza, elasticidad, altura, peso, etc.
2. Emocional. Relacionadas al sentimiento y al orgullo de los clientes. Por ejemplo: esperanza o amor a algo o a alguien (sentimiento); recuerdo histórico de heroicidad (orgullo).
3. Gratificante. Relacionadas al beneficio, apariencia, simpatía y placer. Éstas pueden reflejarse en términos de problemas más importantes. Por ejemplo: rapidez, seguridad (beneficios en el transporte); colores utilizados, música de la publicidad, posicionamiento del país o de la ciudad de procedencia, acabado y tipo de material utilizado en la presentación del producto (apariencia); dulzura o gracia del producto o de sus acompañantes (simpatía); alegría o gozo buscado, éxtasis (placer); etc.
4. Conformidad. Relacionadas a lo prometido, a lo especificado, o a lo convenido, en todo el proceso comprendido desde la presentación de una oferta o desde la aceptación de un pedido o contrato, hasta la aceptación o promesa de un servicio posventa. El servicio posventa se orienta a la consolidación de la satisfacción y lealtad del cliente. Por ejemplo: el cumplimiento del plazo prometido de entrega del producto, el cumplimiento de la fecha prometida de instalación de un producto, el cumplimiento de la promesa de devolución inmediata de un producto defectuoso, el cumplimiento del tiempo de la garantía ofrecida en el momento de la venta, el cumplimiento con las especificaciones del producto, el cumplimiento de las obligaciones establecidas en un contrato de alquiler o de compra-venta, etc.
5. Confiabilidad. Relacionadas a la conservación de las características en el tiempo y a la tolerancia de éstas para superar situaciones difíciles. Por ejemplo: la tolerancia a los golpes o caídas de los lapiceros, el buen estado de funcionamiento de un automóvil en los primeros 50.000 kilómetros de recorrido, la durabilidad de un foco de por lo menos 1.000 horas, la tolerancia de los teléfonos inalámbricos para soportar golpes de caídas, etc.
6. Complementariedad. Es la dependencia a la existencia de productos o servicios complementarios. Incluye asimismo, la conveniencia o intereses del cliente respecto a la accesibilidad del producto. Por ejemplo: una tarjeta de crédito es dependiente de los cajeros automáticos, es más, la calidad de una tarjeta puede

disiparse si no hay cajeros disponibles o si éstos están ubicados en zonas peligrosas o inaccesibles.

7. Económica. Comprende el nivel de precio aceptado, los descuentos y la relación precio-desempeño. Sobre esto último, por ejemplo, Procter & Gamble en el detergente "Ariel", utiliza la publicidad de "cuesta más, pero rinde más".
8. Ética. Relacionadas a las principales necesidades de los clientes y el nivel de importancia que los clientes confieren a los valores morales, tales como la credibilidad, la dignidad, la verdad y demás principios.
9. Social. Relativos al medio ambiente, la seguridad y a las obligaciones legales u otras responsabilidades con la sociedad. Por ejemplo: cumplimiento de las leyes de preservación del medio ambiente, cumplimiento del reglamento sanitario de alimentos, etc.
10. Comportamiento. Relacionadas al trato y atención al cliente. Involucra mínimamente a todo el personal de la organización que está a vista o en contacto con el cliente. Es común, notar en los restaurantes la indiferencia de los administradores o personal jefe a un cliente desatendido, pues esperan que los mozos se desocupen para que los atiendan. Es peor todavía, cuando el cliente se ubica en una zona donde el mozo asignado a esa zona está ocupado; y no es atendido por el mozo desocupado, pero que lamentablemente no es responsable de tal zona. ¿Se olvidan que el cliente piensa de manera horizontal?, ¿se olvidan que al cliente no le interesa quién es el jefe o el gerente del restaurante? Es plausible, por ejemplo, lo que ocurre en Supermercados E. Wong, en donde, cualquier personal, desde el gerente hasta el vigilante, atiende con prontitud y cortesía cualquier solicitud o duda de los clientes.
11. Información. En relación al producto y respecto a la vinculación con el exterior. Por ejemplo: contenido de calorías y proteínas, fecha de vencimiento, bíodegradabilidad del producto, modo de empleo, mensajes como: "no contamine el ambiente", etc.
12. Lo que no quiere el cliente. Es decir, todo aquello que generaría insatisfacción en los clientes, tales como información que no corresponda a la verdad, información incomprensible y poco objetiva, gestos inapropiados, ambiente antihigiénico, etc. El trabajo de detectar este tipo de necesidades y expectativas, requiere de mucha abstracción y observación, pues normalmente, el cliente dice lo que quiere, y difícilmente dice lo que no quiere.

La relación descrita en el cuadro 6.1.4.1.1, la misma que precisa las características de los productos por tipo de necesidad y expectativa de los clientes, debe ser utilizada como base para estructurar las encuestas o entrevistas de las investigaciones de mercado; o para, alternativamente, servir como fuente de generación de ideas, sobre las cuales luego, el equipo estratega de unidad estratégica, seleccionaría los valores más importantes apreciados por los clientes. Herramientas muy útiles y adecuadas para realizar este trabajo de elección, son la técnica de la multivotación, descrita en el anexo 1, y la técnica de grupo nominal.

Además de la forma que explicamos en el anexo 1, la técnica de la multivotación puede ser realizada o complementada con ayuda de matrices e inclusión en éstas de ejes que precisen lo que se quiere seleccionar. Por ejemplo, en

los cuadros del 6.1.4.1.2 al 6.1.4.1.11, cuyos nombres de líneas de productos y de clientes están cambiados por razones de confidencialidad, presentamos el caso de la empresa “Fierros, S.A.” que vende más de 2,000 artículos y que deseaba posicionar cada uno de sus líneas de productos. Lo que hizo la gerencia general fue instruir a sus gerentes para que asuman la posición de clientes y les distribuyó una matriz con las dimensiones de beneficios, línea de productos y como referencia a los clientes claves por cada línea de productos (ver cuadros del 6.1.4.1.2 al 6.1.4.1.8), para ser llenado por cada ejecutivo involucrado. Luego, conforme se indica en el cuadro 6.1.4.1.9, a la calificación de cada ejecutivo se le otorgó un peso, según su relación o conocimiento de los beneficios de los clientes. Al final, se extrajo un promedio ponderado y se llegó a deducir los beneficios clave que servirían para elegir el posicionamiento de toda la empresa; e igualmente, se identificaron los beneficios clave de cada línea de producto (observe cuadro 6.1.4.1.11) y la línea de producto que recibía las mayores exigencias (ver cuadro 6.1.4.1.10).

En lo concreto, se obtuvo que los beneficios más importantes, por sus mayores calificaciones, eran “garantía”, “disponibilidad” y “prestigio de marca”; y resultó que la línea AUT, por su mayor puntaje (167.84) era la que mas exigencias recibía por parte de los clientes. Como podrá verse en este ejemplo, para efectos del puntaje final de cada beneficio, además de ponderar las evaluaciones de cada gerente, se le otorgó un peso a cada línea en función de lo representaban sus ventas potenciales respecto al total de ventas de la empresa. En la parte inferior de cada cuadro se colocó a los clientes más importantes a fin de hacer recordar a los gerentes que tenían que evaluar desde la perspectiva de éstos.

Es conveniente que el significado de cada término utilizado para señalar una característica del producto exigida por los clientes, esté clara y homogéneamente entendida por todos los miembros del equipo estratega, para de esta manera, posteriormente, sea más fácil su traducción al lenguaje operativo manejado al interior de la organización. Por ejemplo ¿qué significa “prontitud”?, ¿qué significa un aceite “clarito”? ¿qué significa “buen cuerpo”?, ¿qué significa “fácil de abrir”?, ¿qué significa “garantía”?

Las características señaladas no sólo sirven para deducir los valores claves en los cuales está o quisiera estar enfocado la unidad estratégica, sino además puede perseguir otros propósitos puntuales, como por ejemplo en el caso de la empresa “Fierros, S.A.”, para identificar beneficios candidatos para el posicionamiento o reposicionamiento de un producto, para elaborar el plan de marketing-mix o para realizar el proceso de planificación de la calidad, tarea que como una de sus etapas iniciales tiene la determinación de las necesidades de los clientes.

Como se podrá deducir, realizar esta actividad puede servir para detectar oportunidades o vacíos en cuanto a beneficios o valores desatendidos, brechas que luego podrían ser consideradas con buenos resultados en el momento de formular estrategias.

6.1.4.2 Identificación de los stakeholders

Antes de proceder a señalar las variables externas y sus posibles comportamientos, es importante identificar a los principales grupos de interés o de presión que directa o indirectamente interactúan con la organización. Obviar este paso puede conducir a

agudizar las imprecisiones en las predicciones. Por ejemplo, si procediéramos directamente a estimar las tendencias de las variables inflación y poder adquisitivo, vamos a obtener resultados diferentes, y posiblemente menos precisos, si en lugar de hacerlo así, primero nos preguntamos quién sería el nuevo partido gobernante y por ende su probable enfoque macroeconómico o política económica, y luego recién calcular los probables comportamientos futuros de estas dos variables. En el campo de los negocios lucrativos los stakeholders más importantes son los proveedores, los accionistas y los distribuidores. Los stakeholders pueden clasificarse en:

Stakeholders del campo Político. Incluye a aquellas organizaciones y grupos que representan al Estado o que potencialmente podrían constituirse en gobierno y que ejercen presión sobre la organización por medio del establecimiento de leyes, reglamentos, controles, sanciones, subvenciones o asistencia técnica.

Stakeholders del campo social. Aquí se consideran a las instituciones y grupos que por su ubicación geográfica aledaña o naturaleza de sus actividades, presionan a la organización a través de expectativas generales de la sociedad relacionadas a la calidad de vida de la población, tales como: reglamentaciones sanitarias, preservación ambiental, seguridad de empleo, respeto a principios o conductas éticas y morales, contribución al desarrollo humano, etc.

Satkeholders del campo económico. Aquí se ubican las fuerzas competitivas del sector en el cual se ubica la unidad estratégica. Por lo tanto, comprende a las organizaciones que interactúan con la unidad estratégica en las actividades de producción del producto y oferta del mismo.

Los stakeholders mantienen relaciones de diferentes tipos. Entre las más comunes podemos mencionar a:

Relación de Autoridad. Significa dependencia administrativa o financiera de la organización respecto a un stakeholder en particular.

Relación Contractual. La relación se deriva de un convenio o contrato verbal o escrito, entre un stakeholder determinado y la organización..

Relación de Concertación. Es una relación que implica la coordinación de objetivos y acciones comunes como requisito previo para el inicio de la ejecución de programas, proyectos o planes de trabajo. Involucra las relaciones de *cooperación*.

Relación Competitiva. Expresada en términos de disputa o rivalidad por la preferencia de los mismos segmentos de clientes, ofreciendo productos o servicios similares, sustitutos, complementarios o desplazadores.

Relación Unilateral. Es la relación que se expresa en un sólo sentido y con carácter temporal. Puede darse de un stakeholder en particular sobre la organización o en sentido inverso.

Relación de Control. Es la relación que se refleja en la atención por parte de la organización a determinadas normas, conductas o reglamentaciones establecidas por un stakeholder específico.

Por ejemplo, en una de las unidades estratégicas del Ministerio de Promoción de la Mujer y del Desarrollo Humano –PROMUDEH, se identificaron como los stakeholders más importantes, a los siguientes:

Del entorno político

- Ministerio de Economía (presión sobre uso fondos)

- Partidos políticos (especialmente de la oposición)
- Presidencia de la República
- Gobiernos Regionales
- Gobiernos Municipales

Del campo social

- Clubes de Madres
- Asociación de Comedores Populares
- Comunidades Campesinas (sierra)
- Federaciones Provinciales de Mujeres
- Organismos No Gubernamentales -ONG's
- Naciones Unidas -UNICEF
- Comisión Lucha Contra Discriminación Mujer -CEDAO
- Comisión de Derechos Humanos
- Iglesia
- Fundaciones Benéficas)
- Comunidades Nativas (selva)
- Organizaciones Sindicales
- Juntas Vecinales
- Rondas Campesinas

Del entorno económico (fuerzas competitivas)

- Ministerio de Economía (proveedor de fondos)
- Banco Interamericano de Desarrollo
- Instituto de Crédito Alemán -KFW
- Banco Mundial
- Agencia Alemana de Cooperación Técnica
- Organismos No Gubernamentales (proveedor de fondos)
- Ministerio de Salud (apoyo a programas de salud)
- Embajadas (proveedor de alimentos, fondos, etc.)
- Ministerio de Transportes (vehículos y maquinarias)
- Municipalidades (terrenos para comedores populares)
- Banca estatal y privada
- Fundaciones Benéficas (proveedores de equipos)
- Empresas privadas (proveedores de fondos, equipos y materiales)
- Ministerio de Pesquería (proveedor de alimentos
- Municipalidades (rivaliza por mayores competencias)
- Madres
- Asociaciones de Comedores Populares
- Infantes
- Niños
- Mujeres iletradas

- Mujeres y adultos en extrema pobreza
- Población rural y campesina
- Población de alto riesgo nutricional
- Productores agrarios
- Pobladores afectados por el terrorismo
- Niños abandonados
- Hombres y mujeres discapacitados
- Adolescentes
- Ancianos en situación de riesgo o abandono
- Ministerio de Asuntos Sociales (considerado como un competidor potencial, en caso de crearse)

El punto de partida para identificar las fuerzas competitivas, es contestar a ¿que se ofrece o vende? y expresarlo en términos del producto en sí (intrínseco) más el concepto. El producto intrínseco es aquello que satisface una necesidad básica o impulso primario principal y el concepto viene a ser el conjunto de beneficios o características claves ofrecidas por el producto, una de las cuales se relaciona al nivel de precio. Para efectos de otorgarle agilidad a esta tarea, es conveniente utilizar a lo más, tres beneficios relevantes del producto. Por ejemplo, un automóvil puede presentar como valores atractivos al cliente: alto rendimiento de combustible, multiuso y costo mediano. Es importante considerar en esto que mientras más parecidos sean los conceptos de los productos de uno y otro competidor, existirá mayor rivalidad. Imagínese lo que pasaría en el sector de arroz, si todos ofrecieran el abanico: rendimiento, graneado y sabor.

Por ejemplo ¿qué vende Avis Rent a Car o mejor dicho ¿por qué paga el cliente principalmente?, la respuesta es “por utilizar un carro que no es de él” o “por tomar prestado (o alquilado) un carro” (la necesidad básica vendría a ser el traslado libre), y el concepto estaría integrado por los beneficios: confiabilidad del automóvil, status y precio medio alto. BMW vende: automóviles (producto) y posición social y juventud (valores claves); Daewoo Tico ofrece automóvil y economía; Pizza Hut vende: pizzas y sabor, garantía y variedad; Farmacias BTL ofrece medicamentos más economía; Aceite Primor vende: aceite, ligero y precio medio alto; margarinas “La Dorina” ofrece: margarinas, sabor y precio mediano.

Las razón más importante de acompañar al producto intrínseco de su concepto es afinar la detección de los grupos de clientes o compradores y seguidamente las fuerzas competitivas que realmente interactúan con la unidad estratégica.

Como se podrá deducir, el producto intrínseco responde directamente a la satisfacción de una necesidad básica, sin considerar el resultado buscado o esperado (valores o beneficios) al satisfacer tal necesidad. El concepto o los beneficios claves podría venir definido en la misión de la unidad estratégica. Cumplida esta tarea se procede a identificar las fuerzas competitivas (ver el gráfico 6.1.4.2.1).

a) **Clientes.** Responde a las preguntas: ¿quiénes usan, consumen, compran y/o deciden la compra de los productos más los valores claves?; ¿quiénes son los

usuarios, consumidores, compradores y/o decisores de compra que eligen los productos de la competencia por sus valores alternativos o por su diferente mezcla alternativa de valores?; ¿quiénes están en condiciones de usar, consumir, comprar y/o decidir la compra de los productos más los valores claves ofrecidos?; y ¿quiénes están en condiciones de usar, consumir, comprar o decidir la compra de los productos de la competencia por sus valores alternativos o por su diferente mezcla de valores? Considera a los intermediarios y principalmente a los usuarios o consumidores finales.

No olvidar que, pese a que debemos considerar a usuarios, consumidores, compradores y decisores de compra, los que finalmente deciden las características de calidad de los productos son los usuarios o consumidores finales. Esto no significa que las estrategias o acciones de marketing mix apunten sólo a estos agentes.

Por ejemplo, los autos BMW y los valores claves posición social y juventud, son comprados por personas con ingresos altos y con una edad que va de 35 a 50 años; los clientes que prefieren los autos Mercedes Benz, por su lujo y seriedad (valor alternativo que también está presente en los autos BMW, pero con una jerarquía inferior a los valores mencionados), son aquellos que también tienen ingresos altos, pero con un rango de edad mayor. Por otra parte, los clientes potenciales de BMW serían aquellas personas emprendedoras, emergentes y con espíritu joven o relativamente jóvenes de edad, que destacan por sus esfuerzos para obtener una mejor posición social; de manera similar, los clientes potenciales de Mercedes Benz, serían aquellos que buscan posicionarse como personas serias y maduras, sin perder su posición social.

b) **Competidores directos**. Atiende a la interrogante ¿quiénes venden u ofrecen el mismo producto y los mismos valores claves, con similar tecnología o proceso productivo?; ¿quiénes venden el mismo producto acompañado de valores opcionales a los valores claves ofrecidos, con similar tecnología o proceso productivo?; y ¿quiénes ofrecen el mismo producto con una mezcla de valores diferentes, pero alternativa a la mezcla de valores claves ofrecidos, con similar tecnología o proceso productivo?

Mercedes Benz, BMW, Cadillac y Lexus son competidores directos porque ofrecen automóviles acompañados de un conjunto de valores claves opcionales; Coca Cola, Pepsi e Inca Kola, compiten directamente vendiendo gaseosas y valores afines opcionales; de igual modo los negocios de banca personal del Banco de Crédito, de Interbank y del Banco Continental, son competidores directos por que ofrecen alquiler de dinero o préstamo de dinero (producto) más un conjunto de valores similares, tales como: rapidez, economía, suficiencia y seguridad.

Según la semejanza del producto y de los valores ofrecidos, se dará el grado de competencia directa. Por ejemplo, la competencia es más directa entre Daewoo Tico, Atos de Hyundai y Suzuki Maruti; que entre Pizza Hut y Domino`s Pizza; pues los primeros ofrecen automóviles y economía; y los segundos, se diferencian en los valores ofrecidos (Pizza Hut ofrece sabor, garantía y variedad; y Domino's Pizza vende economía, rapidez y el valor "ligero").

Adicionar al producto los valores claves que lo acompañan evita confusiones en la identificación de los competidores, y al mismo tiempo precisa en qué si y en qué no, la unidad estratégica compite directamente con los competidores del sector.

c) **Competidores indirectos**. Son aquellos productos que no obstante tener características tecnológicas diferentes, o ser totalmente diferentes a los productos del sector, afectan la demanda de los competidores directos. Existen tres tipos de competidores indirectos:

Productos sustitutos. Son aquellos productos generados por procesos productivos diferentes o tecnología productiva diferente, reflejados en características o propiedades tecnológicas diferentes, pero que cumplen similar función o satisfacen la misma necesidad y ofrecen valores o mezcla de valores opcionales a los ofrecidos por los productos del sector, y que por lo tanto afectan la demanda de los competidores directos. Responde a la pregunta: ¿Qué productos o servicios cumplen la misma función o entregan el mismo beneficio, pero con características tecnológicas diferentes y utilizando tecnología productiva diferente? Por ejemplo: en las empresas bancarias; en el negocio de ahorros, la necesidad básica que se satisface es "acumular" o simplemente "guardar", y el producto que atiende esta necesidad es la caja de ahorros (o la sección "recibidor-pagador"). En esta unidad estratégica, el Banco de Lima-Sudameris, en su publicidad atacaba al producto sustituto "colchón" (producto con características tecnológicas diferentes), que también satisface la necesidad de "acumular" o "guardar", pero que ofrece valores diferentes; por ejemplo, en la publicidad se califica a este producto como riesgoso, desprotegido y "no gana intereses", resumidas en el eslogan "sus ahorros seguros sólo mientras usted duerme".

Las pilas "Duracell" y "Energizer" son pilas alcalinas fortificadas. Son sustitutas de las pilas de iones de litio o de níquel cadmio que se utilizan en los teléfonos celulares y otros dispositivos; ambos tipos de pilas son fuentes de energía. Igualmente, la pomada "Vick Vaporub" es sustituto de las pastillas anti-congestionantes respiratorios.

Productos complementarios. Atiende las preguntas: ¿con qué productos se consume o utiliza el producto?; ¿de qué productos o servicios depende el consumo o uso del producto?; ¿acompañado de qué productos se consume o utiliza el producto? y ¿qué productos o servicios facilitan el consumo o uso del producto? Es decir, incluye a aquellos productos que se necesitan para utilizar, manipular o conservar el producto en cuestión, después de realizada su venta. Por ejemplo: los quesos se consumen acompañadas del pan o de las galletas; la utilización de una tarjeta de crédito depende de la disponibilidad y del estado de los cajeros automáticos; los televisores necesitan de muebles donde colocarlos; las pilas son indispensables para el uso del walkman; las margarinas, comúnmente, necesitan estar conservadas en una refrigeradora. Sobre este último caso, una empresa venezolana, considerando un producto complementario, lanzó la margarina "Mavesa", que no necesita refrigerarse.

Existen casos en que las características del producto complementario, influye

o determina la característica o propiedad del producto. Por ejemplo, el valor clave en el queso es el sabor; más específicamente, aquél sabor que no sepa a "leche en polvo" y con una cantidad adecuada de sal. Sobre esto, las amas de casa, degustan el queso antes de comprarlo; y si han pensado consumirlo en el desayuno, acompañado del pan, buscan un queso "saladito"; pero si van a consumirlo, por ejemplo en la entrada "choclo con queso", lo prefieren "bajo en sal"; no obstante, en todos los casos, buscan un queso que no sepa a "leche en polvo".

Productos desplazadores. Son productos innovadores que por la indispensabilidad que van adquiriendo, postergan o disminuyen el consumo o uso de los productos de la unidad estratégica analizada. Por ejemplo, el consumidor, con un presupuesto fijo o en disminución, algún gasto habrá reducido o postergado para acceder a Internet y/o telecable. No olvidemos que tal como lo sostiene Michael Hammer[5], actualmente no sólo se compite por la misma orden del cliente, sino por el mismo dinero del cliente. En un ambiente complejo y dinámico, que se agudizará aún más en el futuro, este tipo de productos aparecerán en mayor cantidad.

Atendiendo el criterio de relevancia, aquí se trata de responder primero a la pregunta ¿qué productos novedosos están desplazando el consumo o uso del producto?; y luego concentrarse en aquellos cuyo desplazamiento actual, o potencial, es o será de gran magnitud.

d) **Competidores potenciales**. Responde a: ¿quiénes podrían en el futuro vender u ofrecer el mismo producto y los mismos valores claves?; ¿quiénes podrían en el futuro vender el mismo producto acompañado de valores opcionales a los valores claves ofrecidos?; y ¿quiénes podrían ofrecer en el futuro el mismo producto con una mezcla de valores diferente, pero alternativa a la mezcla de valores claves ofrecidos?

La relación de los competidores potenciales, se elabora previa evaluación de la capacidad de la organización y de su interés por ingresar al sector. Debe calcularse asimismo, el tiempo probable de ingreso de cada competidor potencial. La evaluación de la capacidad comprende básicamente la estimación del grado de relación entre las actividades de la organización y las actividades del sector y la valoración de la magnitud de los excedentes de los posibles competidores.

En el sector público, un competidor potencial podría ser otra institución del Estado, que tenga la capacidad de entregar los productos o servicios o de asumir las mismas funciones de la institución estudiada. Esto sucedió por ejemplo, cuando se desactivó el Instituto de Comercio Exterior -ICE.

e) **Proveedores**. Son aquellas organizaciones que proveen las materias primas, materiales y demás recursos necesarios para obtener el producto y los valores ofrecidos por la unidad estratégica. Este trabajo, principalmente, debe orientarse a la identificación de aquellas organizaciones de las cuales depende lograr el producto y sus valores claves. Por ejemplo, los proveedores más importantes del sector automotriz, son los fabricantes de llantas, de motores y de accesorios; y una y otra categoría, requerirá de llantas y motores con diferentes características,

y probablemente, las organizaciones proveedoras serán también diferentes.

Con mucha más razón cuando uno de los valores más importantes requeridos por los clientes, es el precio o la economía, será indispensable considerar dentro de la relación de proveedores claves, a las organizaciones financieras.

Los proveedores más importantes del sector de margarinas compuestas, son los fabricantes de harina de pescado, los distribuidores de crudo de soya, los productores de leche en polvo, y los fabricantes de cajas, de sal refinada, hoja trilaminada y envolturas.

6.1.4.3 Identificación de las variables externas

En esta etapa, deberá responderse a la pregunta: ¿qué variables externas afectan positiva o negativamente al objetivo fundamental del negocio o a los valores claves detectados en la primera etapa?

En relación a los aspectos que describiremos a continuación en cada uno de los factores político-legal, económico, social, ecológico y tecnológico, deberán identificarse las variables externas que afectan a la rentabilidad del sector o más precisamente, al objetivo fundamental de la unidad estratégica, o su rentabilidad, y a los valores claves exigidos por los clientes. Tomando en cuenta esto, las variables más comunes que pueden facilitar la realización de esta tarea, son las siguientes:

FACTOR POLÍTICO-LEGAL

- Partido político gobernante. El tipo de partido político y su enfoque macroeconómico decide el probable comportamiento de las variables macroeconómicas.
- Ideología del partido político gobernante. Esta variable, de manera más precisa que la variable anterior, ayuda a deducir las tendencias respecto principalmente a la asignación de recursos de la economía.
- Nivel de confianza en el gobierno. Esta variable está asociada a los potenciales problemas sociales y a las potenciales capacidades del país para atraer inversiones foráneas y reinversiones.
- Impuestos. Hay que ver esta variable como parte del costo del producto y como expresión de la política de incentivos sectoriales.
- Regulación externa. Similar que en el caso de las demás variables externas, en especial de las macrovariables, hoy más que nunca es una exigencia observar lo que sucede en materia de reglas de juego comerciales internacionales y sus efectos en el país y en los distintos sectores productivos.
- Normas legales de protección al inversionista. Es importante atender esta variable desde la perspectiva de la efectividad de este tipo de normas para promover la sostenibilidad e incremento de las inversiones.
- Leyes sobre patentes. Una patente, dependiendo de su duración, se constituye en una alta o baja barrera a la entrada.
- Legislación laboral. Comprende la legislación en materia de seguridad en el

empleo, salario mínimo y otros derechos y expectativas de la mano de obra.

- Normas legales sobre comercio exterior. Entraña las políticas en relación al incentivo y apoyo al comercio exterior.
- Normas legales de protección al consumidor. Los consumidores pueden ser protegidos frente a los riesgos de tipo financiero (posibilidad de que el comprador incurra en nuevos gastos a consecuencia de la compra de un producto defectuoso), pérdida de tiempo (ocasionada por reclamaciones, reparaciones, devoluciones u otras actividades posteriores a la compra), físico (probabilidad de que el producto comprado resulte dañino para la salud o para el entorno), psicológico (engaño o burla) y el riesgo contractual (se refiere a normas relacionadas al incumplimiento de promesas o contratos).
- Normas de salvataje empresarial. Se refiere a aquellas normas legales, como el de reestructuración empresarial, orientadas a mejorar la posición económico-financiera de las organizaciones.

FACTOR ECONÓMICO

- Producto bruto interno. Lo delicado en el análisis del impacto de esta variable radica en su grado de correlación real con el desempeño de la unidad estratégica.
- Producto bruto interno per-cápita. De igual forma que en la variable anterior, no necesariamente una variación favorable o desfavorable del PBI per cápita se traducirá favorable o desfavorablemente en los objetivos fundamentales de la unidad estratégica.
- Tasa de desempleo. Como cualquier otra variable macroeconómica debe considerarse que el nivel de desempleo está estrechamente ligado al comportamiento de otras variables exógenas.
- Nivel de inversión. Un alto nivel de inversión esperado se puede convertir en mayor dinamismo de todos los sectores o de algunos sectores en particular.
- Inflación. Debe entenderse que la inflación por tratarse de una variación relativa de precios, sus efectos deben evaluarse en función de cuánto favorece o desfavorece a la nueva estructura de precios como resultado de una variación de ésta. Por ejemplo, de un tiempo a otro, como consecuencia del incremento de la inflación, un determinado insumo puede convertirse en más económico que otro.
- Poder adquisitivo. La importancia del comportamiento de esta variable depende de su relación con los segmentos actuales y potenciales de la unidad estratégica.
- Déficit fiscal. Las implicancias del nivel de déficit fiscal sobre la unidad estratégica obedece a la política fiscal del gobierno de turno.
- Déficit en la balanza comercial. Su evaluación también debe estar asociada a la política económica.
- Tasa de devaluación. Esta variable se asocia a la tasa de inflación interna, a la tasa inflación internacional y al manejo de la balanza comercial.
- Tasa de interés. Los gastos financieros afectan por el lado de las utilidades del negocio y por el lado del costo de adquisición de capital.
- Nivel de gasto público. Es importante observar los sectores destino de estos gastos, la sostenibilidad de este nivel y las consecuencias para la economía del país y sus repercusiones en el sector donde se desenvuelve la unidad estratégica.

- Cambio en la importancia de los sectores productivos. Esto puede darse como consecuencia del cambio en la prioridad de sectores establecida por la política de gobierno o como efecto de las tendencias o fenómenos mundiales dominantes.
- Nivel de ingreso disponible. Esta variable podría sustituir al análisis de la variable poder adquisitivo.
- Disponibilidad de crédito. Aquí interesa la cantidad de crédito, las facilidades de acceso, los plazos y su costo.
- Nivel de productividad del capital. Como indicador clave de la competitividad de un país o de un sector, hay que verlo como una barrera o un impulsador del ingreso o de la expansión.
- Nivel de productividad de la mano de obra. La tendencia a una mayor o menor productividad de la mano de obra hace más o menos competitivo a un país o a un sector, respectivamente.
- Nivel de productividad de los recursos claves. Por ejemplo: materias primas y recursos medio-ambientales más importantes para el desarrollo del país.
- Niveles de costos de las prestaciones sociales. Se refiere a los costos, tales como EsSalud, Fonavi y otros beneficios establecidos por ley.
- Evolución de la masa monetaria. La masa monetaria incide principalmente en el nivel de ahorro y en la variación del tipo de cambio.
- Disponibilidad de infraestructura y de servicios. Incluye la tendencia en cuanto a aprovisionamiento de agua, energía, carreteras y sus correspondientes costos y nivel de calidad.
- Evolución del sector productivo relacionado a la unidad estratégica. Por ejemplo en el caso de los préstamos hipotecarios realizados por los bancos, el volumen de éstos está en función de las expectativas de crecimiento en la construcción de viviendas; con mayor razón se asocia a los materiales utilizados en las edificaciones.

FACTOR SOCIAL. Incluye variables culturales y demográficas.

- Personalidad de los inversionistas más importantes. Se trata de los rasgos concernientes a la aversión al riesgo y a la transparencia de los inversionistas en sus formas de hacer negocios.
- Costumbres. Es el modo habitual de actuar y decidir de las personas, especialmente de aquellas que son o podrían ser parte del mercado de la unidad estratégica.
- Aversión al riesgo. Es el temor a enfrentar escenarios inciertos de los stakeholders más importantes.
- Predisposición a creer rumores. Una alta o baja disposición anticipada del ánimo de las personas para aceptar noticias no verificadas, puede significar una amenaza u oportunidad, indistintamente. Que se constituya en una ventaja o desventaja, obedece más a la habilidad de los estrategas para utilizar esta variable a favor de la unidad estratégica.
- Grado de incredulidad. Es la resistencia de las personas a aceptar lo que se le comunica o expone.
- Población por género. Sirve para afinar las estrategias de la organización.
- Población por grupo social o según ingresos. Aquí es importante visualizar la

estructura futura de la población en relación a sus ingresos o posición social.

- Población por edad. Debe recordarse que un factor gravitante para la diferenciación de los productos o servicios es la heterogeneidad de respuesta y preferencias existentes entre una edad y otra.
- Grupos sociales dominantes. Vienen a ser aquellos stakeholders que influyen y a veces determinan las políticas económica, fiscal y de asignación de recursos de un país.
- Índice de violencia. Alcanza la identificación de los rangos de edad de los protagonistas más importantes, del tipo de violencia y de sus correspondientes consecuencias sobre la sociedad.
- Nivel de corrupción. Es una característica del atractivo de un país o de un sector en particular y se refleja en costos para la sociedad y para la organización.
- Grado de injusticia. En esta variable se podrían incluir el índice de violencia, el nivel de corrupción y otras relacionadas a las manifestaciones de inmoralidad e inequidad en el cumplimiento de las normas legales y en la aplicación de principios sociales.
- Tasa de natalidad. Viene a ser el porcentaje estimado de nacidos.
- Tasa de mortalidad infantil. Además de ser un indicador de la efectividad de las políticas de salud y de alimentación, es también un parámetro de la efectividad de la política económica de los gobiernos.
- Tasa de migración e inmigración. Esta variable puede abordarse desde una connotación interna o externa, pues el ingreso o salida de personas sucede de un país hacia el extranjero o de una ciudad a otra al interior de un país.
- Esperanza de vida. Es una variable que señala el nivel de calidad de vida de la población.
- Actitudes hacia el gobierno. Se refiere al rechazo o aceptación de las personas que goza el gobierno.
- Actitudes hacia el trabajo. Una actitud favorable hacia el trabajo debe entenderse como una ventaja competitiva.
- Población según estado civil. Permite aclarar el esfuerzo estratégico de la organización.
- Tamaño de la familia. Implica observar su evolución y sus implicancias en los estilos de vida y cambios en las necesidades y expectativas de las personas.
- Protagonismo de la mujer. Esta variable debe ser evaluada conjuntamente con sus repercusiones en el hogar, en la sociedad y en las organizaciones.
- Propensión al consumo. Se refiere a la predicción de la evolución del consumismo.
- Propensión o actitudes hacia el ahorro. Está vinculada al nivel de ingreso disponible y a factores culturales de determinados grupos sociales.
- Propensión o actitudes hacia la inversión. Se asocia a la aversión al riesgo, a las políticas de incentivos de la inversión y al nivel de ahorro.
- Población por nivel educacional. Es una de las fuentes de las ventajas o desventajas competitivas de un país o región.
- Sentimientos localistas, regionalistas o chauvinistas. Esta característica cultural influye en las decisiones de elección de los consumidores y de los inversionistas.
- Población por razas. Esta variable es importante en la medida que signifique

mayor efectividad de las acciones de la organización.

- Población por localidad, región o país. Ayuda a pulir la decisión de concentrar los esfuerzos y recursos estratégicos.
- Tasa de analfabetismo. Es un indicador del potencial competitivo de un país.

FACTOR ECOLÓGICO

- Inversiones en el campo de la ecología. Obliga a determinar la magnitud y trascendencia de las inversiones, así como las áreas específicas de destino de éstas.
- Acuerdos internacionales sobre protección del medio ambiente. Aquí es importante precisar los tipos de acuerdos, sus vigencias y lo que significa en términos de barreras comerciales.
- Programas nacionales e internacionales relacionados a la preservación del ecosistema. Del análisis de esta variable pueden extraerse ventajas comerciales u oportunidades de mercado.
- Pérdida de la biodiversidad. Comprende la observación de los efectos de la disminución de la vida animal y vegetal.
- Deterioro de los recursos renovables. Se constituye en una amenaza para la calidad de vida de la población.
- Demanda por empresas ambientalmente responsables. Se asume que esta será una exigencia cada vez mayor en los próximos años.
- Abatimiento de la capa de ozono. Representa una de las mayores amenazas para la preservación de la vida humana e incide en el nivel de compromiso de las organizaciones respecto a sus responsabilidades ambientales.
- Condicionamiento del financiamiento al cumplimiento de determinadas normas ambientales. La clave está en considerar esta variable como una inversión de largo plazo.
- Normas legales de protección del ambiente. Son las restricciones de ámbito local e internacional en defensa del medio ambiente.
- Actitudes hacia el control de la contaminación. Es la reflexión sobre el compromiso o dejadez de las personas a favor de la conservación saludable del medio ambiente.

FACTOR TECNOLÓGICO

- Productos innovadores o desplazadores. Es el examen de los efectos que tienen o tendrán aquellos productos novedosos, en la reestructuración de los presupuestos familiares, como consecuencia del destino de recursos al consumo de éstos, en desmedro de otros. Por ejemplo, el monto destinado hoy en día a participar del mundo de Internet ha desplazado gastos familiares tradicionales.
- Inversiones y gastos en tecnología. Comprende la inversión o gasto en el campo del desarrollo tecnológico desplegado por los sectores público y privado.
- Campos prioritarios. Consiste en explorar los sectores o áreas productivas en los cuales se enfocarán los mayores recursos.
- Descubrimientos tecnológicos. Es una estimación de los nuevos desarrollos e innovaciones de productos o procesos.
- Aplicaciones más importantes de las nuevas tecnologías. Por ejemplo, el abanico

de usos de Internet crece día a día y se prevé que en el futuro el comercio girará en torno a éste.

- Ciclos de obsolescencia. En especial de aquellos ciclos relacionados a los insumos, métodos, máquinas, equipos y productos utilizados u ofrecidos por la unidad estratégica.

Igualmente, respecto a las fuerzas competitivas del sector, sugerimos utilizar las variables que explicamos de inmediato.

CLIENTES

- Concentración o fragmentación. Considerando que una alta concentración significa la existencia de pocos grupos de clientes, y por tanto, que los volúmenes de compra de cada grupo, es alto; ello eleva el poder negociador de los compradores para exigir menores precios, mejor calidad o mayores servicios. Esto se presenta, en los sectores vendedores de productos intermedios o componentes, tales como el de motores de autos o fabricantes de chips de computadoras. En el caso de clientes concentrados es importante analizar las acciones de consolidación de la lealtad de los pocos clientes emprendidas por la unidad estratégica y por los competidores directos, pues la ausencia de este tipo de actividades hace más vulnerable el volumen de ventas alcanzado por cada competidor.
- Relevancia del precio del producto en relación al costo total del comprador. Una cosa es que un ama de casa compre una cajita de fósforos, y otra, que adquiera un televisor. Las exigencias de calidad, precio y servicios se acentúan o disminuyen según la importancia del precio del producto en el presupuesto total del cliente.
- Nivel de estandarización. Una mayor estandarización comúnmente implica una mayor fragmentación, y una alta fragmentación se refleja en una diversidad de opciones similares en cuanto a nivel de características de calidad. Por ende, si los costos de cambiar de proveedor son bajos y si no hay diferencias en el campo de servicios, el poder de negociación de los compradores se verá fortalecido, y la competencia se realizará en función al precio. Esto se nota por ejemplo, en los mercados de diskettes, materiales de escritorio, focos y de artículos de desinfección utilizados en el hogar.
- Costos de cambiar de proveedor. Podríamos expresar esta variable como la dependencia o independencia del cliente respecto a la organización. Los compradores estarán en mejores condiciones de negociar, y la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes se verá incrementada, en el caso de que los compradores enfrenten bajos costos de cambiar de proveedor. Por ejemplo, en el sector de telefonía celular, estamos seguros de que si no fuera por los pagos mínimos contractuales a los cuales está obligado el cliente por un período determinado en caso de rescisión de contrato (alto costo de cambiar), el volumen de compradores que se trasladarían de una a otra empresa sería aún más significativa. A diciembre de 1999, una situación distinta se presenta en el negocio de llamadas telefónicas, por cuanto el costo de cambiarse de un operador a otro (por ejemplo de Telefónica a FirstCom), es sólo el tiempo que demora llenar un formulario y firmar una carta aceptando el traslado de compañía; no obstante,

debe considerarse el costo de arrepentirse después de realizado el cambio de operador, pues si el cliente decide volver a su anterior operador, en esta circunstancia sí tendrá que pagar por este segundo traslado.

Los costos de cambiar de proveedor comprenden principalmente aquellos derivados de la adaptación a la nueva tecnología y de la renuncia a determinados servicios recibidos, tales como el de asesoramiento técnico y de la garantía en el mantenimiento. Los costos de cambiar de proveedor, se diferencian de proveedor a proveedor; esto es, unos presentan más costos que otros, y por tanto, de acuerdo a ello se da el grado de desplazabilidad de uno y otro negocio. Por ejemplo, según el Comunicado Oficial Nº 001-99/SAFP[6] de la Superintendencia de Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones -SAFP, en todo el Sistema Privado de Pensiones, durante el mes de diciembre de 1998, ocurrieron 3,634 traspasos, de los cuales, las Administradoras de Fondos de Pensiones "Horizonte" e "Integra" se beneficiaron con traspasos netos (ingresos o afiliaciones menos desafiliaciones o salidas) de 140 y 211 afiliados, respectivamente; en perjuicio de "Nueva Vida", "Profuturo" y "Unión", que obtuvieron una pérdida neta de 271, 66 y 14 afiliados, respectivamente.

- Poder adquisitivo de los compradores. El poder adquisitivo puede entenderse como sinónimo de capacidad de compra basada en el nivel de ingreso, en el caso de compradores individuales; o de capacidad de compra de las organizaciones expresada en su nivel de liquidez y de utilidad. Un poder adquisitivo congelado, restringe la posibilidad de subir precios; y una capacidad de compra en descenso, obliga a ser más eficientes. La mayoría de sectores de nuestro país vive esta situación.
- Capacidad de integrarse hacia atrás. Esta amenaza es realmente peligrosa si los compradores gozan de capacidades para desarrollar con efectividad los procesos claves del sector. Una presión de este tipo obliga a mejorar la calidad y/o a reducir costos. Son los casos de los sectores de automóviles y de computadoras, respecto a la fabricación de componentes.
- Importancia de la calidad del producto en relación a la calidad del producto del comprador. Una mayor dependencia en este sentido, otorga mayor poder al proveedor para mejorar precios a su favor. Un escenario contrario, significa mayor intensidad en la rivalidad de los competidores actuales en torno a un producto no diferenciado, así como, una mayor presión de los compradores en relación al precio. Este caso es común en los sectores de electrodomésticos refinados y en la electrónica. Asimismo, en el campo de los servicios, como ejemplo tenemos las intervenciones quirúrgicas de alto riesgo, respecto a la calidad del médico cirujano.
- Efectividad del canal de distribución. Los competidores actuales, pueden encontrar oportunidades o amenazas, después de evaluar los indicadores de tiempo, costo, servicio, calidad, productividad y de cumplimiento de precios, presentados en los agentes intermediarios que conforman un canal de distribución. Estos indicadores se ven influenciados por la cantidad de intermediarios y de la capacidad de gestión de cada una de estas organizaciones. Existen sectores, en los cuales el tiempo de producción es igual o menos importante que el tiempo de distribución; como por ejemplo, la selección y

envasado de cereales. La variable costo incluye principalmente: los fletes, rubro que está en función de la dispersión de los puntos de venta, de los medios de transporte y de la calidad de la infraestructura de transporte; los productos no conformes; el costo de capital inmovilizado como consecuencia de mantener inventarios en cada intermediario; y en algunos casos, el costo por el riesgo de obsolescencia, como en el sector de la industria computacional, en el que los inventarios pierden semanalmente, el 1% de su valor[7]. En la dimensión de los servicios deberán observarse los aspectos de información que se pretende alcanzar a los clientes finales (como por ejemplo, en el desarrollo y difusión persuasiva de las promociones), el comportamiento del personal que labora en las organizaciones intermediarias en su contacto con los clientes, y la efectiva entrega de los servicios, incluyendo los de posventa, establecidos por la unidad estratégica, tales como el cambio de mercaderías, devoluciones, garantías, etc. El factor calidad, se refiere al nivel de deterioro o conservación de las características de calidad en toda la cadena de distribución. La productividad se mide como unidades de producto colocados por persona. El indicador de cumplimiento de precios, comprende las facilidades de pago y el tipo de financiamiento otorgado por los intermediarios, y se expresa en término de tasas de incumplimientos.

- Valores más importantes exigidos. Se deducen de las características de los productos e incluye la estimación de la frecuencia de los cambios en la prioridad de los valores exigidos y la selección de las nuevas exigencias de los clientes ubicados dentro de las nuevas tendencias dominantes, como por ejemplo el concepto “natural”, “ecológico”, “salud”, “relajamiento”, etc. Un cambio en los valores más importantes exigidos por los clientes puede resultar ser una amenaza si la organización no está preparada para adaptarse a tiempo o si no tiene la capacidad para entregarlo con eficiencia y eficacia.
- Nivel de exigencia de un valor clave determinado. Respecto a esta variable el esfuerzo debe orientarse a descubrir respecto a qué valor importante determinado existe un alto grado de exigencia y respecto a qué necesidad o expectativa el nivel de exigencia no es, o todavía no es, una amenaza.
- Capacidad de la organización para integrarse hacia adelante. Esta posibilidad sería una ventaja de la unidad estratégica para exigir mejores condiciones a los canales de distribución o a los agentes intermediarios.
- Imagen del producto. Según Kotler y Armstrong la imagen del producto es “la forma en la cual los consumidores perciben un producto real o potencial”[8]. Una mayor percepción negativa del producto, por parte de los clientes, podría provocar un rechazo y un descenso de su demanda. Esto se presenta en productos como los cigarrillos y los licores; o en componentes que rápidamente salen del mercado o no están disponibles cuando el cliente va a adquirirlos, tal como ocurre con los tonner de algunas impresoras láser. Lo contrario, se presenta en aquellos productos que vienen mejorando su percepción; por ejemplo los productos relacionados a la salud, al concepto “natural”, o a la preservación del medio ambiente.

COMPETIDORES DIRECTOS

- Nivel de precios. Mientras más sensible sea el nivel de ventas de cada competidor a una variación de precios, más vulnerable será la variación de los volúmenes de venta de cada competidor; y como consecuencia, la competencia se agudizará, se incentivará la deslealtad del cliente, y al final, conformarán una espiral negativa que se traducirá en una menor rentabilidad del sector. Esta situación es más notoria en los segmentos con bajos ingresos disponibles. Por ejemplo, en el sector de productos alimenticios.

  La única forma de que ante precios menores, la rentabilidad se vea compensada con incrementos en el volumen para todos los integrantes del sector, sería la existencia de una demanda altamente elástica.
- Eficacia publicitaria. Ésta debe medirse en términos de recordación, aceptación y persuasión. Tome en cuenta que más que la manipulación, en el largo plazo, lo que más vale es el carácter persuasivo del mensaje. La persuasión, a diferencia de la manipulación, se basa en el uso de criterios, en lo posible irrefutables, para convencer; y lo irrefutable se relaciona al cuidado de la ética en la emisión de la comunicación. La eficacia publicitaria de un competidor importante, podría desvanecer la ventaja en tecnología productiva, o esfumar las ventajas reales en las características del producto de la organización; y ello, afectaría su rentabilidad.
- Nivel de servicios al cliente. Se refiere a los servicios ofrecidos por los competidores, que acompañan al producto en sí, y que influyen en las preferencias. Mayores servicios se traducen en mayores costos y posiblemente también en mayores ventas; y por ende, afectan la rentabilidad.
- Elasticidad de la demanda. Una alta elasticidad, permite mantener o elevar la rentabilidad del sector, ante las disminuciones de precios que serían recuperados con aumentos en los volúmenes de ventas. No obstante, en esta situación debe analizarse la posible reacción de los productos sustituidos o desplazados o el volumen máximo de compra del producto, así como la evolución del poder adquisitivo de los demandantes. Por ejemplo, pese a que el precio FOB de los automóviles descendió en el período enero-septiembre 1998, el poder adquisitivo congelado de los potenciales compradores, hizo que el volumen de autos vendidos cayera un 4.6% con respecto a similar período del año 1997[9]. Otra situación se presentó, en el año 1992, cuando ante un incremento real del precio de las margarinas de 13.8%; la demanda de margarinas se contrajo en un 12.2% y la demanda de los productos sustitutos de este sector, principalmente el hot dog, la jamonada y el jamón inglés, se incrementaron 43.1%, 63.8% y 8.2%, respectivamente[10].

  En sentido contrario, una baja elasticidad o inelasticidad de la demanda, motiva la búsqueda de mayor rentabilidad a través de una mayor diferenciación que permita aumentar precios.

  Una reducción de precios de las mantequillas, podría incrementar su demanda y provocar una fuerte reacción de los productos sustitutos afectados, como el queso y las margarinas. Una demanda inelástica, inmoviliza la variable precio como instrumento de variación de los volúmenes de venta. En este caso, una reducción en el precio es directamente proporcional a una menor rentabilidad; por ejemplo esto sucede con productos como la sal, el azúcar, las

pastas dentales, el jabón de tocador, etc.

Como conclusión, para detectar la incidencia de esta variable en la rentabilidad del sector, y principalmente en la rentabilidad del negocio, deberán sopesarse todos los aspectos y variables con los cuales está relacionada.

- Fragmentación o consolidación del sector. En un sector fragmentado, el volumen total de ventas se divide entre muchos participantes, y por tanto lo que corresponde a cada negocio es una pequeña porción. Ello supondrá basar la rentabilidad en la búsqueda de mayores precios vía diferenciación del producto; o a través del mantenimiento de los precios, diferenciación del producto e incurriendo en gastos adicionales (como ampliación de servicios, promociones o esfuerzos publicitarios) para incrementar la participación de mercado. En la primera situación, si bien la intensidad de la rivalidad no se vería incrementada, implica conocer si el cliente está dispuesto a pagar, y hasta cuánto, la característica diferencial. De darse el segundo caso, la intensidad de la rivalidad se verá agudizada fuertemente y de paso la rentabilidad. Por ejemplo, en el mercado de avena, donde compiten: “Quaker”, “cremavena”, “Grano de Oro”, “Ángel”, “Santa Catalina”, “Titán”, “Del Fundo”, “3 Ositos”, “Don Lucho”, “Nutré” y otras 3 ó 4 marcas más; avena “Nutré” ingresó al mercado (agosto de 1998) con el eslogan “Con mayor poder nutritivo”, enfocándose en el valor “nutritivo” para así obtener un precio intermedio en el sector[11]. En el segmento de fideos económicos donde participan más o menos 12 marcas, “Lavaggi” a través de una agresiva campaña publicitaria, focalización en los valores “nutrición” y “rendimiento”, y con un producto con 10% más de fideo, ha llegado a triplicar su participación de mercado y piensa desplazar a “Cogorno” del primer lugar en los próximos meses[12]. Un hecho similar ocurre en el sector de periódicos populares.

  En un sector consolidado (poca cantidad de negocios competidores), la rivalidad se da en función de las reglas de juego impuestas por el líder o los líderes del sector, y en la medida que los de menor participación de mercado, posean la capacidad y la audacia para cuestionar estas reglas, se dará el grado de pugna en el sector. Por ejemplo, en el sector de mantecas, donde los líderes Alicorp y Pacocha y los clientes, establecen los precios, existe una coexistencia pacífica entre los 4 ó 5 participantes.

  En un sector fragmentado o consolidado, la rivalidad podría acentuarse si la participación de mercado de uno o más de los participantes se encuentra en descenso. Por ejemplo, en el sector de fideos diferenciados, la intensidad de la rivalidad se acrecentó significativamente, desde que “Don Vittorio” empezó a perder liderazgo a costa de fideos “Lucchetti”. De manera similar sucedió en los años 1992 y 1993, reflejado en el famoso “clásico de las cervezas” entre “Cristal” y “Pilsen”, cuando la segunda, cayó abruptamente en su participación de mercado. Los negocios farmacéuticos pequeños (sector fragmentado) están tomando acuerdos entre ellos y adoptando nuevas medidas tales como reparto a domicilio, atención las 24 horas y promociones, para enfrentar a los últimos ingresantes: farmacias “Fasa” y “Superfarma”.
- Evolución de la demanda del sector. Un crecimiento significativo de la demanda, no motiva una mayor rivalidad; en cambio un crecimiento lento o decrecimiento, podría obligar a los competidores a adoptar medidas agresivas para elevar la

participación de mercado y así mantener sus respectivos niveles de rentabilidad. Por ejemplo, el mercado potencial de 80% alrededor de los supermercados, mitiga la intensidad de la rivalidad entre los competidores más importantes "E Wong" y "Santa Isabel". Al respecto, el señor Erasmo Wong, gerente general del consorcio Metro-Maslek, propietario de la cadena de supermercados "E. Wong" y "Metro", expresó: "Lima tiene un importante potencial de desarrollo ya que actualmente las compras en supermercados representan sólo el 20% del total de ventas, por lo que cuando lleguemos a copar el 40%, quizás se pueda ir pensando en ir a provincias"[13]. Este no es el caso que ocurre en el sector de alquiler de vídeos y de alimentos con alto contenido de colesterol. Es preciso advertir que si bien un crecimiento lento de la demanda, provoca una mayor rivalidad entre los competidores actuales; también al mismo tiempo, desalienta el ingreso al sector de nuevos competidores. Un crecimiento alto generaría una situación contraria.

Otro ejemplo, a junio de 1999, donde se observaba una alta intensidad en la rivalidad como consecuencia de una contracción en los volúmenes de ventas, es lo que se presentó en el sector de fabricantes e importadores de cremas dentales. La rivalidad se expresó en la publicidad, en el lanzamiento de nuevas presentaciones con nuevos atributos, que fueron desde la limpieza, hasta el perfume del aliento, blanqueo de los dientes, evitar el sarro y protección anticaries. Asimismo, se reflejó y se refleja, en la ampliación de los sabores, colores, nuevas características intrínsecas del producto (gel, pasta) y dirigido a segmento de niños.

El punto de partida para estimar la evolución de la demanda es calcular las expectativas de crecimiento de los sectores productivos o comportamiento de las macrovariables con los cuales tiene dependencia. Por ejemplo, el volumen esperado de ventas de determinados artefactos electrodomésticos está asociado a la expansión planeada de la red eléctrica; de manera similar, las expectativas de crecimiento de la demanda de productos suntuarios guarda dependencia con el crecimiento del poder adquisitivo.

- Perspectivas de expansión de los competidores. Una estrategia de expansión del mercado total une a todos los competidores; la intención de mantener o proteger la participación de mercado, si bien no eleva la competencia, significa mantener el nivel actual de ataque y defensa; y el propósito de aumentar la participación de mercado, es la más conflictiva de todas. Por ejemplo, los nuevos competidores extranjeros han elevado la competencia en diversos sectores de nuestro país. Cerveza "Cristal" se ubica en la primera estrategia de expansión; y la cerveza "Cuzqueña" ha adoptado el tercer camino, posición que ha obligado a Unión de Cervecería Peruanas Backus y Johnston (incluía hasta antes de la compra de la cerveza "Cuzqueña", las marcas "Cristal", "Pilsen" y "Bremen", principalmente), a responder drásticamente, ya sea mediante promociones, como el "pague 3 y lleve 4" y sorteos, o vía acciones de expansión geográfica.
- Perspectivas de integración horizontal. La intención de integrarse horizontalmente será más amenazante si: a) significaría unión de capacidades esenciales, b) se traduciría en mayores ventajas de costos o de diferenciación, o consolidación de éstas, c) no habría el riesgo de deteriorar el posicionamiento de las marcas, y d) si el volumen estimado de canibalismo sería bajo. Si bien es cierto

que producto de la compra de una empresa competidora se podrían obtener determinadas ventajas (economías de escala por ejemplo), es importante tomar en cuenta que esta decisión podría también plasmarse en un deterioro de la percepción de los clientes referente al posicionamiento de determinadas marcas; y por lo tanto deberá evaluarse si las ventajas compensan y superan las desventajas. Por ejemplo, habrá que estimar lo que va a suceder en el futuro con la imagen de los autos Mercedes Benz después de la fusión Daimler-Benz y Chrysler, y en cuánto se reducen los costos y se aumentan los ingresos como resultado de las sinergias en el proceso de distribución. De igual modo, habrá que evaluar si continuará exitosa la estrategia adoptada por BMW, de priorizar la renuncia a la compra de empresas no afines al lujo y sofisticación para de esta forma mantener su imagen, sobre la reducción de su costo fijo unitario como resultado de repartir sus costos fijos de ingeniería, operaciones y marketing en el mayor número posible de vehículos. Hoy en día, es indispensable evaluar este factor, por cuanto está tomando mayor relevancia; pues como lo señala la revista "Fortune Americas", el valor total de las fusiones en 1998 fue de 1,679,622.2 millones de dólares americanos[14] y se espera que en los próximos años este fenómeno continúe.

- Nivel de costos fijos. Una mayor proporción de los costos fijos en relación al costo total (menos el costo de las materias primas o de las mercaderías), predispone más a minimizar la capacidad no utilizada (capacidad en exceso más capacidad ociosa) en toda la cadena de valor; y por tanto, incentiva una mayor pugna por vender más. Si consideramos el costo fijo en relación al costo total, puede perder relevancia, por la incidencia del costo de las materias primas o de las mercaderías en el costo total, y podría suponerse que una mayor utilización de la capacidad instalada, sería poco importante en la reducción del costo unitario. Pero, no es así cuando consideramos el costo fijo en relación al valor añadido, pues de la forma de gestionar y de reducir este costo, dependerá la entrega de más valor que costo al cliente. Esto se presenta, por ejemplo, en los sectores de servicios como farmacias y abarrotes de los supermercados; negocios en los que la diferencia en los costos totales unitarios de una y otra organización, depende del volumen de productos (cantidad de productos vendidos) entre los cuales son repartidos los costos fijos.
- Perecibilidad del producto. Esta variable debe entenderse como riesgo a perder todo el valor del producto, como efecto del deterioro de sus características. Ello anima a los negocios a elevar el costo de almacenamiento (por ejemplo refrigeración en el caso de carnes) para prolongar la conservación de las propiedades físico-químicas o a reducir significativamente los precios. En el primer caso, se recurre a acciones agresivas en el campo del marketing, y en el segundo caso, se sacrifica márgenes de ganancias. En ambas situaciones, se intensifica la rivalidad del sector.
- Nivel de estandarización del producto. En la medida que el producto intrínseco (considerando sólo sus características y propiedades tecnológicas) de una y otra organización se parezcan más, la rivalidad se reflejará en las variables precio y servicios. Por ende la rivalidad deberá ser evaluada observando la magnitud de las medidas adoptadas por cada organización en el campo de prestación de servicios

y en el trabajo de reducción de costos. Típicamente se ubican aquí: la sal, el azúcar, los diskettes, los cereales, los repuestos de automóviles, los focos, las envolturas, los materiales de envase, los vasos, los utensilios, etc.

- Nivel de capacidad no utilizada. La capacidad no utilizada es igual a la capacidad ociosa más la capacidad en exceso. La capacidad ociosa se genera como consecuencia de una variación estacional o cíclica en la demanda. La capacidad en exceso es realmente sobre-capacidad, pues viene a ser aquella capacidad que excede el volumen de ventas de corto y de largo plazo. Ambas se dan, casi siempre, simultáneamente. Por ejemplo a la sobre-capacidad de los productores de café tostado-molido (capacidad en exceso), en los meses de verano se suma la capacidad ociosa derivada de la estacionalidad en el consumo de este producto. La rivalidad, respecto a esta variable, se refleja en la venta de capacidad, búsqueda de estabilidad en el comportamiento de la demanda a favor de cada organización y en las acciones de ajuste o flexibilización de las jornadas de trabajo.
- Expectativas de rentabilidad. La existencia de competidores con menores costos de oportunidad, con propósitos especiales o específicos, o con diferente tiempo de permanencia en el sector; podría dar lugar a diferentes perspectivas de rentabilidad y de paso a menores márgenes trasladables a precios. Por ejemplo, los competidores extranjeros instalados en el Perú, están acostumbrados a manejar costos de oportunidad más bajos que los empresarios nacionales; una organización que ha priorizado su posicionamiento en el sector puede haber sacrificado márgenes de rentabilidad; asimismo, los beneficios esperados por una organización que recién ingresa puede diferir de aquellos competidores que llevan muchos años en el sector.
- Barreras a la salida. Este factor está compuesto por un conjunto de variables que impiden el abandono del sector, aún en circunstancias difíciles, y que por tal motivo agudizan la competencia en el sector. Esto es así por que comúnmente cuando es difícil salir del sector, las organizaciones se obligan a elevar el nivel de competencia para sobrevivir. Entre las barreras a la salida más importantes, tenemos:

  a. Usos alternativos de los activos. Mientras más especializados sean los activos, menos usos alternativos tendrán; consecuentemente, obliga a los competidores a mantenerse en el negocio y a combatir agresivamente. Es el caso de los negocios de construcción de máquinas y equipos militares, máquinas y equipos de elaboración de aceites comestibles, etc. Un caso contrario ocurre, por ejemplo en el negocio de café tostado-molido, en el cual la mayor parte de equipos se pueden utilizar alternativamente, en la selección de cereales y otros productos similares.

  b. Especialización de la capacidad empresarial. A una menor amplitud de las habilidades empresariales para ingresar a nuevos negocios, corresponderá una mayor permanencia en el sector. Esto es frecuente cuando el empresario desde temprana edad, o de manera continua, se dedicó a un mismo rubro de negocio. Por ejemplo, un mediano empresario del sector transportes, una vez nos dijo “aquí nací y aquí me muero”.

  c. Nivel de costos de salida. Incluye los costos de indemnizar y compensar al personal y el menor valor que se recibiría por los activos en caso de que estos

fueran rematados por querer salir del sector.

d. Dependencia del éxito en otros negocios a la existencia de la unidad estratégica. Significa que mientras más relaciones de interdependencia existan entre los negocios de la organización para lograr las metas estratégicas corporativas, menos probable será la posibilidad de abandonar el sector. Las interdependencias pueden derivarse de: la existencia de procesos de producción comunes para dos o más productos, como en el caso de aceites comestibles y las mantecas; la imagen paraguas de uno de los negocios aprovechable por los demás negocios; y de la posesión de recursos importantes explotables en una diversidad de productos. En algunas bodegas enfocadas en el valor "precio bajo" se ofrecen vinos finísimos con el objetivo de cuidar la imagen. Asimismo, una cámara frigorífica puede utilizarse para conservar margarinas, yogur, helados, etc.

e. Vínculos sentimentales. Estas barreras para salir se desprenden del orgullo, de la preocupación por el destino o futuro de los trabajadores, y de los recuerdos a los cuales están asociados los productos del negocio. Estas barreras, excepto las del segundo tipo, hoy en día, son poco frecuentes.

f. Restricciones sociales. Son los frenos o limitaciones establecidos formalmente por los gobiernos o exigidos de manera informal por las aspiraciones de la sociedad, en cuanto al respeto de la estabilidad en el empleo o desempeño de determinados roles en favor del desarrollo local, regional o nacional. La estabilidad laboral puede estar amparada en una ley, y la importancia de la sobrevivencia de una organización en el sector, como por ejemplo el negocio de exploración y explotación de minerales, puede ser una exigencia regional.

g. Rentabilidad del sector. Si el rendimiento a largo plazo del capital invertido en todo el sector, no es mayor al costo total de oportunidad del sector (no existe superávit económico en el sector), y si al mismo tiempo, se dan pocas posibilidades, para todos los competidores, de incrementar la rentabilidad vía aumento de la participación de mercado individual, aumento de precios o reducción de gastos; tal situación facilitará la decisión de salirse del sector. La existencia de superávit económico en el sector, desmotiva la decisión de salirse, pero asimismo, resulta atractivo para los potenciales ingresantes.

- Ciclo de vida del sector. Comprende las etapas: introducción, crecimiento, madurez, saturación y declinación. Veamos cómo se podría presentar el grado de rivalidad en cada una de estas fases.

Introducción. En esta etapa, el posicionamiento es más importante que la rentabilidad. La rivalidad se intensificará en el proceso de marketing para convencer al cliente a que pruebe el producto y la eficiencia dependerá de la capacidad de investigación y desarrollo y del nivel de flexibilidad productiva. Asimismo, en esta fase, en función de la magnitud de las barreras a la entrada que levanten los primeros competidores, se dará la fragmentación o consolidación del sector, situaciones explicadas anteriormente.

Crecimiento. De lo que se haga en esta etapa dependerá el posicionamiento futuro de cada negocio; y de allí que el proceso de marketing sea el más importante. Ocurre una mayor fragmentación del sector. El crecimiento de las ventas, por un lado, atrae más competidores, y por otro, mitiga la rivalidad entre

los competidores existentes; por lo tanto, la rivalidad está supeditada a la incidencia de estas dos variables, de cuán insuperables sean las barreras a la entrada y del grado de interés de los rivales actuales por obtener mayor participación de mercado. El esfuerzo del proceso de producción se orienta a mejorar las características del producto y el nivel de competencia es resultado de la tentación de los negocios a ampliar la gama o a introducir productos mejorados o con mayores atributos. Aparecen los productos complementarios que pueden mejorar o desmejorar la accesibilidad o función de los productos. No existen, o son escasos los ataques de productos sustitutos.

Madurez. Es la fase de consolidación del posicionamiento vía mantenimiento, por lo menos, de la calidad de los productos. La rivalidad se intensifica por la estabilidad de la demanda, y por esta misma situación, se ve disminuida al desalentar el ingreso de nuevos competidores, así como por la tendencia a mantener la participación de mercado. El sector sufre la agresividad de los productos sustitutos y desplazadores. El proceso de marketing se orienta a la preservación del posicionamiento y a la expansión hacia segmentos desatendidos, y el nivel de intensidad se ve incrementado como resultado de reducir costos vía maximización del uso de la capacidad instalada. La tentación por introducir nuevos productos para alargar esta etapa, podría hacer más agresiva la rivalidad. El propósito por elevar la productividad y la competitividad, motiva a las organizaciones a emprender programas de calidad total, justo a tiempo, reingeniería y similares, que si no van acompañadas de estrategias de creación de nuevos negocios o de nuevas fuentes de ingresos, podrían afectar negativamente la rentabilidad del sector.

Saturación. Se manifiesta con el estancamiento de la demanda absoluta del sector (es decir, no se ve favorecida por el crecimiento poblacional). El trabajo se orienta a la salida, reconversión o diversificación de la organización. El proceso clave es el de la investigación para desarrollar una tecnología y producto con características superiores. Esto se presentó cuando se pasó del “Atari” al “Super-nintendo”, del “Pick-Up” a los actuales equipos de sonido y de los discos de carbón a los discos compactos. Debido a que los precios tienden a caer, el volumen en términos absolutos se mantiene, y los costos suben, y poco o nada es lo que se podría hacer respecto al ingreso; se recurren a reducciones de recursos o reestructuraciones internas de las organizaciones competidoras y por tanto la rivalidad se expresa principalmente en las acciones defensivas en relación a los productos sustitutos.

Declinación. Se opta por la reducción máxima del tamaño de las organizaciones que quedan. La demanda decrece fuertemente, disminuye la cantidad de competidores, los precios caen cada vez en mayor proporción y es poco lo que se podría hacer respecto a la productividad y competitividad. Algunos competidores optan por enfocarse en determinados nichos de mercado. Como resultado de estas circunstancias, no tiene sentido pelear, pues tampoco ya no se tiene la fuerza para hacerlo.

- Ventajas o desventajas de costo de los competidores. Una desventaja de costo del competidor y un tiempo prolongado para nivelarse, podría ser aprovechado para atacar vía precios. En este aspecto, para efectos de deducir las fortalezas de uno y

otro competidor, es importante detectar las actividades más importantes desde la perspectiva del costo, las magnitudes de devoluciones y quejas de los clientes, y el nivel de desperdicios y mermas en todo el proceso productivo. Las ventajas de costos, también pueden buscarse en el diseño y en los costos que implica el uso del producto en manos del cliente, tales como: almacenamiento, conservación, manipulación, mantenimiento, necesidad de productos complementarios, etc.

- Ventajas o desventajas de calidad de los competidores. Utilizando los términos del honorable profesor Yoshio Kondo, comprende tanto las fortalezas en las características de calidad "hacia atrás" y "hacia adelante" de los productos. El primer grupo, se constituye en la calidad "debe ser" de los productos, es decir, se refiere básicamente al nivel de confiabilidad y de conformidad y a los atributos tecnológicos del producto. Las características de calidad "hacia adelante" o atractiva, considera aquellos atributos relacionados al encanto del producto desde la perspectiva del cliente, tales como: apariencia, color, nombre, música de fondo de la publicidad, posicionamiento del país o ciudad de procedencia, etc.

  La mayor ventaja o desventaja en el grupo de las características "hacia atrás" está en función del mayor o menor conocimiento y efectividad en el manejo de los procesos internos de la organización; y las fortalezas en las características de calidad "atractiva, depende del conocimiento y atención de los procesos, caprichos y expectativas de los clientes. Considérese como caprichos, los gustos, antojos, fantasías,, locuras, "irracionalidades", extravagancias, modas, ocurrencias, travesuras y detalles que deleitan o dan felicidad a los clientes.

  Un competidor con desventajas en uno o en ambos campos de características, es más susceptible a ser dominado por los demás competidores. Del primer conjunto de características depende la calificación de "bueno" del producto, y del segundo, el calificativo de "bonito". En el mediano y largo plazo, las características de calidad "debe ser", se constituirán en los argumentos más sólidos y persuasivos para convencer a los clientes, además que, hoy, es la condición determinante o el requisito que hay que cumplir para estar en el mercado. El proceso de comparación parte de la selección de las características de calidad más gravitantes en la preferencia del cliente.
- Ventajas o desventajas de servicios de los competidores. Involucra las características del producto relacionadas al comportamiento, información, a lo que no quiere el cliente y a las necesidades implícitas del cliente. A una mayor estandarización del producto intrínseco, concierne mayores acciones dirigidas a sacar ventajas en este aspecto. Por ejemplo, cerveza "Cristal" en su publicidad sugiere beber con moderación, y por su parte cerveza "Cuzqueña" precisa la fecha de producción y de vencimiento de su cerveza.
- Ventajas o desventajas de velocidad de los competidores. Implica los tiempos para el desarrollo de productos, para atender los pedidos del cliente, para producir (procesamiento, transporte, almacenamiento, demoras e inspección) y para entregar los productos en manos del usuario o consumidor final. De manera similar que en el caso de los costos, las ventajas o desventajas se identifican en los procesos claves desde la perspectiva de la rapidez. Hoy en día, en muchos sectores, una mayor proporción del ciclo total del negocio se encuentra en procesos diferentes al proceso productivo. Una desventaja en esta variable, aún

más si es un valor clave requerido por el cliente, se traducirá en una menor capacidad para alterar el nivel de preferencias a favor de la unidad estratégica.

- Posicionamiento. Es importante separar el posicionamiento de la organización, del posicionamiento de los productos del negocio. Un competidor es más vulnerable si la búsqueda de un posicionamiento favorable en una unidad estratégica o productos en particular, lo basa en el posicionamiento organizacional, más que en el propio negocio o productos que lo integran. Por otra parte, un buen posicionamiento en los productos de un competidor le otorga ventajas para expandirse eficientemente. En la medida que además de eficiente, la expansión mediante la explotación del posicionamiento favorable, resulte eficaz, más negativo será el impacto sobre el objetivo de la unidad estratégica consistente en alterar la jerarquía de valores claves a su favor, e igualmente en relación a sus perspectivas de crecimiento. Extender el buen posicionamiento, no siempre es eficaz; por ejemplo supermercados E. Wong, no tuvo éxito en su aceite, arroz y azúcar marca "Wong". Similarmente, el grupo Backus, si bien tiene un favorable posicionamiento como organización, con excepción del negocio de cerveza, no tiene buenos posicionamientos en sus demás unidades estratégicas.
- Nivel de participación de mercado. Esta variable es efecto del posicionamiento, del nivel de eficacia en la segmentación, de la eficacia de las acciones de mercadeo, de las características del producto, de la magnitud de recursos en el área de distribución, y del nivel de eficiencia productiva. Lo importante, para adoptar decisiones respecto a este factor es detectar la base, los sustentos o el verdadero propósito de mantener determinado tamaño de participación de mercado de cada competidor. Por ejemplo, como paso inicial para expandirse al mercado chino y en donde ocurre una gran "piratería" de *software*, Microsoft se orientó al logro de una alta participación de mercado vía el regalo de su sistema operativo, para en el futuro generar una adicción de los chinos por el *software* de Microsoft (verdadero propósito). Por otra parte, una alta participación de mercado animará más a la defensa de ésta que a su crecimiento; en cambio una baja participación alentará una expansión. Por ejemplo el negocio de cerveza "Cristal", frente a la arremetida de cerveza "Cuzqueña" (tenía baja participación) en el mercado limeño, para compensar su pérdida de participación en este mercado, intensificó su fuerza distributiva en las zonas del sur del Perú.

  Considerar esta variable en el análisis externo es más relevante, cuando se tiene poco acceso a la información en cuanto a las ventajas y desventajas de los competidores y sobre sus respectivas fuentes, pues este índice es representativo del nivel de competitividad de cada competidor.
- Ventajas financieras de los competidores. Implica un análisis de los principales estados financieros y de los flujos de fondos y de efectivo de los competidores más importantes. Una mayor rentabilidad compromete más a los líderes de la organización y favorece el desarrollo de una cultura ganadora; una mejor posición de solvencia, otorga mayor poder de negociación con los proveedores de capital y coloca en ventaja para ingresar a una carrera de innovación tecnológica; y respecto a la liquidez debe observarse su repercusión en el nivel de rentabilidad (el nivel de liquidez es inversamente proporcional a la rentabilidad), así como las ventajas y desventajas que se extraigan de un mayor o menor poder de

negociación con los proveedores de capital de corto plazo. De igual forma, deben deducirse las oportunidades y amenazas que se podrían detectar en los estados de flujos de fondos y de flujo de efectivo. Por ejemplo, un competidor podría ofrecer una vulnerabilidad si está recurriendo al uso repetitivo de fondos de largo plazo para cumplir con sus obligaciones de corto plazo; o también, puede resultar una amenaza el hecho de que un competidor, aún si la organización analizada presente mayor utilidad neta, base su rentabilidad en mayor proporción que el negocio tratado, en los ingresos derivados de sus actividades de operación, más que de sus actividades de financiamiento e inversión. En esto, no es recomendable, utilizar indicadores financieros circunstanciales.

- Integración vertical. Lo importante respecto a esta variable, no radica en evaluar cuán integrado está o están los competidores; sino en estimar la incidencia del nivel de integración vertical existente, ya sea hacia atrás (hacia las fuentes de materias primas) o hacia adelante (hacia el usuario o consumidor final), en el aseguramiento de la calidad o en la diferenciación del producto, en la obtención de ventajas de costos, en la minimización del riesgo (estabilidad) en el aprovisionamiento, en el conocimiento del mercado, o en términos generales en la protección de los valores claves exigidos por los clientes. Mejor dicho, no se traducirá en una ventaja para determinado competidor, estar altamente integrado, si tal situación no se traduce en una mayor garantía para entregar valores claves de forma sostenida. Una organización puede ser propietaria de determinados procesos proveedores o distribuidores, pero si en estos eslabones o negocios carece de ventajas en cuanto a costos o diferenciación, este hecho no le significará ventajas de costos o diferenciación en el negocio analizado. Estas ventajas son el resultado de las capacidades técnica, económica y gerencial de una organización; de allí que estar frente a un competidor integrado en base a estas competencias, será de sumo cuidado.
- Capacidad de reacción, o de contraataque, a las estrategias de la organización. Ésta depende primordialmente, de la capacidad financiera y de la capacidad de los estrategas claves de los competidores más importantes. A mayor capacidad financiera, mayor será la posibilidad de reaccionar y de resistir en el tiempo.
- Nivel y expectativas de rentabilidad de los competidores. A mayores expectativas de rentabilidad, a un mayor espíritu rivalizador de los líderes claves y a un bajo nivel de rentabilidad de los competidores más importantes; atañe una mayor amenaza al estado actual de intensidad de la rivalidad y por ende a la rentabilidad del sector y de la organización. Según lo manifestado, no siempre un índice positivo de rentabilidad podría significar una amenaza a la intensidad de la rivalidad en el sector, pues debe tomarse en cuenta también las expectativas de rentabilidad y el espíritu rivalizador de los ejecutivos claves.
- Evolución de la participación de mercado de los competidores. Aislando esta variable de los factores ciclo de vida del producto y evolución de la participación de mercado de los demás competidores; si la evolución de la participación de mercado de un competidor importante es decreciente, lo predispondrá a rivalizar con mayor intensidad; y una situación contraria (participación de mercado creciente) podría mitigar el nivel de rivalidad u obnubilar a tal competidor, como efecto de la arrogancia causada por la ley del éxito.

- Lealtad a la marca. Cuando la lealtad a la marca es baja, el consumidor cambia fácilmente de marca y eso agudiza la competencia por retener clientes.
- Acceso a fuentes externas de investigación. Algunos sectores son más privilegiados que otros en el aspecto de disponibilidad de organizaciones o profesionales especializados, dedicados a la investigación básica o aplicada sobre determinados productos. Algunas empresas que tuvieron desventajas en este campo, como por ejemplo las asiáticas en el sector automotriz, decidieron adoptar alianzas para conformar conjuntamente centros de investigación, trabajo que de manera individual hubiera sido casi imposible llevar a cabo.

COMPETIDORES INDIRECTOS

Productos sustitutos

- Nivel de precio de los productos sustitutos. Mientras más similitud guarde la función prestada por los productos sustitutos respecto a los beneficios entregados por los productos ofrecidos por los competidores actuales, y a una mayor sensibilidad del mercado a la variable precio; un precio relativamente bajo de los productos sustitutos frenará, en mayor proporción las expectativas de rentabilidad de los competidores directos. Existen productos, como los jugos naturales, que tienen como productos sustitutos a las bolsitas de jugos instantáneos, las aguas minerales y las gaseosas (en ese orden según su funcionalidad); que por diferenciarse en cuanto a los beneficios ofrecidos (sabor natural y cuidado de la línea frente a “calmado de la sed”), y debido a que los grupos de consumidores más importantes a los cuales van dirigidos, privilegian la característica “sabor natural” por encima de otros beneficios, su rentabilidad se ve poco afectada por la disminución de precios de los productos sustitutos. Una situación diferente se presenta en el sector de servicios de vigilancia en relación a los productos sustitutos integrado por: sistemas de alarmas, cerco eléctrico y agrupaciones vecinales de vigilancia.
- Publicidad colectiva. La existencia de una publicidad eficaz y sistemática (o sostenida) emprendida por los competidores actuales, o por los competidores líderes del sector, disminuye la presión de los productos sustitutos. Por ejemplo, aunque se hizo de manera circunstancial, la gaseosa “Coca Cola” y la cerveza “Cristal”, emprendieron campañas publicitarias orientadas a destacar las ventajas de sus productos, comparándolas con las limonadas o refrescos preparados con aguas no tratadas, y con los licores con alto contenido de alcohol, respectivamente.
- Ventajas o desventajas en las características más importantes del producto. Esta variable se refiere al nivel de calidad así como a la jerarquía de las características más importantes del producto en comparación con el nivel de calidad y con la jerarquía de las características de los productos sustitutos, incluyendo las ventajas y desventajas en cuanto a servicios. Por ejemplo, interesa considerar si el queso es más “sabroso” que la aceituna y también, si el valor “preparación de otros alimentos” es de mayor o de menor prioridad en la decisión de compra del queso en relación a la aceituna. En el caso de las margarinas respecto a las mantequillas, compiten en relación a los niveles de calidad de las características “sabor”, “salud”, “natural” y “untabilidad”; y al mismo tiempo, el grado de sustitubilidad

se ve afectado por el hecho de si la “salud” es más importante que el concepto “natural”.

Asimismo, un menor nivel de calidad en las características de los productos sustitutos, puede estarse compensando con la dotación de mejores servicios en cuanto a información, comportamiento y a las necesidades implícitas de los clientes. Ventajas de este tipo se observa en la venta de chorizos y de hot-dog, en relación a las margarinas y mantequillas, en donde simpáticas damas se encargan de dar a los clientes la oportunidad de degustar el producto antes de comprar.

En suma, la amenaza de los productos sustitutos será mayor en la medida que el nivel de calidad de las características más importantes del producto y el orden de importancia otorgada a cada una de éstas por parte de los consumidores, sean más parecidas. La jerarquía de las características se deduce del peso relativo otorgado por los clientes a cada una de las características del producto. Este trabajo se realiza sobre cada una de las funciones más importantes en las cuales es sustituida el producto en cuestión. Por ejemplo en el sector gaseosas, la función más importante es el “calmado de la sed” (ver cuadro 6.1.4.3.1). Sugerimos a los especialistas en investigación de mercados precisar la información de este cuadro que presentamos sólo a manera de ilustración. Para un estudio más riguroso, orientado a determinar las razones más importantes de la preferencia por uno u otro producto, será necesario otorgar un peso a cada característica, según el peso relativo exigido por el cliente y asignar a cada producto un puntaje conforme a su situación respecto a cada característica. De esta manera puede explicarse, por ejemplo, por qué la demanda de margarina es mayor a la demanda de mantequilla, a pesar que ambos productos ganan en dos características cada uno (ver cuadro 6.1.4.3.2).

Cuadro 6.1.4.3.1: COMPARATIVO DE LAS GASEOSAS CON LOS REFRESCOS INSTANTÁNEOS RESPECTO A LA FUNCIÓN “CALMADO DE LA SED”

CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTES	SITUACIÓN	
	GASEOSAS	REFRESCOS INSTANTÁNEOS
Sabor	Gana	Pierde
Instantaneidad	Gana	Pierde
Precio	Pierde	Gana
Estabilidad en el sabor	Gana	Pierde

Cuadro 6.1.4.3.2: COMPARATIVO DE LAS MARGARINAS CON LAS MANTEQUILLAS RESPECTO A LA FUNCIÓN “ACOMPAÑAMIENTO DEL PAN”

CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTES	SITUACIÓN	
	MARGARINA	MANTEQUILLA
Sabor	Pierde	Gana
Untabilidad	Similar	Similar
Saludable	Gana	Pierde
Natural	Pierde	Gana
Precio	Gana	Pierde

- Ventajas o desventajas de distribución. Una amenaza puede ser la mayor

cobertura de distribución de los productos sustitutos. Esta situación puede ser producto de las particulares ventajas de recursos en cuanto a medios y canales de distribución de determinadas organizaciones que ofrecen productos sustitutos, o pueden ser resultado de las restricciones derivadas de las características del producto ofrecido por los competidores actuales. Es el caso de la cobertura de distribución de "Coca Cola" frente a los jugos de frutas naturales; y en el segundo caso, tenemos el ejemplo de la desventaja del yogur (limitado por la necesidad de refrigeración) respecto a la leche aflanada y leche cultivada.

En el momento de realizar las comparaciones, este factor puede ser estudiado conjuntamente con las ventajas y desventajas en las características más importantes del producto.

- Grado de similitud en la satisfacción de necesidades y beneficios. Es la cercanía del nivel de satisfacción otorgado por los productos sustitutos, al nivel de satisfacción de necesidades y beneficios entregado por los productos de la unidad estratégica. A mayor similitud, mayores limitaciones o amenazas. Por ejemplo, el grado de similitud en la satisfacción de la necesidad de "cargar agua" o de "depositar agua" en determinados segmentos, entre un balde de aluminio y un balde plástico, es alto; o en relación al balde de aluminio, el balde hecho de latas de aceite, utilizados en el sector de construcción, también ocurre algo parecido.
- Evolución de la demanda de los productos sustitutos. Una mayor demanda incentiva una mayor presencia de los productos sustitutos y los consolida como alternativa y como organización.
- Nivel de la oferta. De igual modo que la demanda, a mayores ofertantes de productos sustitutos o si las organizaciones que los ofrecen ostentan alto nivel de competitividad; mayor será la presión sobre la calidad, servicios o precios de los productos ofrecidos por los competidores directos.
- Evolución de los precios de los productos de la unidad estratégica. Si los precios de los productos del negocio analizado aumentan, la probabilidad de ser sustituido también aumentará.

Productos complementarios

- Accesibilidad. ¿De qué sirve un sabroso pan si en la panadería no se ofrece una excelente margarina? o ¿de qué sirve encontrar focos por todas partes si los sóquetes no se ubican fácilmente?, ¿de qué sirve tener una tarjeta de crédito si los cajeros automáticos están ubicados en lugares peligrosos?
- Nivel de precios. La competitividad del producto en cuanto a precios se verá afectada favorable o desfavorablemente si el precio del producto complementario es bajo o alto, respectivamente.
- Nivel de oferta. A mayor cantidad de productores o vendedores de productos complementarios, corresponderá una mayor competencia reflejada en mejores precios, calidad y servicios, y por lo tanto se verá favorecido el producto del sector. Ocurre lo contrario cuando la cantidad de productores o vendedores es escasa.
- Evolución de la demanda. Por un lado, una demanda de productos complementarios con tendencia creciente tiene un efecto holístico en el producto del sector; pero al mismo tiempo, invita a la aparición de nuevos competidores o

nuevos productos sustitutos.

- Nivel de calidad. Un mayor o menor nivel de calidad de los productos complementarios, fortalece o deteriora el nivel de calidad del producto del sector.
- Nivel de servicio. Un excelente nivel de servicios respecto a los productos complementarios podría compensar un deficiente nivel de servicios o consolidar el excelente nivel de servicios en la entrega del producto del sector.

Productos desplazadores

- Nivel de precios. Generalmente en la etapa de introducción, por el alto precio de los productos innovadores, no afectan mucho a la estructura presupuestaria familiar y por tanto al monto de dinero destinado para la compra de los productos del sector. Conforme, los productos desplazadores se hacen más indispensables y por ende se masifican, las consecuencias sobre el nivel de consumo de los productos del sector podría verse más afectado.
- Nivel de indispensabilidad. De esta variable dependerá el nivel de incidencia de los productos innovadores en la postergación o reducción de la demanda del producto, o productos, ofrecido por la unidad estratégica.
- Grado de vulnerabilidad del producto de la unidad estratégica. Existen productos que son más vulnerables que otros al ingreso o presencia de productos innovadores. Por ejemplo la televisión por cable desplaza más a los productos superfluos que a los productos que cubren las necesidades primarias.

COMPETIDORES POTENCIALES

La intensidad de las amenazas de ingreso depende de las siguientes barreras a la entrada:

- Nivel de inversión. Una alta inversión en el sector, acompañada de una baja disponibilidad de fuentes de financiamiento, de un alto costo del dinero y de una ausencia de activos claves sustitutorios de los activos existentes en el sector, denotará una barrera difícil de saltar por aquellas organizaciones con intenciones de ingresar al sector.
- Tecnología productiva especializada. Incluye la utilización de máquinas y equipos sofisticados, la posesión de cualidades distintivas o especiales y la aplicación de conocimientos especializados en la ejecución de los procesos claves del negocio.
- Capacidades especiales de gestión. Una barrera a la entrada viene a ser el talento propio o singular, desarrollado a través de la experiencia de los ejecutivos más importantes de un sector. Esto sucede en el sector de comunicación audiovisual.
- Economías de escala de los competidores actuales. Las economías de escala existentes obligan a los potenciales ingresantes a vender grandes volúmenes; es decir a algo que no es común en una etapa de introducción al sector, por ende, bajo esta condición, ingresar produciendo a pequeña escala, generaría desventajas de costos.
- Grado de integración vertical. En la medida que sea posible gestionar eficazmente varios eslabones de la cadena de valor (proveedor-organización-comprador), con los mismos recursos, se presentarán costos fijos compartidos. El potencial

ingresante deberá suplir esta ventaja. Por ejemplo, producir motores para impresoras, y fabricar impresoras a la vez. Otro caso es el de producir crudo de aceite a partir de la semilla de algodón, y al mismo tiempo, producir aceites y grasas comestibles. Por otra parte, más alta será esta barrera cuando un alto grado de integración vertical de los competidores existentes revela una fuerte protección de los valores claves exigidos por los clientes; como por ejemplo si garantiza la estabilidad en el aprovisionamiento oportuno de productos o en el nivel de precios.

- Recursos inherentes compartidos. Se presenta cuando las organizaciones actuales poseen recursos que por la naturaleza intrínseca del negocio no son utilizados, y que, sin desmedro de su posicionamiento, los utiliza en otros negocios con actividades relacionadas. Por ejemplo, es consustancial a un hotel, tener un restaurante para sus huéspedes; y será una barrera a la entrada si los equipos de cocina, muebles y demás instalaciones se utilizan además para atender a los no huéspedes. Otro ejemplo tenemos en el caso de las escuelas de negocios orientados al dictado de programas de maestría en horario vespertino o nocturno, en el que algunos, utilizan sus salas de conferencia o auditoriums en la transmisión de teleconferencias o programas de postgrado a medida, en horarios que no interfieren con el dictado normal de clases.
- Activos intangibles compartidos. Se refiere a las economías de alcance y a los conocimientos compartidos. Aquí la ventaja está en los menores gastos por amortización de la inversión en: un nombre o marca de prestigio utilizado en una diversidad de productos o negocios relacionados; y un conjunto de habilidades y aptitudes sobre determinadas tecnologías o procesos utilizados en varios negocios. Por ejemplo, el prestigio de marca de Yamaha le permite ahorrar gastos en amortización en esta inversión al ofrecer productos, tales como pianos, órganos y guitarras, mismos que giran en torno a su capacidad de fidelidad de sonido. Xerox, mediante su Centro de Investigaciones Palo Alto, ha acumulado conocimientos en investigación y desarrollo, que le permite lanzar nuevos productos, en sus negocios de impresoras, fotocopiadoras y computadoras.
- Inversiones en procesos claves. Hoy en día, es casi imposible, entrar a competir con Microsoft en el negocio de *software*, pues esta empresa, tan sólo en la planilla de sus genios en investigación y desarrollo, gasta más o menos 100 millones de dólares al año[15]; y el año 1997 destinó aproximadamente 1,000 millones de dólares para el trabajo de investigación y desarrollo, proceso esencial en este negocio.
- Prestigio de marca. Cuando los productos ofrecidos por los competidores actuales tienen una imagen favorable y consolidada, aumentan el riesgo de los clientes (baja capacidad de éstos para predecir la calidad de las nuevas marcas) a comprar nuevas marcas, cuyas características de calidad no puede comprobar antes de la compra. Es el caso de las gaseosas “Inca Kola”, “Coca Cola” y “Pepsi”. Sucede lo mismo con determinadas facultades de universidades acreditadas y con empresas consultoras de gran prestigio como: Strategos, McKinsey, Monitor, Tom Peters Group, Price Waterhouse, etc. Mientras más genérico o estándar sea el producto, menos lealtad existirá en el sector; esto sucede por ejemplo con la sal, el azúcar, menestras, materiales de envases, etc.

- Costos al cambiar de proveedor. Esta variable es más importante o más notoria en el caso de productos intermedios o componentes. Evaluar esta variable implica estimar cuán costoso será para el cliente, cambiarse del producto ofrecido por los competidores actuales, a los productos que ofrecería un nuevo competidor. Por ejemplo, es costoso cambiar de proveedor de sistemas informáticos.
- Acceso a los canales de distribución y puntos de venta. Consiste en calcular la relevancia de las dificultades que le ofrecerían los distribuidores o detallistas a los potenciales ingresantes para ofrecer sus productos, además de los productos ya ofrecidos y condiciones aceptadas a los competidores actuales.
- Patentes. Aquí lo importante es considerar hasta cuándo será vigente una patente de producto o de proceso tecnológico. Por ejemplo, Xerox después de expirar su patente en el sistemas de fotocopia en papel normal[16], fue atacado ferozmente por Canon. Lo mismo hizo Kodak, cuando la patente tecnológica de Polaroid en fotografía instantánea, expiró.
- Acceso favorable a materias primas. Es el caso de la Southern Perú Cooper Corporation y de la Empresa de la Sal -EMSAL, respecto al cobre y la sal, respectivamente.
- Ubicación favorable. El grado de "favorable" depende principalmente de la accesibilidad y distancia al mercado de clientes, y de los costos derivados de la cercanía a los proveedores más importantes o recursos claves. Los supermercados "E. Wong" y "Santa Isabel", ubicados en el distrito de San Miguel, tienen la ventaja de estar conectados a través de dos avenidas (La Marina y Universitaria) y no tienen problemas para abastecerse de productos, así como para obtener personal debidamente preparado para ofrecer servicios de calidad.
- Subsidios gubernamentales. Aquí el problema es determinar hasta cuándo se mantendrán los subsidios. Ésta es una ventaja muy riesgosa para los competidores actuales, pues depende de una variable exógena extremadamente peligrosa: partido político gobernante. Consecuentemente, debe evaluarse, previamente la inestabilidad en la política económica.
- Curva de experiencia. Es la ventaja de los competidores actuales en cuanto a productividad y calidad, como efecto del aprendizaje acumulado. A mayor complejidad de los procesos claves, mayores posibilidades para tener ventajas de costo o calidad, a través de la experiencia en el tiempo. Este tipo de barrera se presenta en el sector de construcción de viviendas, computadoras, automóviles, construcción de aviones, etc.
- Limitaciones al ingreso por política gubernamental. Puede que los competidores actuales se vean favorecidos por leyes o disposiciones del gobierno que limiten el ingreso de nuevos competidores o el acceso a determinadas materias primas, o que obligue al que quiere ingresar a utilizar determinados recursos o a cumplir determinados requisitos. Por ejemplo, existieron normas legales que prohibían la instalación de panaderías de manera indiscriminada en una cuadra; asimismo, existen vacantes limitadas en la cantidad de vehículos de transporte en determinadas rutas. Un gobierno puede restringir la cantidad de explotación de materias primas para la construcción, o de tala de árboles. Un potencial ingresante puede desanimarse a entrar al sector, si va a estar obligado a utilizar

personal de la zona donde se va a instalar o a usar la materia prima ofrecida en determinado lugar; o también porque los requisitos, como el de capital exigido a los bancos o Administradoras de Fondos de Pensiones -AFPs, o los trámites son relativamente onerosos.

- Reacción esperada al ingreso. A mayores antecedentes en este aspecto, a más fortaleza de los competidores, a mayor concentración del sector, a mayor importancia otorgada por los competidores actuales al posicionamiento en el sector, a un crecimiento lento de las ventas de los competidores actuales; corresponderá probablemente una respuesta más enérgica por parte de los competidores existentes. Imagínense lo que haría el Grupo Backus, además de lo que ya hace, si se viera amenazado en su posicionamiento en el sector de cervezas; negocio que a gran distancia es el más importante, y del cual depende, de manera importante, su rentabilidad y prestigio.
- Poder disuasivo de la relación calidad/precio. Utilizamos el término "calidad" como sinónimo de características de calidad más importantes del producto. A saber, a mayor distancia de la relación calidad/precio ofrecida por los competidores actuales, respecto al nivel calidad/precio disuasivo al ingreso de nuevos competidores, mayor amenaza al ingreso de competidores potenciales. La oferta de un mercado se satura cuando la mayoría de los competidores, o todos, ofrecen una relación calidad/precio igual o inferior a la relación calidad/precio disuasiva al ingreso. La relación calidad/precio disuasiva al ingreso es aquél nivel de precio establecido para un determinado nivel de calidad, que considera un margen de beneficio mínimo esperado en el sector. Generalmente, el margen de beneficio mínimo es equivalente al costo de oportunidad del inversionista. El sector de farmacias, debe su alta fragmentación, al hecho de haber establecido precios altos frente a un nivel de servicios bajo. Por ejemplo, los grandes descuentos por volumen de compra no eran transferidos a los clientes, y el horario de atención era decidido por los propietarios de estos negocios, y poco se esforzaban por ofrecer una alta disponibilidad de medicamentos.
- Nivel de fragmentación o concentración del sector. Una alta fragmentación; por un lado desalienta el ingreso de nuevos competidores porque podría suponer bajos beneficios; y por otro, impulsa a ingresar, porque podría desmotivar a los competidores actuales a responder a un probable ingreso. Sucede todo lo contrario, con un sector consolidado. Por ende, debe decidirse, en ambos casos, si existen más razones para suponer que se presentará una de las siguientes situaciones: o si se desalienta, o si se impulsa el ingreso. En caso de un sector altamente fragmentado, debe balancearse, el impacto potencial marginal (la participación que se le quitaría a cada competidor, en caso de un nuevo ingresante) y la probabilidad de reacción de los competidores actuales; pues como el impacto se diseminaría en muchas organizaciones, podría despreocupar a las organizaciones existentes a repeler el ingreso. Este es el caso de los negocios de alquiler de vídeos ubicados en determinadas zonas de Lima. Ocurre lo contrario, en un sector concentrado, donde la posibilidad de reaccionar se ve alentada por la considerable reducción potencial en la participación de mercado de cada uno de los competidores existentes. El competidor que posiblemente, resulte ser el más afectado, sería el que respondería con más fuerza al nuevo ingresante. Por

ejemplo, en el año 1992, el más afectado con el ingreso de la leche “Anchor”, fue el Grupo “Gloria”; y éste reaccionó fuertemente con la creación de la leche en polvo “Aurora”. La mantequilla “Fern” al ingresar dirigió su ataque a la margarina “Dorina”, y fue ésta también la que más respondió.

- Tamaño Mínimo Eficiente o Punto Máximo de Rango Relevante. Según José Carlos Jarillo[17], el Tamaño Mínimo Eficiente –TME, viene a ser el volumen de producción que hace mínimo el costo unitario, y a partir del cual los costos unitarios empiezan a subir. Este tamaño está determinado por los costos fijos mínimos, básicamente como función de la tecnología (de ésta se derivan los costos de mano de obra, depreciación, mantenimiento y aquellos gastos relacionados a los recursos requeridos para la gestión). Por ejemplo en el ensamblado de coches, con un volumen de 300,000 coches al año se obtiene un costo unitario mínimo, y un volumen superior a 300,000 implicará adicionar nuevas cadenas de ensamblaje, y por tanto, el costo unitario empezará a subir. Similar caso se presentan en los negocios de granjas de aves, piscicultura, agroindustria y agricultura. Consecuentemente, una fuerte barrera a la entrada será si el potencial ingresante tiene pocas posibilidades de acercarse a este tamaño, pues en todo caso, tendría que estar dispuesto a asumir desventajas de eficiencia derivadas de este factor. En el cuadro 6.1.4.3.3 y en el gráfico 6.1.4.3.1, se observa que mientras más se acerquen las unidades vendidas al Punto Máximo de Rango Relevante –PMRR de 2,000 unidades, mayor será el costo total unitario. Por ejemplo, para un nivel de ventas de 500 unidades el costo total unitario es de US$ 6.00 y para 1,500 unidades vendidas este costo se reduce a US$ 3.33

  No obstante, utilizando el mismo cuadro y el mismo gráfico anterior, sobre el comportamiento del costo unitario en función de la variación de las unidades vendidas, es necesario hacer algunas precisiones. No todos los costos fijos se incrementan al superar el Punto Máximo de Rango Relevante, pues algunos son más fijos que otros y más allá del TME permanecen constantes. Por ende, el costo fijo total no se duplica exactamente y como consecuencia de esto el costo unitario sólo sube en relación a la parte que cambia cuando se supera el TME. En una Planta de Producción, cuando se activa una línea más, se podría incrementar la planilla de sueldos por supervisión de línea porque se podría requerir un supervisor de línea más, de igual forma, la depreciación también se incrementaría como consecuencia de la utilización de máquinas y equipos adicionales para la nueva línea; pero no necesariamente se va a requerir un Gerente de Producción o un Administrador más.

  Del cuadro 6.1.4.3.3 se podría deducir que idealmente el costo total unitario se minimiza en el PMRR y que como consecuencia de que algunos costos fijos permanecen fijos más allá de un determinado Punto Máximo de Rango Relevante, el costo total unitario se minimiza aún más en el siguiente PMRR. De allí que debe tenerse mucho cuidado en señalar en función de qué recurso se ha determinado el Rango Relevante. El recurso generalmente utilizado en el sector fabril es la capacidad instalada, y en los sectores comercial y de servicios difieren de un tipo de negocio a otro; por ejemplo en un negocio de comercialización podría ser la capacidad de almacenamiento de mercaderías, en un hospital, la

cantidad de camas disponibles y en una universidad o escuela de negocios, la cantidad de alumnos por aula.

Así como se presentan barreras a la entrada, también ocurren situaciones que son independientes de las características del sector y que alentarían o desalentarían el ingreso de nuevos competidores. Además de que por ejemplo la inexistencia de economías de escala o los incentivos otorgados al sector dispuestos por los gobiernos, se constituyen en impulsadores del ingreso de nuevos competidores; los estímulos para entrar al sector, también dependen de los recursos o habilidades propios de los potenciales ingresantes. Entre estas capacidades, tenemos:

a) Eficiencia o productividad de los competidores potenciales. Las barreras en cuanto a economías de escala, economías de alcance y otras ventajas de costo, pueden ser superadas por una gran cultura a la eficiencia, productividad y creatividad de los competidores potenciales.
b) Nivel de calidad de los productos de los competidores potenciales. De igual forma que en el factor anterior, hoy en día, en muchos sectores industriales, los actuales líderes son los más jóvenes ingresantes con grandes ventajas de calidad en sus productos.
c) Nivel de precios de los productos de los competidores potenciales. Esta variable es consecuencia de las ventajas en costos de los potenciales ingresantes y de sus expectativas de rentabilidad.
d) Capacidad en procesos claves de los competidores potenciales. A mayor capacidad de los competidores claves en determinados procesos claves, como por ejemplo en el de comercialización, mayor posibilidad para estar animados a ingresar al sector.

PROVEEDORES

- Nivel de concentración o fragmentación. Entiéndase por sector concentrado, como aquél en el que existen pocos proveedores o que está dominado por pocos proveedores. A una alta concentración corresponde una mayor influencia para aumentar precios y desatender las exigencias de calidad del sector. No obstante, ello depende más de la actitud de los líderes más importantes del sector proveedor. El nivel de concentración o de fragmentación se deduce en función de los insumos más importantes adquiridos por el sector, y sus efectos (amenazas u oportunidades) se evalúan considerando el tipo de negociación o actitudes adoptadas por las principales organizaciones proveedoras. Por ejemplo, a pesar de que los competidores directos del sector automotriz de lujo se enfrentan a un sector proveedor concentrado, estos últimos muestran preocupación permanente por la mejora de la calidad de los insumos que ofrecen y trabajan coordinadamente con sus clientes (competidores directos).
- Sustitubilidad de los insumos. A más cantidad de productos sustitutos y a mayor semejanza entre los beneficios entregados por éstos respecto a las funciones ofrecidas por los productos de los proveedores, menor será la amenaza de las organizaciones proveedoras para aumentar precios o para desatender las

características de calidad requeridas por las organizaciones competidoras del sector. Esto sucede por ejemplo, en el caso de las diferentes alternativas de crudos de aceites vegetales utilizados en la fabricación de aceites comestibles.

- Importancia del nivel de ventas comprado al proveedor. Una mayor dependencia de la utilidad total del proveedor a la utilidad obtenida en las ventas a las organizaciones del sector o a la unidad estratégica en cuestión, implica un menor poder de negociación del proveedor. Esta situación es común en la relación entre proveedores pequeños y compradores grandes.
- Importancia del producto del proveedor. La relevancia del insumo comprado puede reflejarse a nivel del costo total del producto ofrecido por las organizaciones del sector, a nivel del valor agregado total, o en relación a las características de calidad más importantes. En todos los casos, se aumenta la predisposición del proveedor para convenir mejores condiciones a su favor. Cuando el insumo comprado es importante, es una necesidad buscar alianzas de largo plazo con los proveedores orientadas a mejorar la eficiencia y la calidad de éste.
- Nivel de estandarización del producto del proveedor. Este hecho se constituye en una oportunidad para convenir menores precios, mejores prestaciones de servicios y para establecer condiciones más favorables al aseguramiento de la calidad y a la estabilidad en el aprovisionamiento. Por el contrario, un producto diferenciado, convierte estas oportunidades de los competidores actuales, en oportunidades de los proveedores.
- Costos de cambiar de proveedor. Como dijéramos anteriormente, los costos de cambiar de proveedor comprenden los servicios que se dejarían de recibir y los gastos que implicaría adecuarse a las particulares características del nuevo producto. Por lo tanto, un alto costo de cambio de proveedor, disminuye la rivalidad entre las organizaciones proveedoras y las coloca en mejor posición negociadora.
- Capacidad de integración hacia adelante. Constituye una amenaza importante a los competidores actuales, el hecho de que los proveedores posean capacidad económica, técnica y gerencial para desempeñar con eficiencia y eficacia su papel como nuevos competidores directos. Asimismo, serían más peligrosos si esta estrategia de crecimiento, representaría para los proveedores, ventajas principalmente en cuanto a aseguramiento de la calidad o de diferenciación del producto, economías de escala y conocimiento del mercado.
- Nivel relativo de precios. Cuando un determinado proveedor ofrece precios más bajos, incluyendo los intereses cobrados por las instituciones financieras y las condiciones de pago, o con mejor relación precio/rendimiento, en aquellos insumos más importantes; resultará más difícil que la unidad estratégica negocie condiciones más favorables en las dimensiones de calidad y servicio.
- Importancia de la unidad estratégica para los proveedores. Si la unidad estratégica, como cliente, no es importante para los proveedores, ya sea por su bajo volumen de compra, potencial de crecimiento, liquidez u otro criterio que así lo califique, estará en condiciones desventajosas para discutir con éxito mejores condiciones de precios o nivel de calidad o de servicio.
- Capacidad de la organización para integrarse hacia atrás. A mayor capacidad

económica, tecnológica y gerencial para integrarse con efectividad hacia atrás, mayor será la posibilidad de incrementar el poder de negociación por parte de la unidad estratégica.

Como se podrá deducir, en las fuerzas competitivas, hemos incluido, variables no incluidas tradicionalmente. Por ejemplo, Michael Porter, no menciona, como factor importante que incide en el poder de negociación de los compradores, aquellas variables relacionadas a la diversidad de valores exigidas por el cliente y al dinamismo en el cambio de prioridades de éstos. Una mayor diversidad de valores exigidos y un cambio más frecuente en éstos y en sus prioridades, según la óptica organizacional puede interpretarse como que hace menos o más atractivo al sector y que debilita o fortalece los procesos de negocios, y por tanto, dependiendo de la magnitud e incidencia de estos comportamientos, la rentabilidad del sector y de la organización podría verse afectada negativa o positivamente.

En caso de que a este nivel, las variables, todavía no estén en condiciones de ser evaluadas en términos de sus proyecciones e impactos sobre el sector, será necesario descomponerlas hasta hacer posible su medición. Por ejemplo, la variable "capacidad de reacción de los competidores directos", podría ser descompuesta en las variables: antecedentes en cuanto a reacción, capacidad económica para reaccionar y nivel de rentabilidad del sector.

Por su importancia, en la predicción de la evolución de la demanda, debe considerarse el ciclo de vida del producto y la probable duración de la etapa correspondiente. Por ejemplo si estamos tratando del sector de *hardware*, podríamos asumir que está en el ciclo de crecimiento y que probablemente dentro de 5 años ingresaría a la etapa de madurez.

6.1.4.4 Selección de las fuentes claves de información

Responde a ¿en dónde encontramos datos o información relacionada a las variables identificadas anteriormente? En función de las variables elegidas en la fase anterior, se seleccionan las fuentes de información, pudiendo ser publicadas o no publicadas.

a. Publicadas. Son datos o informaciones ya realizadas. Por ejemplo: Periódicos, revistas, documentos del gobierno, resúmenes, libros, directorios, memorias, manuales, etc.
b. Inéditas o no publicadas. Son trabajos por realizar. Por ejemplo: Encuestas a clientes, investigaciones de mercado (focus group), conferencias, conversaciones con los accionistas, entrevistas, fotografías aéreas, compra de productos de los competidores, entrevistas a clientes y proveedores de la competencia, entrevista a competidores a través de consultores, etc. Aunque no compartimos el recurrir a los siguientes tipos de acciones, debemos mencionar, que también se ubican en esta fuente: las acciones de "espionaje" y visitas a instalaciones de la competencia en forma anónima.

6.1.4.5 Proyecciones o tendencias de las variables externas e impactos

Un parámetro de tiempo, para realizar las proyecciones, es el tiempo definido para el proceso de visión del futuro. Otra alternativa, es dividir las proyecciones, por intervalos de tiempo, hasta llegar al tiempo predeterminado para la visión del futuro. Mejor dicho, lo importante es que haya coherencia entre el escenario imaginado en el futuro y el escenario generado a partir del estado actual de las variables externas y sus respectivas proyecciones.

Sugerimos empezar por las proyecciones de las macrovariables del factor político-legal. La explicación está en que algunas macrovariables importantes de los demás factores, especialmente del factor económico, dependen del comportamiento de las variables de este campo. Por ejemplo, del tipo de partido político, podría depender el probable comportamiento futuro de las variables: tipo de cambio, asignación de recursos por sectores sociales, distribución de los ingresos, nivel de desempleo, tasa de interés por sectores productivos, etc.

Según el tipo de impacto que ofrezcan las proyecciones o tendencias, se constituirán en oportunidades o amenazas. Para facilitar la emisión de juicios sobre los comportamientos e impactos de las variables externas sobre la unidad estratégica, sugerimos construir la Matriz de Tendencias e Impactos, tal como la realizada para una empresa generadora y comercializadora de energía eléctrica (ver cuadro 6.1.4.5.1), y clasificar los impactos en 5 grupos: altamente negativos (puntaje entre 0 y 1), negativos (puntaje entre 1 y 2), moderados (puntaje entre 2 y 3), positivos (puntaje entre 3 y 4) y altamente positivos (puntaje entre 4 y 5).

Para un entendimiento homogéneo y posterior consistencia analítica, es recomendable definir claramente el significado de determinadas variables y su correspondiente proyección. Por ejemplo, ¿qué significa “el tipo de cambio se incrementa”?; algunos podrían entenderlo como que el tipo de cambio subirá en términos absolutos de manera proporcional a la inflación, otros podrían interpretarlos como que el tipo de cambio subirá por encima de la tasa inflacionaria. En relación a la fuerza competitiva competidores directos, la frase “nivel de sabor se mantiene”, por una parte podría significar una amenaza en el caso que la unidad estratégica actualmente se encuentre en desventaja o podría representar una oportunidad en una situación contraria.

Para las proyecciones de tipo cuantitativo de corto plazo, tanto de las tendencias como de las incertidumbres, se cuentan con métodos de previsión, tales como: la regresión y correlación lineal, la regresión y correlación no lineal, la regresión y correlación múltiple y los promedios móviles; dependiendo la adopción de uno u otro modelo, de la dispersión de los datos y de los resultados respecto al coeficiente de determinación “r^2” -relación entre la variable explicada y la variación total-, el coeficiente de correlación “r” o de asociación entre dos variables; o también de los resultados de la prueba de bondad de ajuste a través del modelo de chi cuadrado. Para las proyecciones a largo plazo, que son las que más interesan al proceso estratégico, se sugieren como modelos de predicción, la utilización del método Delphi, consultas a expertos, y el uso por parte de equipos de expertos, de herramientas como la Técnica de Grupo Nominal o la Técnica de la Multivotación.

6.1.4.6 Incertidumbres e impactos

Nos referimos a incertidumbre, cuando una variable puede tener más de una tendencia o posible resultado. Se puede calificar así, como consecuencia de la falta de consenso en la proyección futura del comportamiento de una variable; o cuando ninguno de los miembros del equipo estratega se atreve a dar una proyección sobre el comportamiento futuro de determinada variable y por tanto se decide considerarla como impredecible. En esta situación para cada variable incierta se plantean diversas alternativas de proyección y para cada opción o posible resultado se procede a calificar el tipo de impacto sobre el sector o más específicamente sobre la unidad estratégica.

Una incertidumbre puede darse cuando uno de los miembros del equipo estratega predice que la inflación se mantendrá "estable", y otro u otros integrantes, sustente que se "incrementará levemente"; otro caso se da cuando por ejemplo, ninguno de los miembros, o todos están de acuerdo que el precio de la materia prima es impredecible, y consecuentemente, se utilizarían las posibles proyecciones: "sube moderadamente", "se mantiene" o "baja levemente". Para apoyar este trabajo es recomendable elaborar la Matriz de Incertidumbres e Impactos, presentada en el cuadro 6.1.4.6.1, aplicada para el sector de generación y comercialización de energía eléctrica.

Para la determinación de las incertidumbres, será necesario que el Equipo Estratega se plantee, tres o cuatro preguntas fundamentales relacionados a las posibles situaciones opuestas de una probable tendencia, por ejemplo: ¿Se intensificará o disminuirá el conflicto comercial entre Estados Unidos y Japón? Otra forma útil podría ser, señalar las incertidumbres, apoyándose en el estudio de las cuestiones políticas que se están debatiendo y las decisiones importantes que se van a tomar en el futuro próximo.

Luego de elegir las incertidumbres clave, inmediatamente debe procederse al análisis de las interrelaciones existentes entre ellas. Para tal efecto, se pueden utilizar modelos formales, tales como, el análisis de impacto cruzado u otras probabilidades condicionales (diagrama de árbol), pero privilegiando el ejercicio del pensamiento no lineal. Así por ejemplo, una economía estable del Perú, contribuiría, probablemente, a elevar la inversión extranjera. Esta a su vez, haría que se intensifique la competencia en un determinado sector, obligando a los competidores actuales de éste, ajustar o adoptar nuevas estrategias.

6.1.4.7 Construcción de escenarios

Debemos dejar claro que la construcción de escenarios puede hacerse de dos maneras. Una es, combinando los resultados de las proyecciones o tendencias de las variables desde una perspectiva moderada con los resultados obtenidos de la matriz de incertidumbres e impactos; y otra forma de hacerlo es, estimando las tendencias de cada variable desde las posiciones moderada, pesimista y optimista e incluyendo al final las tendencias alternativas descritas en la Matriz de Incertidumbres.

En esta segunda forma, que creemos es la más conveniente, el escenario

pesimista se construye prediciendo los comportamientos de las variables externas desde una posición pesimista; el escenario optimista se diseña asumiendo una actitud optimista, y así similarmente para el escenario moderado o más probable. Se dan casos en los cuales desde una posición pesimista, moderada u optimista, la tendencia es la misma, como por ejemplo cuando se estima que en el peor de los casos (posición pesimista) o en la mejor de las situaciones (posición optimista), el precio de determinada materia prima se incrementará en el futuro. Esta tarea consiste en realizar la fase de proyectar los comportamientos de cada una de las variables tantas veces como corresponda a la cantidad de escenarios que se quiera manejar en el proceso estratégico. Por ejemplo, si se ha decidido manejar tres escenarios: pesimista, moderado y optimista, la matriz de tendencias e impactos sería utilizada tres veces, pues las proyecciones o tendencias de cada variable se estimarían por separado para una posición pesimista, otra para una perspectiva moderada y finalmente para una alternativa optimista. En este caso es recomendable partir construyendo el escenario moderado o denominado también el más probable.

Construir escenarios es importante porque puntualiza la incidencia de una variable sobre el atractivo y rentabilidad del sector, pues se analiza a ésta, desde una perspectiva global o mediante un análisis “bosque” y consecuentemente ayuda a medir la consistencia entre el comportamiento de una variable y otras ubicadas en un mismo escenario y porque además amplía y flexibiliza la identificación de oportunidades y amenazas y por ende la detección de las variables externas claves. Por ejemplo, ayuda a conocer si en un escenario optimista es coherente que se asuma que la inflación de reducirá y que al mismo tiempo el precio de las materias primas se mantengan.

Michael Porter, en su modelo, no obstante que advierte que es necesario entrecruzar los impactos de una y otra variable, se concentra más en un análisis “árbol”, por cuanto estima una a una, el efecto de un factor o variable sobre el sector. Por ejemplo, una demanda creciente, considerando, sólo el factor de competidores directos, significará mayor atractivo del sector, por cuanto implica menor intensidad de la rivalidad; pero si consideramos al mismo tiempo, el factor competidores potenciales, una demanda creciente incide en sentido contrario, pues atrae más a los competidores potenciales. Es necesario, por tanto, después de analizar cada variable por separado, realizar un análisis “bosque”, donde se relacionen todas las variables externas, y luego construir los escenarios, según la coherencia entre una y otra variable. Por ejemplo, si por un lado predecimos que la demanda crecerá, y si estamos considerando que existen altas barreras a la entrada por tecnología, economías de escala y fuerte reacción de los competidores actuales, podríamos suponer que en ese mismo escenario, ocurrirá que el potencial de ingresos de nuevos competidores será débil.

Comúnmente cada escenario se construye a partir de una macrovariable de tipo político-legal, económico, social, tecnológico o ecológico, dependiendo de la naturaleza de la unidad estratégica y de su rol; cuyo comportamiento es determinante en el comportamiento probable de las demás variables externas a ser analizadas. Por ejemplo, de la línea política de un posible gobierno, dependerá el probable comportamiento del nivel inflacionario y de las tasas de interés y por consiguiente, estas tendencias influirán en los comportamientos de los niveles de costos, precios y demandas del sector.

Así, un escenario optimista podría construirse inicialmente sobre la suposición de la toma del poder por parte de un gobierno que sería favorable a los objetivos fundamentales de la unidad estratégica y seguir con la influencia de este probable suceso sobre las demás variables. Asimismo, debemos resaltar que la posición optimista debe reflejarse por separado (es decir, no necesariamente atado al suceso inicial indicado) en cada una de las variables a ser analizadas.

Partir la construcción de escenarios (ver cuadro 6.1.4.7.1) de los resultados posibles respecto a las macrovariables más influyentes en el sector o unidad estratégica, conlleva el ajuste de las demás macrovariables afectadas y principalmente de las microvariables, cuyas proyecciones ya se habían previsto en las fases anteriores. Puede suceder que se tenga que suponer opciones no previstas en estas macro y microvariables. Por ejemplo, a partir de una incertidumbre respecto al comportamiento futuro de la inflación (baja o sube), la proyección de los precios de insumos, si bien inicialmente se podría haber considerado tan sólo la opción de "bajan", deberá añadirse el posible resultado "suben", si este nuevo resultado fuera consistente con la posibilidad "inflación sube".

Se recomienda utilizar entre dos y tres escenarios, es decir hacerlo para los escenarios moderado y pesimista, o para los escenarios pesimista, moderado y optimista. Es fundamental, orientar este trabajo a la determinación de si los elementos de un escenario pueden o no darse simultáneamente. Para evaluar si existe coherencia entre uno y otro acontecimiento de un mismo escenario, será importante plantearse preguntas que cuestionen sus probables sucesos simultáneos. Por ejemplo, para un escenario con elementos negativos, para el sector de aceites y grasas comestibles: ¿Resulta compatible, que en un mismo escenario ocurra por un lado que el precio del crudo de soya se incremente fuertemente, y que a la vez, que el crudo de soya sea sustituido por otros crudos vegetales, como el crudo de girasol? Si la respuesta fuera negativa, debería evaluarse a cuál de ellos se colocaría en otro escenario.

Si se decidiera por el escenario moderado o más probable o se decidiera por utilizar sólo este escenario, es conveniente utilizar los resultados de la matriz de incertidumbres e impactos y a partir de ella construir los escenarios pesimista y optimista, así como, evaluar la posibilidad de formular planes de contingencia en el caso resultados posibles de baja probabilidad de ocurrir, pero que de ocurrir sus efectos serían altamente negativos para la unidad estratégica u organización.

En caso de decidir entre un escenario más optimista que otro, es recomendable elegir el menos optimista, pues ello motivará a realizar un mayor esfuerzo. Considerar básicamente las variables con mayor puntaje (de 4 a 5) y con menor puntaje (de 0 a 1).

Después de ubicar coherentemente las variables y sus impactos por escenarios, deben explicarse las interacciones entre las distintas variables que dieron lugar a su ubicación en determinado escenario. Por ejemplo, podría describirse, en un escenario optimista, que la demanda creciente, disminuirá la intensidad de la competencia, y que por las altas economías de escala y por las capacidades tecnológicas especiales de los competidores actuales, la posibilidad de ingreso de nuevos competidores se reducirá.

6.1.4.8 Identificación de las oportunidades y amenazas

De las matrices de proyecciones e impactos y de incertidumbres e impactos y una vez ajustadas éstas en el momento de construir los escenarios, se procede a deducir las oportunidades y amenazas. Las oportunidades vendrían a ser aquellas variables con una calificación entre 3 y 5 puntos (impacto positivo o altamente positivo en el sector y/o en la organización); y las amenazas, aquellas que obtuvieron un puntaje entre 0 y 2 puntos (impacto altamente negativo o negativo).

Una oportunidad es toda tendencia o circunstancia posible de aprovecharse en favor del sector o de la organización. Una amenaza, viene a ser el comportamiento de una variable externa que afecta negativamente el nivel de atractivo del sector o el nivel de rentabilidad de la organización.

6.1.4.9 Identificación de las variables externas claves -VEC

La variables externas claves vienen a ser aquellos indicadores que son indispensables para el logro de las metas fundamentales de la unidad estratégica. Dicho de otro modo, la naturaleza principal de estas variables, es que si la unidad estratégica descuida su atención en la gestión, tanto estratégica como operativa, será imposible alcanzar el éxito. Por lo tanto, si no se hiciera algo, o si el esfuerzo fuera insuficiente respecto a ellas, el fracaso, sería inminente.

Modos de deducción de las VEC

Las variables externas claves se identifican complementariamente de dos maneras: Pragmática y Racional. Ambos modos se realimentan una a otra y ajustan el proceso de análisis externo.

a) Modo pragmático. Consiste en explotar la experiencia y el conocimiento profundo del sector que tienen los ejecutivos claves, para responder a las preguntas: ¿cuáles son los valores claves exigidos por los clientes?, ¿qué variables exógenas están ligadas directamente con la satisfacción de los valores claves? y/o ¿qué variables exógenas son vitales para impulsar o lograr las metas fundamentales de la unidad estratégica?.

En este caso, las variables se seleccionan independientemente de su comportamiento futuro y de sus impactos sobre la unidad estratégica. Subrayamos que las variables externas claves así seleccionadas, estarán presentes en todos los escenarios construidos.

Mayor eficacia se obtendrá si el *expertice* se apoya en la utilización de la técnicas que faciliten la detección de estas variables, tales como la técnica de la multivotación (ver anexo 1), la técnica de grupo nominal u otra, acompañada de la ayuda de expertos en el negocio y de personas que asuman la posición de cliente.

De este modo, podemos deducir, a manera de ejemplo, las siguientes variables externas claves según un sector determinado:

- En el sector de conservas de pescado: sabor, versatilidad de consumo, disponibilidad de materia prima, precio bajo, nivel de exportaciones.

- En el sector de supermercados: playa de estacionamiento, variedad de productos, apariencia.
- En el sector de comercialización de pescado: estabilidad en el aprovisionamiento de materia prima, perecibilidad del producto.
- En el sector de farmacias: disponibilidad de medicamentos, precios.
- En el sector de manjar blanco: perecibilidad del producto, precio de la materia prima (leche cruda entera).
- En el sector de café: estabilidad en el precio de la materia prima (este representa alrededor del 75% del costo de producción), rapidez en el consumo, percepción de autenticidad.
- En el sector de margarinas: untabilidad del producto, economías de escala, percepción de salud, sabor.
- En el sector de leches: precio bajo, posicionamiento del producto, sabor como acompañante o complemento de otros alimentos, estabilidad en la captación de la materia prima, precio de la materia prima.
- En el sector de gaseosas: prestigio de marca, apariencia del producto, economías de escala, eficacia distributiva, percepción de sabor.
- En el sector de cervezas: efectos después de consumir, posicionamiento, eficacia publicitaria, eficacia distributiva, precio bajo.
- En el sector de cemento: precio, poder adquisitivo, consistencia.
- En el sector de banca personal: rapidez, trato, interés del préstamo, prestigio institucional.
- En el sector de establecimientos de salud: precisión en el diagnóstico y en el tratamiento, trato integral (en todo el proceso de atención), rapidez en la atención.
- En el sector de exportación de menestras: estabilidad en el aprovisionamiento de menestras, rigurosidad en el cumplimiento de especificaciones, tipo de cambio.
- En el sector de conocimientos: actualidad de los conocimientos, prestigio de los profesores, soporte tecnológico.
- En el sector de jugos: percepción de natural, estabilidad en el aprovisionamiento de frutas, tipo de cambio, sabor.
- En el sector de embutidos: asociación al concepto “salud”, sabor, perecibilidad del producto, precio, riesgo físico.
- En el sector de algodón hidrófilo (de uso medicinal): apariencia, eficacia distributiva (presencia en los puntos de venta, principalmente), prestigio organizacional.
- En el sector de ferretería: disponibilidad de productos, prestigio de marca de los productos, precio, poder adquisitivo, trato.
- En el sector de panadería: apariencia del punto de venta, higiene, sabor, apariencia del producto, disponibilidad de complementarios.
- En el sector de levadura: características técnicas del producto, precio.
- En un hogar, respecto a la formación de los hijos: hombría del padre o nivel de responsabilidad ante el cumplimiento de su misión de formar integralmente a sus hijos, tiempo dedicado a la formación integral, liderazgo de los padres.

b) Modo racional. Según este procedimiento las VEC se deducen a partir de la intensidad del impacto del comportamiento de una variable externa sobre la unidad estratégica, incluyendo las variables con tendencias claras y aquellas cuyo comportamiento resultó incierto. Una variable será considerada como VEC, si obtiene un puntaje de cero a 1 (impacto altamente negativo) o entre 4 y 5 (impacto altamente positivo). Este puntaje deberá ser ratificado después de culminar el proceso de construcción de escenarios. Si ocurriera que después de la puntuación, no existen variables con estos puntajes o resulten pocas (comúnmente cuando el equipo estratega o evaluador está conformado por personas con espíritu moderado), debe procederse a realizar una selección entre las variables con puntajes entre 1 y 2 y entre 3 y 4, hasta completar un número manejable de VEC, que podría estar comprendido entre 7 y 10 variables, dependiendo de la complejidad del sector.

En el caso que una de las variables identificadas bajo el enfoque pragmático no haya sido considerada en la etapa de identificación de las variables externas a ser analizadas, o habiendo sido considerada haya sido evaluada con un puntaje diferente a los intervalos 0 y 1 ó 4 y 5; deberá procederse a retroalimentar y ajustar el proceso de análisis externo. Por otra parte, estas situaciones obligan a utilizar ambos modos de manera complementaria.

Las variables externas claves hacen posible la distinción entre empresas exitosas y no exitosas, pues son aquellas variables cuyos impactos son altamente negativos (fuerte amenaza) o altamente positivos (gran oportunidad) y son las determinantes de las capacidades claves que debe crear o desarrollar la organización o unidad estratégica.

Cada unidad estratégica debe contar con una cartera de variables externas claves, debidamente especificada, de manera que permita su seguimiento y actualización permanente.

6.1.4.10 Discusiones y conclusiones del análisis externo

Esta parte exige claridad, sencillez y objetividad, para evitar que alguien diga: !... bueno ... y ¿ qué?! Con tal propósito será de gran ayuda elaborar una Matriz de Evaluación de Variables Externas, siguiendo el modelo expuesto en el cuadro 6.1.4.10.1, que resuma y evalúe toda la información del análisis externo. Según los puntajes del 1 al 5 utilizados en esta matriz, el puntaje ponderado promedio total más alto sería 5.00 y el más bajo podría ser 1.00 (en el caso que a todas las variables externas se le asigne un puntaje de 1.0). De allí que, por ejemplo un puntaje ponderado de 3.5 está indicando que la unidad estratégica está compitiendo en un sector atractivo con más oportunidades que amenazas, y por el contrario, un puntaje total ponderado de 2.0, significaría que la organización se desarrolla en un sector de poco atractivo, con más amenazas que oportunidades. Como se observa en la Matriz aludida, las variables se describen acompañadas de su tendencia o comportamiento estimado en las etapas anteriores, por ejemplo “precio de la materia prima sube”. Puede darse el caso que se construya una matriz para cada escenario.

Una alternativa para medir el atractivo del sector es la matriz de atractivo que explicaremos más adelante (en el capítulo 11) para efectos de realizar el análisis de

cartera de la organización en su conjunto.

En la Matriz de Evaluación de Variables Externas se utilizan pesos ponderados (segunda columna) como indicadores de la importancia de cada variable. Para su asignación sugerimos como paso inicial que las variables se ordenen de mayor a menor relevancia y una vez hecho esto, recién deberá procederse a otorgar los pesos.

No obstante, nuevamente, entra en juego el juicio subjetivo para su desarrollo, por lo que tampoco este instrumento debiera utilizarse en forma indiscriminada y menos como sustituta del pensamiento creativo o dirimente en el caso de falta de consenso entre los participantes.

Las discusiones y conclusiones, se harán por escenarios, o si el equipo estratega lo considera conveniente, se haría sobre uno de los tres escenarios o sobre el escenario que a entender de los estrategas se estima como el más probable. Esta fase, comprende, fundamentalmente, los siguientes aspectos:

a) La evaluación del atractivo del sector, medido en función de las oportunidades y amenazas existentes en el sector, incidiendo en el análisis de las variables externas claves.
b) La identificación de las fuentes o causas del nivel de rentabilidad del sector y su evolución, medido por su superávit económico, esto es, el excedente resultante (ingreso total del sector) superior al costo total del sector más el costo de oportunidad estimado promedio del sector (no consideramos el costo de capital, por cuanto suponemos que los gastos financieros están incluidos en el costo total).
c) La magnitud del aprovechamiento de las oportunidades más importantes o VEC; mejor dicho, si son más aprovechables por los competidores, si son aprovechables en similar grado por todos los competidores, si son aprovechables tan sólo por los competidores o sólo uno de ellos, si son más aprovechables por la organización, o si son aprovechables sólo por la organización (oportunidades únicas).
d) El alcance de las amenazas más importantes (consideradas como VEC); es decir, si afectan de manera similar a todo el sector, si afectan con mayor intensidad a la organización, si afectan a un proceso de la organización, o si afectan a una fortaleza de la organización, o si debilitan aún más las debilidades organizacionales.
e) La determinación de las probables fuentes de las ventajas de los competidores directos más importantes del sector, así como de las razones de sus debilidades.

Gráfico 6.1: MARCO DE REFERENCIA PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO
¿QUÉ PODRÍA HACER?
¿QUÉ DEBERÍA HACER?
¿QUÉ DESEO HACER?
¿QUÉ PUEDO HACER?
Amenazas y Oportunidades
Expectativas de la Sociedad
Valores y Aspiraciones personales
Fuerzas y Debilidades
Variables externas clave
Competencias clave

Gráfico 6.1.1: DESARROLLO SOSTENIBLE
ECOLÓGICO
POLÍTICO LEGAL
SOCIAL
ECONÓMICO
TECNOLÓGICO

Gráfico 6.1.2.1: ALCANCE DEL ANÁLISIS EXTERNO

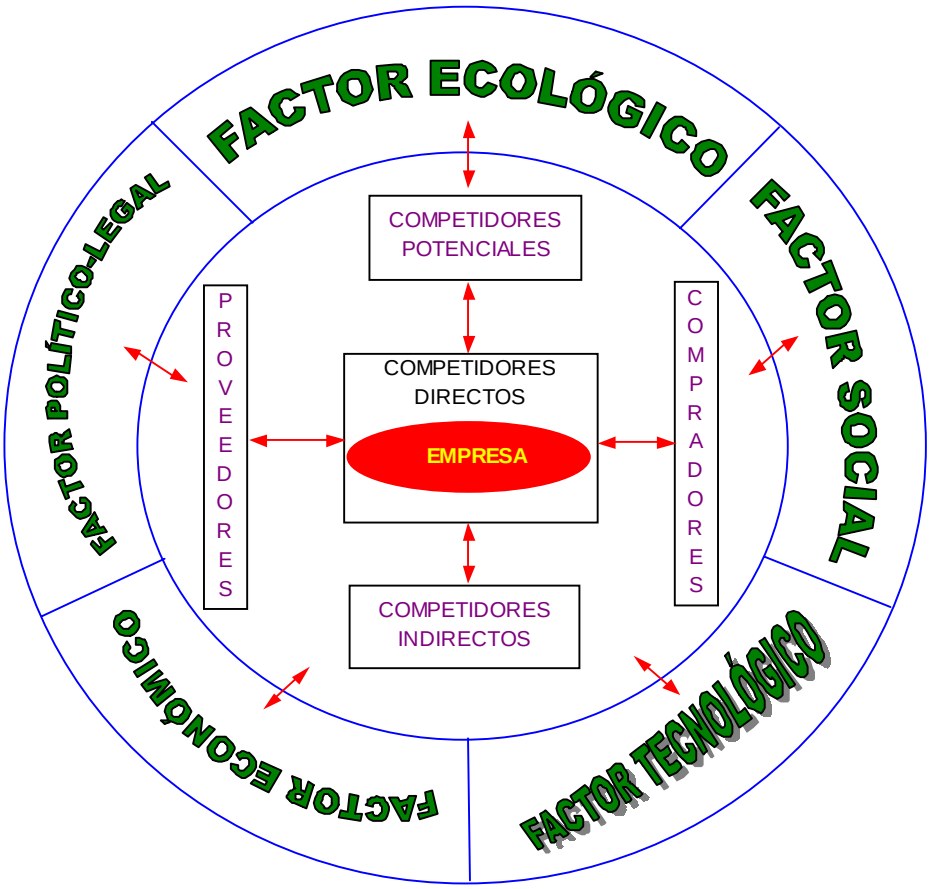
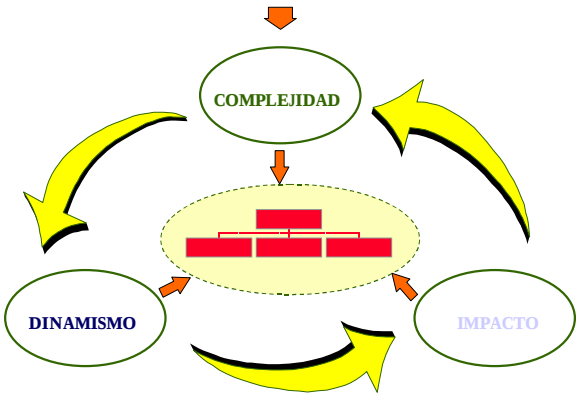


Gráfico 6.1.3.1: ***EL ENTORNO Y LA ORGANIZACIÓN***



Cuadro 6.1.4.1: PROCESO DE ANÁLISIS EXTERNO

1. Establecer las bases de selección de las variables.
2. Identificar los stakeholders.
3. Identificar las variables externas.
4. Seleccionar las fuentes claves de información.
5. Predecir el comportamiento de las variables y sus impactos.
6. Determinar las incertidumbres e impactos.
7. Construir los posibles escenarios.
8. Identificar las oportunidades y las amenazas.
9. Identificar las variables externas claves -VEC.
10. Discutir los resultados y concluir.

Cuadro 6.1.4.1.1: CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS POR TIPO DE NECESIDAD Y EXPECTATIVA

TIPO DE NECESIDAD Y EXPECTATIVA	CARACTERÍSTICAS
1. TECNOLÓGICA	Características tecnológicas o propiedades físico-químicas del producto.
2. EMOCIONAL	Relacionadas al sentimiento y al orgullo.
3. GRATIFICANTE	Relacionadas al beneficio, apariencia, simpatía y placer.
4. CONFORMIDAD	Relacionadas a lo especificado, prometido o convenido.
5. CONFIABILIDAD	Conservación de las características y tolerancia de éstas a superar situaciones difíciles.
6. COMPLEMENTARIEDAD	Dependencia a la existencia de productos o servicios complementarios.
7. ECONÓMICA	Precio, descuentos y relación precio/desempeño.
8. ÉTICA	En relación a los valores morales.
9. SOCIAL	Relacionadas al medio ambiente, la seguridad y responsabilidades legales y sociales.
10. COMPORTAMIENTO	En relación al trato y atención al cliente.
11. INFORMACIÓN	Sobre las especificaciones del producto y respecto a la relación con el exterior.
12. NO DESEADA	Todo aquello que genera insatisfacción del cliente.

Cuadro 6.1.4.1.2: IDENTIFICACIÓN DE BENEFICIOS CLAVES POR LÍNEAS DE PRODUCTOS CLAVES Y CLIENTES CLAVES

Gerente General: Juan Carlos

BENEFICIOS	LÍNEAS DE PRODUCTOS											TOTAL
	MTTS	COTT	OS1	SIM	INT	GUA	SENT	INTE	VAR	RT	AUT	
	20.00%	15.00%	9.00%	9.50%	10.00%	5.00%	4.50%	3.50%	4.00%	2.00%	**17.50%**	**100.00%**
Durable	3	3	3	2.75	2	3	3	3	3.5	3	2	2.6163
Prestigio marca	2.5	3	3	3.5	2.75	3	3	3	3	3	3	2.8175
Seguro	1	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2.75	2.1863
Flexible	2	2.5	3	3	2	3	3	3	3	2.5	3.5	2.5975
Fácil de mantener	3	3	3	2.5	2.75	3	3	3	3	3	3	2.8225
Fácil de instalar	3	3	3	2.5	2.75	3	3	3	2	3	2.75	2.7388
Rendimiento	3	2.5	3	3	2	2	2	2	3	2.5	3	2.6150
Novedoso	2.5	2.75	2.5	2.75	2	2.75	2.75	2.75	3	2.75	2.75	2.5163
Compacto	2	2.5	2.75	2	2	3	3	3	2.75	2.5	2.75	2.3388
Robusto	3	3	3	3.5	2	2	3	3	4	3	2.75	2.7888
Funcional	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2.3750
Económico	3	3	3	2.5	3	3	3	3	2	3	2	2.6325
Garantía	3	3	3.5	4	2	3	2.75	2.75	4	3	4	3.1388
Servicio ágil	2.5	3	3.5	4	2	2	2	2	4	3	4	2.9550
Buena apariencia	2.5	2.75	3.5	2	2	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	2	2.3938
Confiable	3	3	3	4	3	3	2.75	2.75	4	3	4	3.1938
Disponibilidad	3.5	3.5	3	4	3.5	3.5	3	3	4	3.5	4	3.4650
Preciso	2	2	2	3.5	2	3	2.75	2.75	4	2	3	2.4113
TOTAL	**121.66**	**129.50**	**140.62**	**142.59**	**111.84**	**130.81**	**132.77**	**132.77**	**151.74**	**129.50**	**141.93**	**1,465.7541**
CLIENTES CLAVES	Internacional	Metal	Cosur	Robot	Metal	Barak	Metal	Aventu	Fuerte	Aventu	Lice	
	Motos	Fuerte	Aventu	Barak	Tecind	Metal	Aventu	Lice	Ayer	Metal	Barak	
	Exporta	Ceman	Cippsa	Fuerte	Pachacútec	Lice	Oxi	Ceman	Cippsa	Lice	Masmas	
	Baro	Aventu	Yanoya	Tlenés	V itec	Aventu	Tecind	Surminas	Edén-Huacho	Ceman	Fuerte	
	Faim	Pura	Minamala	Eterno	Brok	Pura	Lice	Barak	Ingeniería	Mayo	Edén	
	Indust	Lice	Ayer	Cippsa (96.22%)	Gavino	Ceman	Ayer	Ayer (90.29%)	Indeal	Fuerte	Summer	

4= Muy importante 3= Importante 2= Poco importante 1= Nada importante

Cuadro 6.1.4.1.3: IDENTIFICACIÓN DE BENEFICIOS CLAVES POR LÍNEAS DE PRODUCTOS CLAVES Y CLIENTES CLAVES

Gerente de Finanzas: César

BENEFICIOS	LÍNEAS DE PRODUCTOS											TOTAL
	MTTS	COTT	OS1	SIM	INT	GUA	SENT	INTE	VAR	RT	AUT	
	20.00%	15.00%	9.00%	9.50%	10.00%	5.00%	4.50%	3.50%	4.00%	2.00%	**17.50%**	**100.00%**
Durable	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3.5900
Prestigio marca	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.6600
Seguro	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3.2750
Flexible	3	2	4	4	1	3	1	3	3	3	4	2.8150
Fácil de mantener		2	3	3	1	3	1	3	2	3	2	1.6400
Fácil de instalar		3	1	1	2	2	2	3	1	2	1	1.2800
Rendimiento		3	3	4	2	1	2	3	4	1	4	2.3200
Novedoso		3	1	4	1	2	1	1	2	2	3	1.8100
Compacto		3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1.4950
Robusto		2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1.1700
Funcional		4	3	3	2	3	2	2	2	3	1	1.9100
Económico	4	1	1	3	3	2	3	2	3	2	1	2.1950
Garantía	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3.7150
Servicio ágil	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3.3300
Buena apariencia	4	4	3	1	2	3	2	2	3	3	2	2.7350
Confiable	3	4	3	4	3	4	3	4	2	4	4	3.3450
Disponibilidad	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3.0000
Preciso	1	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2.8250
TOTAL	**125.65**	**201.04**	**172.32**	**193.86**	**157.96**	**186.68**	**157.96**	**193.86**	**190.27**	**190.27**	**186.68**	**1,956.5500**
CLIENTES CLAVES	Internacional	Metal	Cosur	Robot	Metal	Barak	Metal	Aventu	Fuerte	Aventu	Lice	
	Motos	Fuerte	Aventu	Barak	Tecind	Metal	Aventu	Lice	Ayer	Metal	Barak	
	Exporta	Ceman	Cippsa	Fuerte	Pachacútec	Lice	Oxi	Ceman	Cippsa	Lice	Masmas	
	Baro	Aventu	Yanoya	Tlenés	V itec	Aventu	Tecind	Surminas	Edén-Huacho	Ceman	Fuerte	
	Faim	Pura	Minamala	Eterno	Brok	Pura	Lice	Barak	Ingeniería	Mayo	Edén	
	Indust	Lice	Ayer	Cippsa (96.22%)	Gavino	Ceman	Ayer	Ayer (90.29%)	Indeal	Fuerte	Summer	

4= Muy importante 3= Importante 2= Poco importante 1= Nada importante

Cuadro 6.1.4.1.4: IDENTIFICACIÓN DE BENEFICIOS CLAVES POR LÍNEAS DE PRODUCTOS CLAVES Y CLIENTES CLAVES

Gerente UE1: Michael

Carlos Villanueva Pablo

BENEFICIOS	LÍNEAS DE PRODUCTOS											TOTAL
	MTTS	COTT	OS1	SIM	INT	GUA	SENT	INTE	VAR	RT	AUT	
	20.00%	15.00%	9.00%	9.50%	10.00%	5.00%	4.50%	3.50%	4.00%	2.00%	**17.50%**	**100.00%**
Durable	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3.5400
Prestigio marca	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3.6500
Seguro	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3.6900
Flexible	2	3	3	3	2	3	2	2	4	1	4	2.7250
Fácil de mantener	3	4	4	3	1	1	1	1	4	1	4	2.9200
Fácil de instalar	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3.4700
Rendimiento	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3.3100
Novedoso	2	4	3	4	2	4	3	3	4	2	4	3.0850
Compacto	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3.5950
Robusto	4	3	3	2	4	4	4	4	3	4	3	3.2150
Funcional	1	3	3	3	2	3	4	4	4	2	3	2.4600
Económico	4	3	3	2	4	3	3	3	3	4	2	2.9450
Garantía	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.8600
Servicio ágil	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.6600
Buena apariencia	3	2	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3.1450
Confiable	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.6600
Disponibilidad	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3.4400
Preciso	3	2	2	4	3	4	3	3	4	3	4	3.0150
TOTAL	**205.32**	**205.32**	**201.78**	**208.86**	**191.16**	**212.40**	**205.32**	**205.32**	**230.10**	**180.54**	**219.48**	**2,265.6000**
CLIENTES CLAVES	Internacional	Metal	Cosur	Robot	Metal	Barak	Metal	Aventu	Fuerte	Aventu	Lice	
	Motos	Fuerte	Aventu	Barak	Tecind	Metal	Aventu	Lice	Ayer	Metal	Barak	
	Exporta	Ceman	Cippsa	Fuerte	Pachacútec	Lice	Oxi	Ceman	Cippsa	Lice	Masmas	
	Baro	Aventu	Yanoya	Tlenés	V itec	Aventu	Tecind	Surminas	Edén-Huacho	Ceman	Fuerte	
	Faim	Pura	Minamala	Eterno	Brok	Pura	Lice	Barak	Ingeniería	Mayo	Edén	
	Indust	Lice	Ayer	Cippsa (96.22%)	Gavino	Ceman	Ayer	Ayer (90.29%)	Indeal	Fuerte	Summer	

4= Muy importante 3= Importante 2= Poco importante 1= Nada importante

Cuadro 6.1.4.1.5: IDENTIFICACIÓN DE BENEFICIOS CLAVES POR LÍNEAS DE PRODUCTOS CLAVES Y CLIENTES CLAVES

Gerente UE2: Rolando

BENEFICIOS	LÍNEAS DE PRODUCTOS											TOTAL
	MTTS	COTT	OS1	SIM	INT	GUA	SENT	INTE	VAR	RT	AUT	
	20.00%	15.00%	9.00%	9.50%	10.00%	5.00%	4.50%	3.50%	4.00%	2.00%	**17.50%**	**100.00%**
Durable	3		3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.4450
Prestigio marca	3		3	4	3	3	3	3	4	3	4	2.7550
Seguro	3		3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.4450
Flexible	2		4	4	3	4	4	4	4	3	4	2.7400
Fácil de mantener	3		4	4	3	3	3	3	3	3	3	2.6300
Fácil de instalar	3		4	4	3	3	3	3	3	3	4	2.8050
Rendimiento	3		2	3	2	2	2	2	3	2	3	2.1400
Novedoso	2		2	4	2	2	2	2	3	2	3	2.0350
Compacto	2		3	4	4	4	4	4	3	3	3	2.5350
Robusto	3		3	2	3	3	3	3	3	3	3	2.3500
Funcional	3		3	3	3	3	3	3	4	3	4	2.6600
Económico	4		4	2	4	4	4	4	3	4	3	2.8550
Garantía	4		4	4	3	3	3	3	3	3	3	2.8300
Servicio ágil	4		3	4	3	3	3	3	3	3	3	2.7400
Buena apariencia	2		4	2	2	2	2	2	2	2	3	1.9850
Confiable	3		3	3	3	3	3	3	3	3	2	2.2700
Disponibilidad	4		3	3	3	3	3	3	3	3	4	2.8200
Preciso	2		2	2	2	3	2	2	2	3	3	1.8750
TOTAL	**129.59**	**0.00**	**139.37**	**141.81**	**127.14**	**132.03**	**129.59**	**129.59**	**134.48**	**127.14**	**141.81**	**1,332.5250**
CLIENTES CLAVES	Internacional	Metal	Cosur	Robot	Metal	Barak	Metal	Aventu	Fuerte	Aventu	Lice	
	Motos	Fuerte	Aventu	Barak	Tecind	Metal	Aventu	Lice	Ayer	Metal	Barak	
	Exporta	Ceman	Cippsa	Fuerte	Pachacútec	Lice	Oxi	Ceman	Cippsa	Lice	Masmas	
	Baro	Aventu	Yanoya	Tlenés	V itec	Aventu	Tecind	Surminas	Edén-Huacho	Ceman	Fuerte	
	Faim	Pura	Minamala	Eterno	Brok	Pura	Lice	Barak	Ingeniería	Mayo	Edén	
	Indust	Lice	Ayer	Cippsa (96.22%	Gavino	Ceman	Ayer	Ayer (90.29%)	Indeal	Fuerte	Summer	

4= Muy importante 3= Importante 2= Poco importante 1= Nada importante

Cuadro 6.1.4.1.6: IDENTIFICACIÓN DE BENEFICIOS CLAVES POR LÍNEAS DE PRODUCTOS CLAVES Y CLIENTES CLAVES

Gerente UE2: Lázaro

BENEFICIOS	LÍNEAS DE PRODUCTOS											TOTAL
	MTTS	COTT	OS1	SIM	INT	GUA	SENT	INTE	VAR	RT	AUT	
	20.00%	15.00%	9.00%	9.50%	10.00%	5.00%	4.50%	3.50%	4.00%	2.00%	**17.50%**	**100.00%**
Durable	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3.2650
Prestigio marca	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3.5700
Seguro	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2.4000
Flexible	1	2	2	4	2	2	2	2	4	2	4	2.3500
Fácil de mantener	1	4	4	2	2	2	2	2	3	4	3	2.4650
Fácil de instalar	1	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2.7600
Rendimiento	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2.2400
Novedoso	1	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2.0900
Compacto	1	4	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2.2850
Robusto	2	4	4	2	2	2	3	2	3	3	2	2.5150
Funcional	1	2	4	4	2	3	2	2	3	2	4	2.5400
Económico	4	2	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3.0250
Garantía	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3.8400
Servicio ágil	4	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2.5900
Buena apariencia	1	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	1.9150
Confiable	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3.0550
Disponibilidad	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3.5100
Preciso	1	2	2	4	2	3	3	2	4	2	4	2.4450
TOTAL	**117.54**	**179.58**	**179.58**	**192.64**	**156.72**	**169.78**	**156.72**	**156.72**	**186.11**	**169.78**	**186.11**	**1,851.2550**
CLIENTES CLAVES	Internacional	Metal	Cosur	Robot	Metal	Barak	Metal	Aventu	Fuerte	Aventu	Lice	
	Motos	Fuerte	Aventu	Barak	Tecind	Metal	Aventu	Lice	Ayer	Metal	Barak	
	Exporta	Ceman	Cippsa	Fuerte	Pachacútec	Lice	Oxi	Ceman	Cippsa	Lice	Masmas	
	Baro	Aventu	Yanoya	Tlenés	V itec	Aventu	Tecind	Surminas	Edén-Huacho	Ceman	Fuerte	
	Faim	Pura	Minamala	Eterno	Brok	Pura	Lice	Barak	Ingeniería	Mayo	Edén	
	Indust	Lice	Ayer	Cippsa (96.22%)	Gavino	Ceman	Ayer	Ayer (90.29%)	Indeal	Fuerte	Summer	

4= Muy importante 3= Importante 2= Poco importante 1= Nada importante

Cuadro 6.1.4.1.7: IDENTIFICACIÓN DE BENEFICIOS CLAVES POR LÍNEAS DE PRODUCTOS CLAVES Y CLIENTES CLAVES

Gerente de Ventas: Venancio

BENEFICIOS	LÍNEAS DE PRODUCTOS											TOTAL
	MTTS	COTT	OS1	SIM	INT	GUA	SENT	INTE	VAR	RT	AUT	
	20.00%	15.00%	9.00%	9.50%	10.00%	5.00%	4.50%	3.50%	4.00%	2.00%	**17.50%**	**100.00%**
Durable	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3.4650
Prestigio marca	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3.5750
Seguro	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2.8000
Flexible	2	2	3	4	2	2	2	2	4	2	4	2.6400
Fácil de mantener	3	4	4	2	2	2	2	2	3	4	3	2.8650
Fácil de instalar	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3.0650
Rendimiento	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2.2400
Novedoso	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2.2900
Compacto	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2.3350
Robusto	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2.2750
Funcional	3	2	4	3	2	3	2	2	3	2	4	2.8450
Económico	4	2	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3.0250
Garantía	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3.2950
Servicio ágil	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2.1000
Buena apariencia	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2.0200
Confiable	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3.2550
Disponibilidad	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3.2650
Preciso	2	2	2	4	2	3	3	2	4	2	4	2.6450
TOTAL	**169.79**	**180.18**	**187.11**	**190.58**	**155.93**	**169.79**	**159.39**	**166.32**	**197.51**	**180.18**	**197.51**	**1,954.2600**
CLIENTES CLAVES	Internacional	Metal	Cosur	Robot	Metal	Barak	Metal	Aventu	Fuerte	Aventu	Lice	
	Motos	Fuerte	Aventu	Barak	Tecind	Metal	Aventu	Lice	Ayer	Metal	Barak	
	Exporta	Ceman	Cippsa	Fuerte	Pachacútec	Lice	Oxi	Ceman	Cippsa	Lice	Masmas	
	Baro	Aventu	Yanoya	Tlenés	V itec	Aventu	Tecind	Surminas	Edén-Huacho	Ceman	Fuerte	
	Faim	Pura	Minamala	Eterno	Brok	Pura	Lice	Barak	Ingeniería	Mayo	Edén	
	Indust	Lice	Ayer	Cippsa (96.22%)	Gavino	Ceman	Ayer	Ayer (90.29%)	Indeal	Fuerte	Summer	

4= Muy importante 3= Importante 2= Poco importante 1= Nada importante

Cuadro 6.1.4.1.8: IDENTIFICACIÓN DE BENEFICIOS CLAVES POR LÍNEAS DE PRODUCTOS CLAVES Y CLIENTES CLAVES

Gerente de Marketing: Carlos Carlos Villajuana Pablo

BENEFICIOS	LÍNEAS DE PRODUCTOS											TOTAL
	MTTS	COTT	OS1	SIM	INT	GUA	SENT	INTE	VAR	RT	AUT	
	20.00%	15.00%	9.00%	9.50%	10.00%	5.00%	4.50%	3.50%	4.00%	2.00%	**17.50%**	**100.00%**
Durable	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	4	2.8550
Prestigio marca	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3.0750
Seguro	2	4	4	2	4	3	4	4	2	4	3	2.9650
Flexible	1	1	3	4	1	1	1	1	2	1	4	1.9950
Fácil de mantener	1	2	4	3	1	1	1	1	2	1	3	1.9650
Fácil de instalar	2	2	4	3	1	2	1	1	3	2	4	2.4500
Rendimiento	4	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1.8200
Novedoso	2	2	2	3	1	2	1	1	2	1	4	2.2100
Compacto	2	3	4	4	2	3	2	3	2	2	4	2.8500
Robusto	3	3	2	3	2	1	3	2	1	2	2	2.3300
Funcional	3	2	3	4	1	1	2	1	3	2	3	2.4750
Económico	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3.5200
Garantía	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3.4200
Servicio ágil	1	2	1	3	1	1	1	2	2	1	4	1.8700
Buena apariencia	1	1	3	3	2	2	2	3	1	1	3	1.8800
Confiable	2	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3.1650
Disponibilidad	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2.7750
Preciso	1	1	1	4	1	1	2	1	4	1	4	1.9400
TOTAL	**117.06**	**128.48**	**145.61**	**159.88**	**102.78**	**108.49**	**108.49**	**111.35**	**134.19**	**108.49**	**177.01**	**1,401.8050**
CLIENTES CLAVES	Internacional	Metal	Cosur	Robot	Metal	Barak	Metal	Aventu	Fuerte	Aventu	Lice	
	Motos	Fuerte	Aventu	Barak	Tecind	Metal	Aventu	Lice	Ayer	Metal	Barak	
	Exporta	Ceman	Cippsa	Fuerte	Pachacútec	Lice	Oxi	Ceman	Cippsa	Lice	Masmas	
	Baro	Aventu	Yanoya	Tlenés	V itec	Aventu	Tecind	Surminas	Edén-Huacho	Ceman	Fuerte	
	Faim	Pura	Minamala	Eterno	Brok	Pura	Lice	Barak	Ingeniería	Mayo	Edén	
	Indust	Lice	Ayer	Cippsa (96.22%)	Gavino	Ceman	Ayer	Ayer (90.29%)	Indeal	Fuerte	Summer	

4= Muy importante 3= Importante 2= Poco importante 1= Nada importante

Cuadro 6.1.4.1.9: IMPORTANCIA DE LA CALIFICACIÓN DE CADA MIEMBRO DEL EQUIPO GERENCIAL

GERENTE	MITS	COTT	OS1	SIM	INT	GUA	SENT	INTE	VAR	RT	AUT	TOTAL
Juan Carlos	25%	30%	25%	20%	25%	25%	25%	25%	20%	25%	25%	270.0%
César	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	55.0%
Michael	10%	25%	10%	15%	30%	30%	30%	30%	15%	20%	20%	235.0%
Rolando	35%	0%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	10%	10%	5%	90.0%
Lázaro	10%	10%	30%	30%	10%	10%	10%	10%	25%	10%	30%	185.0%
Venancio	10%	25%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	25%	10%	210.0%
Carlos	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	55.0%
												0.0%
TOTAL	**100.00%**	**100.00%**	**100.00%**	**100.00%**	**100.00%**	**100.00%**	**100.00%**	**100.00%**	**100.00%**	**100.00%**	**100.00%**	**1100.00%**

Cuadro 6.1.4.1.10: IDENTIFICACIÓN DE BENEFICIOS CLAVES POR LÍNEAS DE PRODUCTOS CLAVES Y CLIENTES CLAVES

BENEFICIOS	LÍNEAS DE PRODUCTOS											TOTAL
	MTTS	COTT	OS1	SIM	INT	GUA	SENT	INTE	VAR	RT	AUT	
	20.00%	15.00%	9.00%	9.50%	10.00%	5.00%	4.50%	3.50%	4.00%	2.00%	**17.50%**	**100.00%**
Durable	2.90	3.65	3.65	3.65	2.75	3.25	3.30	3.30	3.75	3.30	3.45	3.2085
Prestigio marca	3.08	3.65	3.00	3.90	3.09	3.45	3.45	3.35	3.75	3.40	3.75	**3.3138**
Seguro	2.35	2.75	3.15	2.45	3.35	3.35	3.35	3.40	3.15	2.85	3.19	2.7928
Flexible	1.90	2.35	2.80	3.65	1.95	2.65	2.25	2.35	3.65	2.03	3.88	2.6246
Fácil de mantener	2.55	3.50	3.70	2.45	1.84	2.00	1.90	2.00	3.05	2.85	3.15	2.7003
Fácil de instalar	2.60	3.55	3.10	3.15	3.09	2.90	2.85	2.90	2.85	3.45	3.14	2.9448
Rendimiento	2.80	2.40	2.35	2.95	2.25	2.20	2.25	2.30	3.20	2.23	3.20	2.5805
Novedoso	1.93	2.78	2.18	3.20	1.90	3.09	2.39	2.39	3.05	2.14	3.19	2.4754
Compacto	2.00	3.20	2.89	2.95	2.70	3.30	2.95	3.30	2.55	2.98	2.54	2.5934
Robusto	2.75	3.05	3.15	2.30	2.65	2.60	3.25	2.90	3.05	3.10	2.39	2.6526
Funcional	2.20	2.35	3.50	3.35	2.00	2.65	2.90	2.85	3.20	2.15	3.35	2.6460
Económico	3.70	2.60	3.00	2.70	3.70	3.05	3.05	3.35	2.85	2.95	2.50	2.9268
Garantía	3.65	3.45	3.83	3.95	3.15	3.45	3.34	3.29	3.85	3.25	3.95	**3.5149**
Servicio ágil	3.13	3.25	2.93	2.90	2.65	2.70	2.65	3.05	2.90	3.15	3.15	2.9008
Buena apariencia	2.18	2.28	3.28	2.60	2.30	2.54	2.49	2.84	2.45	2.39	2.50	2.3701
Confiable	2.85	3.30	3.15	3.95	3.30	3.70	3.24	3.29	3.80	3.30	3.90	3.2849
Disponibilidad	3.83	3.80	3.00	3.40	3.53	3.53	3.30	3.30	3.20	3.48	3.25	**3.3715**
Preciso	1.90	2.00	2.00	3.80	2.30	3.20	2.84	2.54	3.80	2.35	3.70	2.5852
TOTAL	**140.93**	**156.61**	**157.58**	**165.72**	**141.13**	**155.11**	**149.80**	**152.35**	**167.63**	**149.13**	**167.84**	**1,703.8114**
CLIENTES CLAVES	Internacional	Metal	Cosur	Robot	Metal	Barak	Metal	Aventu	Fuerte	Aventu	Lice	
	Motos	Fuerte	Aventu	Barak	Tecind	Metal	Aventu	Lice	Ayer	Metal	Barak	
	Exporta	Ceman	Cippsa	Fuerte	Pachacútec	Lice	Oxi	Ceman	Cippsa	Lice	Masmas	
	Baro	Aventu	Yanoya	Tlenés	V itec	Aventu	Tecind	Surminas	Edén-Huacho	Ceman	Fuerte	
	Faim	Pura	Minamala	Eterno	Brok	Pura	Lice	Barak	Ingeniería	Mayo	Edén	
	Indust	Lice	Ayer	Cippsa (96.22%)	Gavino	Ceman	Ayer	Ayer (90.29%)	Indeal	Fuerte	Summer	

4= Muy importante 3= Importante 2= Poco importante 1= Nada importante

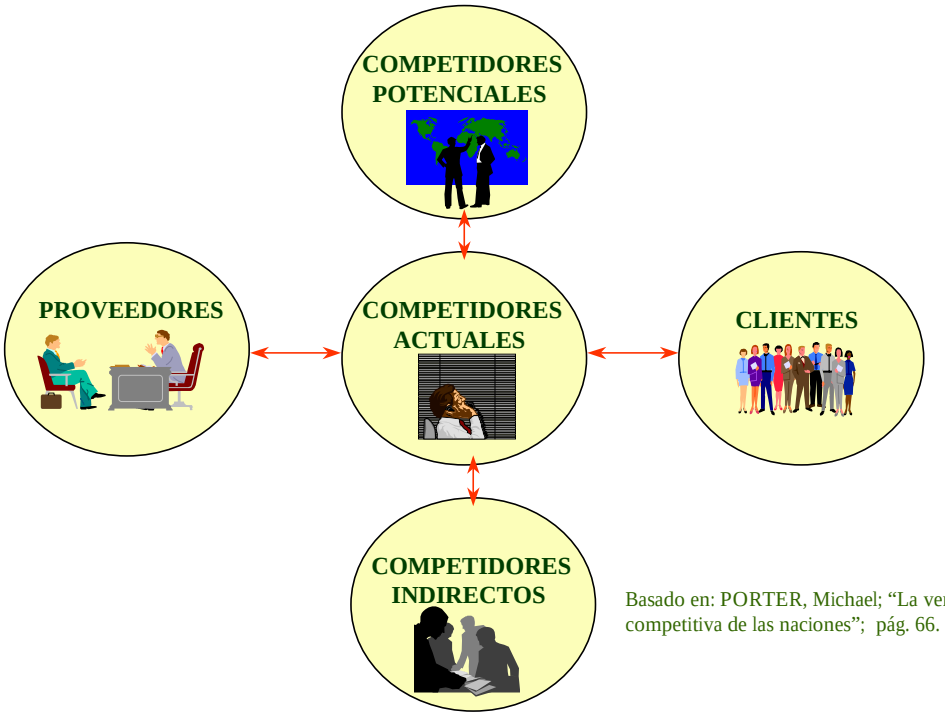
NOTA: Los porcentajes utilizados para los pesos de cada producto pueden ser ventas esperadas y no las ventas reales (para reflejar tendencias y metas estratégicas).

Carlos Villajuana Pablo

Cuadro 6.1.4.1.11: RESUMEN DE BENEFICIOS CLAVES POR LÍNEA DE PRODUCTOS

Beneficios claves a nivel general:	Garantía, disponibilidad y prestigio de marca
Productos con las mayores exigencias:	AUT y VAR
Beneficios claves de MTTS:	Disponibilidad, económico y garantía.
Beneficios claves de COTT:	Disponibilidad, durabilidad y prestigio de marca
Beneficios claves de OS1:	Garantía, fácil de mantener y durabilidad
Beneficios claves de SIM:	Confiabilidad, garantía y prestigio de marca
Beneficios claves de INT:	Economía, disponibilidad y seguridad
Beneficios claves de GUA:	Confiabilidad, disponibilidad y garantía
Beneficios claves de SENT:	Prestigio de marca, seguridad y garantía
Beneficios claves de INTE:	Seguridad, economías y prestigio de marca
Beneficios claves de VAR:	Garantía, confiabilidad y precisión
Beneficios claves de RT:	Disponibilidad, fácil de instalar y prestigio de marca
Beneficios claves de AUT:	Garantía, confiabilidad y flexibilidad

Gráfico 6.1.4.2.1: ***LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS***



Basado en: PORTER, Michael; "La ventaja competitiva de las naciones"; pág. 66.

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS

MACROVARIABLES

FACTOR POLÍTICO-LEGAL
Partido político gobernante. Ideología del partido político gobernante. Nivel de confianza en el gobierno. Impuestos. Regulación externa. Normas legales de protección al inversionista. Leyes sobre patentes. Legislación laboral. Normas legales sobre comercio exterior. Normas legales de protección al consumidor. Normas de salvataje empresarial.

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS

MACROVARIABLES

FACTOR ECONÓMICO	
• **Producto bruto interno.** • **Producto bruto interno per-cápita.** • **Tasa de desempleo.** • **Nivel de inversión.** • **Inflación.** • **Poder adquisitivo.** • **Déficit fiscal.** • **Déficit en balanza comercial.** • **Tasa de devaluación.** • **Tasa de interés.** • **Disponibilidad de crédito.** • **Nivel de gasto público.** • **Cambio en la importancia de los sectores productivos.**	• **Evolución de la masa monetaria.** • **Nivel de ingreso disponible por grupos sociales.** • **Nivel de ingreso disponible por regiones.** • **Nivel de productividad del capital.** • **Nivel de productividad de la mano de obra.** • **Nivel de productividad de los recursos claves.** • **Niveles de costos de las prestaciones sociales.** • **Evolución del sector productivo relacionado a la U.E.**

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS

MACROVARIABLES

FACTOR SOCIAL	
• Personalidad de los inversionistas. • Costumbres. • Aversión al riesgo. • Predisposición a creer rumores. • Grado de incredulidad. • Tasa de natalidad. • Tasa de mortalidad infantil. • Población según estado civil. • Tasa de migración e inmigración. • Esperanza de vida. • Actitudes hacia el gobierno. • Actitudes hacia el trabajo. • Población por género. • Sentimientos localistas, chauvinistas. • Población por localidad, región o país.	• Población según edad. • Población por grupo social o según ingresos. • Grupos sociales dominantes. • Índice de violencia. • Nivel de corrupción. • Injusticia. • Tamaño de la familia. • Protagonismo de la mujer. • Propensión al consumo. • Actitudes hacia el ahorro. • Actitudes hacia la inversión. • Población por nivel educacional. • Población por razas. • Tasa de analfabetismo.

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS

MACROVARIABLES

FACTOR ECOLÓGICO	FACTOR TECNOLÓGICO
Inversiones en el campo de la ecología. Acuerdos internacionales sobre protección del medio ambiente. Programas nacionales e internacionales. Pérdida de la biodiversidad. Deterioro de los recursos renovables. Demanda por empresas ambientalmente responsables. Abatimiento de la capa de ozono. Condicionamiento del financiamiento a normas ambientales. Actitudes hacia el control de la contaminación. Normas legales de protección del ambiente.	• Productos desplazadores o innovadores. • Inversiones y gastos en tecnología. • Campos prioritarios. • Descubrimientos tecnológicos. • Aplicaciones de las nuevas tecnologías. • Ciclos de obsolescencia.

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS

MICROVARIABLES

CLIENTES
• Concentración o fragmentación. • Relevancia del precio del producto en relación al costo total del comprador. • Nivel de estandarización. • Costos de cambiar de proveedor. • Poder adquisitivo de los compradores. • Capacidad de integrarse hacia atrás. • Importancia de la calidad del producto en relación a la calidad del producto del comprador. • Efectividad del canal de distribución. • Valores más importantes exigidos. • Nivel de exigencia de un valor clave determinado. • Capacidad de la organización para integrarse hacia adelante. • Imagen del producto.

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS

MICROVARIABLES

COMPETIDORES DIRECTOS

- **Nivel de precios.**
- **Eficacia publicitaria.**
- **Nivel de servicios al cliente.**
- **Elasticidad de la demanda.**
- **Fragmentación o consolidación.**
- **Evolución de la demanda.**
- **Perspectivas de expansión.**
- **Perspectivas de integración horizontal.**
- **Nivel de costos fijos.**
- **Perecibilidad del producto.**
- **Nivel de estandarización del producto.**
- **Nivel de capacidad no utilizada.**
- **Expectativas de rentabilidad.**
- **Posicionamiento.**
- **Nivel de participación de mercado.**
- **Nivel de rentabilidad.**
- **Acceso a fuentes externas de investigación.**
- **Evolución de la participación de mercado.**

- **Barreras a la salida:**
  - *** Usos alternativos de los activos.**
  - *** Especialización empresarial.**
  - *** Nivel de costos de salida.**
  - *** Dependencia del éxito en otros negocios a la existencia del negocio.**
  - *** Vínculos sentimentales.**
  - *** Restricciones sociales.**
  - *** Rentabilidad del sector.**
- **Ciclo de vida del sector.**
- **Ventajas o desventajas de costo.**
- **Ventajas o desventajas de calidad.**
- **Ventajas o desventajas de servicios.**
- **Ventajas o desventajas de velocidad.**
- **Ventajas financieras.**
- **Integración vertical.**
- **Capacidad de reacción o de contraataque.**
- **Lealtad a la marca.**

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS

MICROVARIABLES

COMPETIDORES INDIRECTOS

PRODUCTOS SUSTITUTOS:

- Nivel de precios.
- Publicidad colectiva.
- Ventajas o desventajas en las características más importantes de los productos.
- Ventajas o desventajas de distribución.
- Evolución de la demanda.
- Nivel de la oferta.
- Evolución de los precios de los productos de la unidad estratégica.
- Grado de similitud en la satisfacción de necesidades y beneficios.

PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS:

- Accesibilidad.
- Nivel de precios.
- Nivel de la oferta.
- Evolución de la demanda.
- Nivel de calidad.
- Nivel de servicio.

PRODUCTOS DESPLAZADORES:

- Nivel de precios.
- Nivel de indispensabilidad.
- Grado de vulnerabilidad del producto de la unidad estratégica.

Los embutidos "Otto Kunz" son competidores indirectos de los negocios de margarinas y mantequillas.

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS

MICROVARIABLES

COMPETIDORES POTENCIALES

- **Barreras a la entrada:**
  - * Nivel de inversión.
  - * Tecnología productiva especializada.
  - * Capacidades especiales de gestión.
  - * Economías de escala.
  - * Grado de integración vertical.
  - * Recursos inherentes compartidos.
  - * Activos intangibles compartidos.
  - * Inversiones en procesos claves.
  - * Prestigio de marca.
  - * Costos al cambiar de proveedor.
  - * Acceso a los canales y puntos de venta.
  - * Patentes.
  - * Acceso favorable a materias primas.
  - * Ubicación favorable
  - * Subsidios gubernamentales..
  - * Curva de experiencia.
  - * Limitaciones al ingreso por política de gobierno.
  - * Reacción esperada al ingreso.
  - * Poder disuasivo de la relación calidad-precio.
  - * Nivel de fragmentación o consolidación.
  - * Tamaño mínimo eficiente.

- **Estímulos para entrar:**
  - * Eficiencia o productividad de los competidores potenciales.
  - * Nivel de calidad de los productos de los competidores potenciales.
  - * Nivel de precios de los productos de los competidores potenciales.
  - * Capacidad en procesos claves de los competidores potenciales.

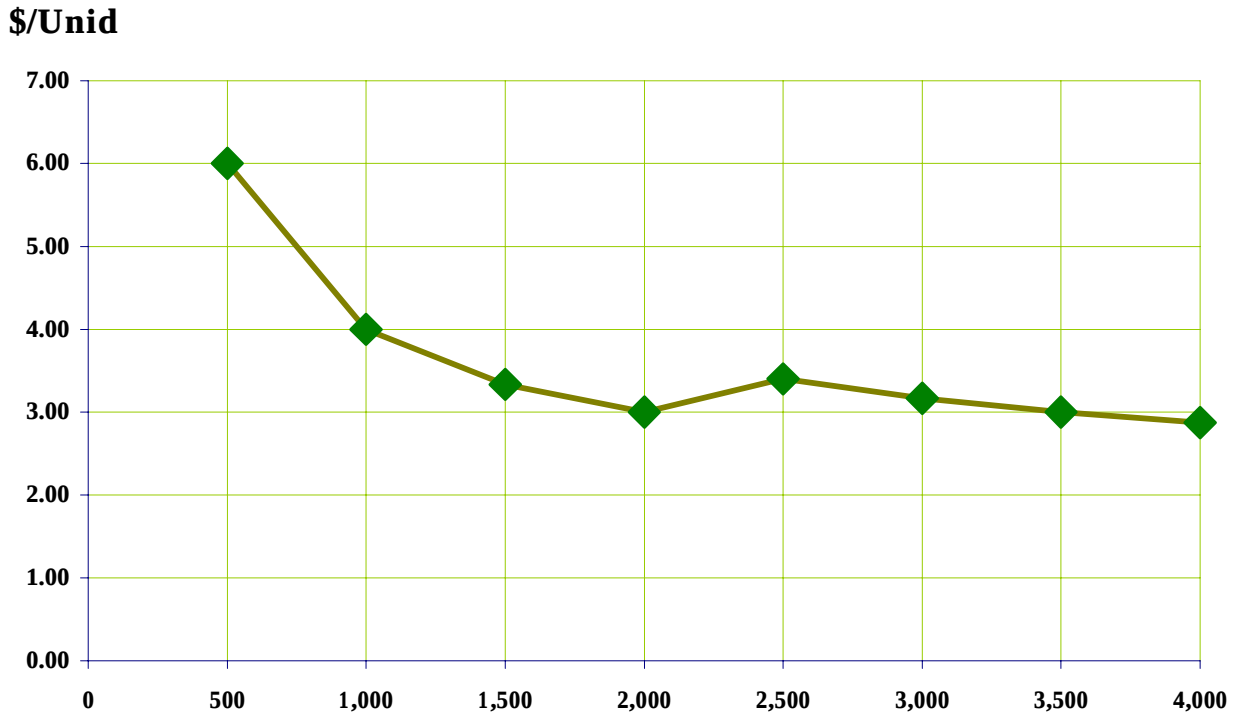
Cuadro 6.1.4.3.3: EVOLUCIÓN DEL COSTO TOTAL UNITARIO SEGÚN VARIACIÓN DEL NIVEL DE VENTAS

DESCRIPCIÓN	UNIDADES VENDIDAS							
	500	1,000	1,500	*2,000*	2,500	3,000	3,500	*4,000*
Costo Fijo en Rango Relevante -RR ($)	1,500	1,500	1,500	1,500	3,000	3,000	3,000	3,000
Costo Fijo más allá de RR ($)	500	500	500	500	500	500	500	500
TOTAL COSTO FIJO ($)	2,000	2,000	2,000	2,000	3,500	3,500	3,500	3,500
Costo Variable Unitario ($/Unid.)	2	2	2	2	2	2	2	2
TOTAL COSTO VARIABLE ($)	1,000	2,000	3,000	4,000	5,000	6,000	7,000	8,000
COSTO TOTAL ($)	3,000	4,000	5,000	6,000	8,500	9,500	10,500	11,500
Costo Total Unitario ($ / Unid)	6.00	4.00	3.33	3.00	3.40	3.17	3.00	2.88

Costo Total Unitario Mínimo !!!

Puntos Máximos de Rango Relevante

Gráfico 6.1.4.3.1: Evolución del costo total unitario según variación de las unidades vendidas



IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS

MICROVARIABLES

PROVEEDORES

- **Concentración o fragmentación.**
- **Sustitubilidad de los insumos.**
- **Importancia del nivel de ventas comprado al proveedor.**
- **Importancia del producto del proveedor.**
- **Nivel de estandarización del producto del proveedor.**
- **Costos de cambiar de proveedor.**
- **Capacidad de integración hacia adelante.**
- **Nivel relativo de precios.**
- **Importancia de la unidad estratégica para los proveedores.**
- **Capacidad de la organización para integrarse hacia atrás.**

Cuadro 6.1.4.5.1: Matriz de Tendencias e Impactos

Sector: Generación y comercialización de energía eléctrica

FACTOR / VARIABLE	TENDENCIA	IMPACTO				
		1	2	3	4	5
A ECONÓMICO						
Precio del petróleo	?					
Devaluación	Se mantiene			x		
Inflación	Se mantiene			x		
Gasto Público	?					
Liquidez	Se mantiene				x	
Crecimiento del PBI	?					
Costos Financieros	?					
Tasa Arancelaria	Se mantiene			x		
Producción minera	Aumenta				x	
B POLÍTICO LEGAL						
Estabilidad política	Se mantiene			x		
Respeto a instituciones	Se mantiene			x		
Autonomía de poderes	Se mantiene			x		
Barreras a la construcción de nuevas centrales hidroeléctricas	?					
Incentivos al gas natural	?					
Regulación de la transmisión	?					
Flexibilidad laboral	Se mantiene				x	
Impuestos y sobrecostos	Se mantiene			x		
Normas de calidad	Se mantiene		x			
C TECNOLÓGICO						
Eficiencia de turbinas a gas	Aumenta				x	
Capacidad de equipos de medición y control	Aumenta			x		
D SOCIAL						
Crecimiento demográfico	Disminuye			x		
Frontera eléctrica	Aumenta			x		
Relaciones con las comunidades	Aumenta		x			
E ECOLÓGICO						
Inversión para el cuidado del medio ambiente	Aumenta			x		
Disponibilidad de recursos hídricos	?					

0 – 1 : Impacto altamente negativo
1 – 2 : Impacto negativo
2 – 3 : Impacto moderado
3 – 4 : Impacto positivo
4 – 5 : Impacto altamente positivo

? : Incertidumbre

Cuadro 6.1.4.5.1: Matriz de Tendencias e Impactos

Sector: Generación y comercialización de energía eléctrica

FACTOR / VARIABLE	TENDENCIA	IMPACTO				
		1	2	3	4	5
F CLIENTES						
Costo de cambio de proveedor	Disminuye	x				
Nivel de precios	Disminuye	x				
Calidad del suministro	Aumenta		x			
Integración hacia atrás	Disminuye			x		
Servicio al cliente	Aumenta					x
Flexibilidad de los contratos	Aumenta	x				
Lealtad de los clientes	?					
G COMPETIDORES DIRECTOS						
Nivel de precios	?					
Nivel de servicios al cliente	Aumenta		x			
Crecimiento de la demanda	?					
Integración horizontal	Aumenta	x				
Participación de mercado	?					
Agresividad de los competidores	Aumenta	x				
Barreras a la salida	Se mantiene			x		
H COMPETIDORES INDIRECTOS						
Distribución del gas	Aumenta			x		
I COMPETIDORES POTENCIALES						
Nivel de inversión	Se mantiene				x	
Economías de escala	Se mantiene			x		
Precio disuasivo	?					
J PROVEEDORES						
Disponibilidad de repuestos	Aumenta				x	
Personal calificado	Aumenta				x	
Nivel relativo de precios	Disminuye				x	

0 – 1 : Impacto altamente negativo
1 – 2 : Impacto negativo
2 – 3 : Impacto moderado
3 – 4 : Impacto positivo
4 – 5 : Impacto altamente positivo

? : Incertidumbre

Cuadro 6.1.4.6.1: Matriz de Incertidumbres e Impactos

Sector: Generación y comercialización de energía eléctrica

FACTOR / VARIABLE	TENDENCIA	IMPACTO				
		1	2	3	4	5
A ECONOMICO						
Precio del petróleo	Se mantiene		x			
	Aumenta		x			
	Disminuye				x	
Gasto Público	Se mantiene			x		
	Aumenta				x	
	Disminuye			x		
Crecimiento del PBI	Se mantiene			x		
	Aumenta				x	
	Disminuye		x			
Costos financieros	Se mantiene			x		
	Aumenta		x			
	Disminuye				x	
B POLITICO LEGAL						
Barreras a la construcción de nuevas centrales hidroeléctricas	Se mantiene		x			
	Disminuye					x
Incentivos al gas natural	Se mantiene	x				
	Aumenta	x				
Regulación de la transmisión	Se mantiene				x	
	Aumenta	x				
C ECOLOGICO						
Disponibilidad de recursos hídricos	Se mantiene				x	
	Disminuye	x				
D CLIENTES						
Lealtad de los clientes	Se mantiene				x	
	Disminuye	x				
E COMPETIDORES DIRECTOS						
Nivel de precios de los competidores	Disminuye	x				
	Se mantiene				x	
Crecimiento de la demanda	Aumenta					x
	Se mantiene			x		
Participación de mercado	Se mantiene				x	
	Aumenta	x				
	Disminuye				X	
F COMPETIDORES POTENCIALES						
Precio disuasivo	Aumenta				x	
	Se mantiene			x		

0 – 1 : Impacto altamente negativo
1 – 2 : Impacto negativo
2 – 3 : Impacto moderado
3 – 4 : Impacto positivo
4 – 5 : Impacto altamente positivo

Cuadro 6.1.4.7.1: CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

Sector: Generación y comercialización de energía eléctrica

ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO MODERADO	ESCENARIO OPTIMISTA
• Precio del petróleo aumenta	• Precio del petróleo se mantiene	• Precio del petróleo disminuye
• Gasto Público disminuye	• Gasto Público se mantiene	• Gasto Público aumenta
• Crecimiento del PBI disminuye	• Crecimiento del PBI aumenta	• Crecimiento del PBI aumenta
• Costos financieros aumentan	• Costos financieros se mantienen	• Costos financieros disminuyen
• Barreras legales a la construcción de nuevas CC.HH. se mantienen	• Barreras legales a la construcción de nuevas CC.HH. se mantienen	• Barreras legales a la construcción de nuevas CC.HH. disminuyen
• Incentivos al gas natural aumentan	• Incentivos al gas natural aumentan	• Incentivos al gas natural se mantienen
• Regulación de la transmisión aumenta	• Regulación de la transmisión aumenta	• Regulación de la transmisión se mantiene
• Recursos hídricos disminuyen	• Recursos hídricos disminuyen	• Recursos hídricos se mantienen
• Lealtad de los clientes disminuye	• Lealtad de los clientes disminuye	• Lealtad de los clientes se mantiene
• Precios de los competidores disminuyen	• Precios de los competidores disminuyen	• Precios de los competidores se mantienen
• Crecimiento de la demanda se mantiene	• Crecimiento de la demanda aumenta	• Crecimiento de la demanda aumenta
• Participación de mercado de los competidores aumenta	• Participación de mercado de los competidores se mantiene	• Participación de mercado de los competidores disminuye
• Precio disuasivo a la entrada se mantiene	• Precio disuasivo a la entrada aumenta	• Precio disuasivo a la entrada aumenta

Cuadro 6.1.4.10.1: MODELO DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS

Sector: .....

VARIABLE EXTERNA	PESO POND.	CALIFICACIÓN	PUNTAJE PONDERADO
Tasa de interés creciente	0.05	2	0.10
Precio de la materia prima sube	0.10	1	0.10
...			
...			
...			
...			
...			
TOTAL	**1.0**		**3.50**

1 = Amenaza importante
2 = Amenaza
3 = Indiferente
4 = Oportunidad
5 = Oportunidad importante

Anexo 1

LA TÉCNICA DE LA MULTIVOTACIÓN

Cuando se trata una información que se puede medir, ya sea utilizando medidas discontínuas, cuyos resultados toman valores discretos o también denominados atributos, tales como el porcentaje de defectuosos y la cantidad de trabajadores por establecimiento de salud, o empleando medidas continuas, que toman valores continuos o infinitos, como por ejemplo el espesor, el peso y el tiempo; resulta relativamente fácil clasificarlos y ordenarlos objetivamente, según su jerarquía o relevancia. Es el caso de los rubros de costos, nivel de calidad medido en términos de porcentaje de defectuosos, los tiempos ociosos por proceso productivo, la participación en el PBI por sectores productivos, la cantidad de paradas por turno en una planta de producción, la cantidad de médicos por cada 100 enfermos, el peso de determinado producto, etc.

No sucede así con aquel conjunto de datos, relacionado a hechos o problemas de características más cualitativas que cuantitativas, cuya mensurabilidad es difícil de hacer, tales como los problemas de una ciudad, las cualidades de un líder, las características emocionales y sensoriales de un producto y demás situaciones similares. Aún cuando podría lograrse medir de alguna forma, por ejemplo haciendo una encuesta con el propósito de cuantificar porcentualmente la importancia otorgada por una muestra de habitantes a cada problema, o cuando a través de investigaciones de mercado se llega a jerarquizar las necesidades de un segmento de clientes, este trabajo implica significativos recursos de tiempo y recursos.

Para ordenar los datos, según su importancia, en el primer grupo se cuenta con el diagrama de Pareto y otras herramientas parecidas. Conforme al análisis de Pareto, la mayoría de defectos y costos se deben a un número relativamente pequeño de causas[18]. Algunos estudiosos llaman a este método la regla 80/20, por cuanto aproximadamente el 20% de las causas explica el 80% de los problemas en una situación dada. En el campo de la logística para efectos de priorizar y decidir el tipo de control de los materiales, se utiliza el método ABC, procedimiento que consiste en eslabonar y clasificar los materiales en tres grupos (A, B y C) conforme al valor monetario de sus respectivos consumos o usos.

Para identificar, clasificar y ordenar los datos ubicados en el segundo grupo, se ha desarrollado una serie de técnicas y herramientas, tales como la técnica de la multivotación, la técnica del grupo nominal, determinadas técnicas matriciales que utilizan factores de puntuación, entre otros procedimientos. Dentro de éstas, consideramos que la técnica de la multivotación, es una de las más importantes, por cinco razones. Primero, porque sirve para identificar, racional y creativamente, el probable universo de datos, hechos o problemas materia de ordenamiento y análisis; segundo, porque facilita la elección racional de los hechos o problemas más importantes; tercero, por cuanto permite la participación de personas multifuncionales o multidisciplinarias en el tratamiento de un problema; cuarto, debido a que en determinados casos, como el de reemplazo a las tradicionales formas de investigación de mercado, resulta económico; y por último, por su aplicabilidad en una diversidad de campos y en diferentes etapas de solución de un determinado problema (por

ejemplo en la selección de los problemas más importantes y en la elección de las soluciones más eficaces).

Como se podrá deducir, esta técnica puede ser utilizada complementariamente o puede ser aplicada para suplir la deficiencia de determinada herramienta, y si se invierte gran esfuerzo y rigurosidad en su aplicación nos puede ayudar a ahorrar tiempo y dinero. Por ejemplo, atendiendo lo que nos dice Barry Howard "El problema es obvio: del 80 al 90 por ciento de la comunicación que recibimos y mandamos no es verbal y, aun así, toda la investigación de mercados, excepto por las técnicas conductuales, es verbal. Pero, ¿cómo verbalizamos los sentimientos del amor, la esperanza, el dolor y el placer? Además de la forma verbal, vamos a tener *asistencia sensorial* (AS) en el proceso de toma de decisiones."[19], la técnica de la multivotación puede ser utilizada para identificar aquellas necesidades y expectativas de los clientes que no son captadas por la investigación de mercado, a través del proceso de empatía de los miembros del equipo, simulaciones, filmaciones, tomas fotográficas, técnicas de observación, haciendo el papel de cliente en todo el proceso de compra y consumo o uso del producto, etc.

La técnica de la multivotación, para su aplicación efectiva, requiere de las siguientes condiciones elementales: de la presencia de un verdadero líder, básicamente con autoridad moral y técnica, que fomente la creatividad y la confianza, logre el compromiso y otorgue una real autonomía a cada uno de los integrantes del equipo; del conocimiento por parte de los integrantes del equipo de determinadas técnicas (por ejemplo la técnica del *brainstorming*) o reglas (por ejemplo, éticas o de conducta) relacionadas al caso tratado; y de que la capacidad de los integrantes del equipo sea consistente con la complejidad del tema abordado.

PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE LA MULTIVOTACIÓN

Sugerimos que su aplicación siga el siguiente procedimiento:

1º. Conformar el equipo de multivotación. Se recomienda un total de siete u ocho miembros. El criterio más importante para seleccionar a los integrantes del equipo es el grado de conocimiento o involucramiento con el tema a tratar. El líder o moderador es elegido, democráticamente por los miembros del equipo. En esta tarea de ninguna manera debe repercutir el poder formal de cada uno.

2º. Analizar la realidad estudiada y señalar la utilidad de los resultados de la técnica. El área a investigar puede ser una sección, un departamento, una dirección o una gerencia. Puede ser una ciudad, una región, puede ser el Perú, etc. Puede ser un tema relacionado al cliente, a los vecinos o a la competencia. Asimismo, la realidad a tratarse pueden ser las variables del ambiente externo o las variables internas de una organización. En todos estos casos, es conveniente tener una idea clara de lo que se pretende con el estudio, pues ello se va a constituir en un factor motivador del equipo para aplicar la técnica de manera eficaz.

3º. Fijar el número final de variables a ser elegidas. Se recomienda que el número final se ubique en el intervalo de 5 a 7, pues según el psicólogo de Harvard, Dr. George A. Miller[20], para la mente humana es difícil manejar más de 7 variables. Dependiendo de la utilidad de los resultados de la técnica esta cantidad puede incrementarse. Por ejemplo, la cantidad de variables a ser seleccionadas podría ser mayor en el caso que se quiera elaborar un programa anual de actividades en una organización, que cuando se pretenda formular su plan estratégico.

4º. Generar ideas. Aquí es muy útil la aplicación de la técnica del *brainstorming* o tormenta de ideas. Básicamente, se trata de que cada integrante proponga una idea cada vez que el líder o moderador se lo solicite. El aporte es una idea por integrante por cada vuelta o turno. Las ideas no se califican. En lo posible, debe evitarse la murmuración o cualquer gesto de aprobación o desaprobación. Todas las ideas son válidas. Se continúa hasta que todos los miembros hayan agotado sus ideas, es decir no hay límite de ideas. En esta parte no deben preocuparse por las ideas que se parecen, pues entre ellas se anularán como consecuencia de la elección. El moderador deberá anotar las ideas y colocarles un número a cada una.

En el caso de detección de problemas, es muy útil el uso de los vocablos "deficiente", "ineficiente", "carencia", "limitaciones" u otro adjetivo que facilite la descripción del problema.

5º. Entender o aclarar las ideas. El líder preguntará al equipo si hay dudas respecto a la interpretación de cada idea. Si fuera así, el miembro que propuso la idea deberá dar más detalles o explicar lo que quizo decir y según ésto, la idea se decribirá de nueva forma o permanecerá sin modificación, pero entendida tal como lo sustentó el que hizo la propuesta.

6º. Eliminar las variables o ideas menos importantes. Para ello, se calcula la cantidad a elegirse correspondiente a cada etapa, aplicando la regla 2/3. Por ejemplo, si el equipo generó un total de 60 ideas, cada integrante votará por las 40 ideas más importantes (2 x 60 / 3 = 40). Luego de la votación de cada integrante del equipo, el líder suma la votación otorgada a cada idea e inmediatamente procede a ordenarlas según sus respectivos puntajes de mayor a menor. Esta clasificación permitirá identificar a las ideas más votadas o más importantes. Posteriormente, el líder o moderador del equipo, dependiendo del material o medio que está utilizando, procederá a anotar las ideas seleccionadas y a colocar un número a cada una. Por ejemplo, si se está anotando en una pizarra acrílica, un simple borrado de las ideas menos importantes será suficiente, para luego continuar con la siguiente votación.

Puede ocurrir que en el puesto 40 resulten varias ideas o variables con igual puntaje (por ejemplo 3 propuestas), entonces deberá incrementarse el número elegido de esta etapa de votación a 42. Es decir, es recomendable errar por exceso y no por defecto.

7º. Continuar eliminando progresivamente las ideas o propuestas menos importantes, mediante votaciones sucesivas, hasta quedar con el número final elegido en el 2º paso. Por ejemplo si la cantidad resultante de la etapa anterior fue de 42, cada integrante votará por las 28 (2 x 42 / 3 = 28) ideas o variables que según su

criterio son las más importantes. Luego se procede de manera similar que en el paso anterior.

8º. Discutir los resultados y concluir. El equipo analizará los resultados obtenidos, para luego por consenso, incluir, sustituir o excluir una o dos variables claves.

UN CASO PRÁCTICO

Para un mejor entendimiento de esta técnica, a continuación describimos un caso de aplicación real y eficaz, cuyo propósito fue identificar los problemas más importantes de un distrito del Perú, de aproximadamente 7 000 habitantes, como base para elaborar un conjunto de propuestas para la campaña electoral municipal de octubre de 1998. Como usted se dará cuenta, en el desarrollo práctico se presentan circunstancias e imprevistos que se tendrán que resolver y que no están considerados en la metodología teórica expuesta anteriormente.

Conformación del equipo de multivotación

El equipo estuvo integrado por ocho miembros. Se me encargó actuar como facilitador y líder del equipo (se decidió de esta manera en razón a la falta de experiencia de los demás miembros en trabajos de este tipo y porque se estaba actuando con el tiempo en contra) y lo primero que hicimos fue seleccionar a simpatizantes y votantes de confianza de la agrupación política. Para ello, previamente se consideraron los siguientes criterios:
a) votantes por grupos de edad,
b) distribución de votantes según zona urbana y rural,
c) distribución poblacional según nivel educacional,
d) decisor de votación, y
e) estado civil.

Así, el equipo quedó conformado por 4 personas menores de 40 años (aproximadamente el 65% de los votantes tenía entre 18 y 40 años de edad) y 3, mayores de 40 años; desde otra perspectiva, 4 de los 7 integrantes vivía en zona urbana (casi el 60% de los votantes vivía en zona urbana); siguiendo la distribución poblacional según su nivel de educación, se eligió a 3 personas con nivel de primaria, 3 de secundaria y sólo una persona con nivel universitario; considerando que en un hogar el padre decidía la votación más que la mujer (no se dispuso de un estudio sobre esto), 4 integrantes eran hombres; y según el estado civil, 5 de los miembros del equipo eran casados y 2 solteros (según el censo del 11 de julio de 1993, más del 65% de los votantes era casado, conviviente o viudo).

Marco de análisis y propósito del trabajo

El moderador les comunicó que tenían que tratar de recordar todos los problemas que observaban en determinada ciudad. Para ello se les dijo que podrían ubicar problemas en el

campo social, político, ambiental, económico, cultural; o desde la perspectiva de los adultos, jóvenes, o también desde el punto de vista de los solteros o casados; o bajo el interés de los pobladores urbanos o rurales y sexo. Asimismo, se les precisó que los resultados del trabajo iban a servir para elaborar el plan de gobierno municipal, y por lo tanto tenían una gran responsabilidad, pues el equipo estaba representando a todo el pueblo.

Acuerdo sobre el número final de problemas más importantes

Por consenso se aprobó llegar a identificar siete problemas.

Propuestas de problemas (Generación de ideas)

Antes de iniciar la ronda de propuestas, se les comunicó que la regla era una propuesta por turno y por cada miembro y se les advirtió que estaba prohibido comentar o criticar las ideas de cada integrante. Después de 12 vueltas, se llegó a identificar los siguientes problemas:

1. No hay luz las 24 horas	34. Baja rentabilidad de los parceleros
2. No hay puesto policial	35. No hay tienda municipal
3. No hay buena pavimentación en la entrada	36. No hay balnearios
4. No hay buen campo deportivo	37. Desorden en el transporte
5. No hay trabajo	38. No hay tienda de insecticida
6. Mercado en mal estado	39. No hay grifo
7. No hay servicios higiénicos	40. Fea fachada del colegio
8. No hay zonas verdes	41. No hay fotocopiadoras
9. No hay biblioteca municipal	42. Calles desordenadas
10. No hay pavimentación en las calles 11. Drogadicción	43. No hay centro de computación
12. No hay buen restaurante	44. No hay ferretería
13. No hay identificación a la entrada del distrito	45. No hay camal
14. Fea plaza de armas	46. No hay respeto a planos de las calles
15. No hay caja rural	47. No hay centro cultural
16. No hay buena iglesia	48. No hay librería
17. No hay centro de esparcimiento	49. No hay buen cementerio
18. No hay buena posta médica	50. No hay compromiso de la población
19. Descuido del estadio	51. Muchas fiestas
20. Falta un centro experimental	52. No hay control de pesos y calidad
21. Remodelación del concejo municipal	53. No hay balanza municipal
22. No hay baja policía	54. No hay monumento a mártir E.P.
23. No hay juegos recreativos	55. Mala ubicación de la loza deportiva
24. No hay comedor popular	56. No hay eventos deportivos
25. No hay 24 horas de atención en la posta médica	57. No hay tachos de basura
26. No hay atención las 24 horas de la farmacia	58. No hay apoyo de padres a escolares
27. Casas viejas	59. No hay movilidad de penetración
28. No hay parque infantil	60. No hay wawahuasí
29. No hay canalización de asequias	61. Licencias de tiendas desactualizadas
30. No hay piscina	62. No hay veredas
31. No hay boulevard	63. Bares antihigénicos
32. No hay fuentes de empleo municipal	64. Menajes viejos y chancados
33. No hay centro turístico	65. Incumplimiento del reglamento sanitario de alimentos

Aclaración de las propuestas

Tuvimos que diferenciar entre problema y solución. Por ejemplo uno de los miembros propuso “remodelación del concejo municipal” (problema número 21), luego se le sugirió que lo exprese como problema y al final quedó definido como “concejo municipal en pésimo estado”.

Asimismo, se precisó que el problema “falta de luz las 24 horas” estaba relacionado con el desarrollo de la agroindustria, como alternativa a la agricultura, por cuanto se sustentó que la agricultura no es rentable en sí misma, y que por lo tanto necesitaba de la agroindustria y que la agroindustria exige tener energía de manera permanente.

Proceso de multivotación

En la primera votación cada miembro eligió, utilizando pedazos de papel, los 43 problemas que a su criterio eran los más importantes. Se les recomendó que sean objetivos e imparciales, es decir si había una idea mejor que la sugerida por cada uno, ésta debería ser la favorecida con el voto. Para la segunda votación se eligieron 44 problemas, por cuanto hubieron 40 problemas que obtuvieron más de 5 votos y 4 problemas que tuvieron el mismo puntaje (4 votos).

Sucedió que cuando se estaba realizando la primera votación, uno de los miembros del equipo sugirió que incluyeran un problema (el número 65 de la lista anterior), y se acordó que sí.

Después de la segunda votación se cambió el orden de la numeración para efectos de no dirigir la prioridad en la votación. Por ejemplo, al número 65 que salió elegido entre los 30 problemas más importantes, se le colocó el número 1; de igual forma al problema número 63, que también resultó seleccionado, se le asignó el número 2; y así sucesivamente (el problema número 64 fue eliminado en la primera votación).

En total se realizaron seis votaciones. En la sexta votación, se sugirió que se votara por los tres problemas menos importantes de un total de 10 problemas seleccionados en la votación anterior. Es decir, los más votados fueron eliminados.

Discusión sobre los resultados y conclusión

Uno de los miembros argumentó que no se había evaluado adecuadamente el problema “no hay canalización de asequias” (no salió seleccionado entre los 7 más relevantes) y planteó que se le considerara entre los más importantes y su petición fue aceptada.
Después de aproximadamente 3.5 horas, se logró elegir los siguientes problemas:

1. Falta de luz las 24 horas
2. Falta de puesto policial

3. No hay 24 horas de atención en la posta médica.
4. Falta de biblioteca municipal
5. No hay servicios higiénicos
6. Mercado en mal estado
7. No hay un buen campo deportivo
8. No hay canalización de asequias

RECOMENDACIÓN FINAL

La utilidad y eficacia de la presente técnica depende de si usted está dispuesto a captar la verdad y no su verdad.

6.2 DIAGNÓSTICO INTERNO POR UNIDAD ESTRATÉGICA

Esta actividad tiene como propósito identificar las fortalezas, las competencias claves y las debilidades que debieran explotarse o superarse para mejorar el nivel competitivo de la unidad estratégica en estudio, así como señalar cómo está el negocio respecto a las variables externas claves, a partir de un enfoque integral de su situación interna. Una competencia o capacidad clave es la combinación de conocimientos, recursos (humanos, físicos, financieros, de información e intangibles) y aptitudes (habilidades y destrezas en el manejo de los recursos) acumulados y desarrollados colectivamente, que contribuye a la entrega de valor, responde directamente a determinadas variables externas claves y presenta las características de singularidad y extensibilidad. En un sentido figurado diremos que nos podemos dar el lujo de fallar analizando el ambiente externo, pero de ninguna manera se justifica fallar conociéndose a sí mismo.

Más valor para la organización tendrá este proceso en la medida que las variables internas analizadas sean verdaderos indicadores de la capacidad de cada uno de los procesos de la unidad estratégica. De esta manera, después de concluir el análisis o paralelo a su ejecución, la organización está en condiciones de actuar inmediatamente; esto es, igual que cuando estamos realizando el análisis externo, no es necesario esperar que culmine el proceso estratégico, ya sea para corregir una situación desfavorable, o para explotar determinada ventaja. El proceso que indicamos sintetizadamente en el cuadro 6.2.1, se realiza en las cuatro siguientes dimensiones:

DIMENSIÓN	RESPONSABLE
Capacidad de los procesos	Gerentes de cada proceso o área
Capacidad interprocesal	Gerente de mayor nivel del negocio
Capacidad gerencial	Gerente de mayor nivel del negocio y gerentes de cada proceso o área
Cultura organizacional	Gerente de mayor nivel del negocio

6.2.1 Selección de procesos y áreas claves

La selección de procesos y áreas clave se realiza en función de las necesidades y expectativas de los clientes expresadas en términos de características más importantes de los productos y variables externas claves. Las preguntas iniciales que se tienen que responder son ¿de qué procesos depende la obtención de las características más importantes o valores claves ofrecidos? y/o ¿qué procesos están relacionados directamente con la respuesta a las variables externas claves? En la respuesta a estas dos preguntas deberán considerarse aquellos procesos o actividades proveedoras de recursos importantes. Posteriormente, deberán deducirse las áreas responsables de cada uno de estos procesos claves, así como aquellas áreas responsables del manejo directo de recursos significativos de la unidad estratégica,

tales como finanzas y recursos humanos.

El análisis estratégico interno deberá concentrarse en los procesos o actividades así deducidos. No obstante, en el caso que se decida realizar un diagnóstico general a todos los procesos (es lo ideal) de todas formas es importante hacer una discriminación respecto a los recursos de tiempo y de dinero destinados a realizar el escrutinio interno de una y otra actividad.

En el sector avícola peruano una variable externa clave es la alta variación de los precios del kilogramo de carne de pollo y por tanto los procesos claves en respuesta a esta variable exógena, serán: a) la estimación y seguimiento de tal comportamiento; b) la forma de planear la producción de tal forma que en los períodos de disminución de precios por debajo de los costos variables, la pérdida sea mínima, pues en lo que es venta de carne de pollo, todo lo que se produce, se vende; o en todo caso la perecibilidad del producto obliga a vender todo lo que se produce; y c) el manejo logístico de insumos que eviten los sobre o sub-inventarios.

En la investigación de las necesidades y expectativas de los clientes, así como es esencial preguntar, ¿por qué prefiere tal producto?, es muy útil preguntar ¿por qué no compra tal producto o servicio? A veces obtenemos mayor precisión y objetividad en las respuestas, cuando las interrogantes se formulan en negativo. Por ejemplo, pregúntele a un ama de casa ¿por qué prefiere la telenovela tal? y ella dirá "porque me gusta"; y pregúntele ¿por qué no ve determinada telenovela? y en este caso probablemente afinará su puntería y contestará "la actriz principal, o el actor principal, me cae mal"

Los procesos o actividades pueden dividirse en dos tipos. Las actividades primarias y las actividades de apoyo. Las primeras son aquellas que en el proceso del negocio le van adicionando valor al producto. Por su parte, las actividades de apoyo son aquellas que proveen de recursos o facilitan la ejecución de las actividades primarias y están asociadas a las funciones administrativas, de asesoría y de gestión global de la organización. Entiéndase por valor como aquella cualidad apreciada por el cliente y que motiva o incide en su preferencia. A este valor el cliente le coloca un precio, por ende es necesario analizar el costo de cada actividad.

El precio colocado por el cliente depende de su percepción respecto a las características del producto. Con el objeto de determinar la diferencia entre el costo y valor de cada actividad, y por lo difícil que es determinar el precio otorgado por el cliente a cada actividad, recomendamos utilizar los siguientes intervalos: precio bastante alto, precio alto, precio medio, precio bajo y precio bastante bajo. Los resultados de este trabajo se traducen en un criterio importantísimo para orientar los esfuerzos del negocio. Como ilustración supongamos un taller de reparaciones que tiene 5 actividades: 1) recepción del automóvil; 2) verificación (diagnóstico) y detección de la falla; 3) reparación; 4) pruebas; y 5) entrega del automóvil. En este caso puede suceder que los recursos utilizados en las actividades de recepción y entrega, tales como personal, llamadas telefónicas y materiales de oficina, pueden significar un costo alto en relación a los costos de las demás actividades, pero al mismo tiempo, no representar un alto valor para el cliente.

6.2.2 Identificación de las variables internas

Las variables internas vienen a ser aquellos indicadores que sirven para medir la capacidad de gestión de los procesos claves. Comúnmente se expresan en términos de eficacia -relación entre la meta real alcanzada y la meta planeada-, eficiencia -esfuerzo medido en términos de tiempo, costo y/o productividad-, efectividad (eficiencia más eficacia), productividad, características de calidad, costo, tiempo y servicio. Es importante considerar aquellas variables deducidas de los procesos que responden a una variable clave de éxito. Por ejemplo, debieran considerarse las *variables:* nivel de inventarios, sistema logístico, tipo de negociación, política de pago, tiempo de conservación, etc. en el *proceso logístico* de una empresa de harina de pescado, en el caso de que se haya identificado como variable externa clave la "estabilidad en el aprovisionamiento de anchoveta".

El líder del equipo estratega de negocio o el gerente de más alto nivel de la unidad estratégica y los demás gerentes de las áreas o procesos correspondientes, deben evaluar la capacidad gerencial en cada área o proceso; y la responsabilidad por el análisis de la capacidad interprocesal y de la cultura organizacional es del líder del equipo estratega o gerente de mayor jerarquía del negocio analizado. A continuación detallamos una relación de variables que deberían ser consideradas en cada una de las dimensiones y procesos de la unidad estratégica.

A. DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE LOS PROCESOS

A.1 Áreas o procesos primarios

a.1.1 Ventas. Es el proceso del negocio que está ligado directamente con el cliente. Se inicia con la información sobre el perfil de los clientes actuales o potenciales (prospectos) y respecto al producto y actividades internas de ventas, luego continúa con la búsqueda de los clientes, hasta el cierre y seguimiento después de la recepción del pedido por parte del cliente. Involucra las siguientes variables:

- Servicios. Comprende los medios de información utilizados, el alcance de la información, el tipo de comunicación utilizado y su cobertura; las acciones relacionadas al comportamiento con el cliente, el tipo de garantía y la vigencia de ésta.
- Servicios posventa. Engloba el paquete de acciones y recursos orientados a consolidar la satisfacción y la lealtad de los clientes, después que se ha realizado la venta.
- Costos de la garantía y de los servicios prestados. El nivel de gastos va a depender del tipo y extensión de las garantías y de los servicios prestados en el proceso de ventas.
- Costos de la calidad del usuario o consumidor. Comprende la estimación de los costos de: reparación; mantenimiento; pérdidas por deterioro o reparación del producto comprado; gastos en productos complementarios para facilitar o hacer posible el uso o consumo del producto; entre otros.
- Costos de la mala calidad externa. Es importante poner énfasis en la

cuantificación y trascendencia de las fallas externas, tales como: las quejas de los clientes, pérdidas de clientes, devoluciones de productos y pedidos de venta cancelados.

- Productividad de ventas cerradas por vendedor. Es la relación de unidades vendidas totalmente contratadas por vendedor.
- Tipo de negociación vendedor-cliente. Consiste en identificar si la transacción y los contratos con los clientes se realizan sobre una negociación de tipo distributivo, integrativo o intermedio.
- Eficacia del programa de ventas. Es el nivel de requerimientos de los clientes atendidos por el área de ventas. Por ejemplo, si el nivel de interrupciones de ventas en determinado mes, hubiera sido equivalente a 80 unidades de ventas, frente a un volumen de pedido de los clientes en dicho período de 1,000 unidades, el nivel de eficacia del programa de ventas será de 92% (920/1,000).
- Eficacia en la asignación de cuotas de ventas. El grado de cumplimiento de las cuotas de ventas es indicador del nivel de conocimiento del comportamiento de la demanda.
- Recursos. Encierra los recursos humanos, físicos, financieros, de información e intangibles, respecto a la fuerza de ventas, sistema de información externo e interno, equipos utilizados en las ventas, ventajas en cuanto a prestigio, marcas reconocidas, puntos de venta reconocidos, espíritu de equipo y moral del personal de ventas.
- Moral de la fuerza de ventas. Es importante evaluar por separado este factor, por sus efectos en los resultados de ventas. Se refiere al estado de ánimo, energía y voluntad de los vendedores.
- Habilidades. En relación a la formación, capacitación, destrezas del personal de ventas y resultados de la curva de experiencia.

a.1.2 Distribución física o logística externa. Este proceso comprende el flujo físico de los productos desde su salida de la planta o fábrica hasta su recepción en los puntos de consumo o entrega. Por lo tanto abarca todo el canal: mayorista, detallista, cliente final. Entre los indicadores más importantes que señalan su capacidad, tenemos:

- Costos de transporte. Considera principalmente el costo de los fletes en los tramos de recorridos más frecuentes.
- Costos de carga y descarga. Este monto varía según la cantidad de puntos intermediarios.
- Costos por deterioros de productos en el almacenamiento, conservación y transporte de productos. Representa el costo de los productos no conformes en cada uno de los puntos intermediarios.
- Tiempo de demora. Incluye las fases: ubicación de los productos, manipulación, conservación, procesamiento de pedidos y transporte hasta el destino final.
- Tasa de disponibilidad. Se refiere a la medición de la proporción de veces que el producto está disponible para la atención de un pedido.
- Habilidades. Capacitación y destrezas del personal en el manejo logístico.

- Cobertura del canal. Se refiere principalmente al tamaño captado por el canal de detallistas y de clientes finales.
- Recursos: sistema de atención de pedidos desde su aceptación hasta su entrega final, disponibilidad de scanners en el punto de venta, códigos uniformes del producto, intercambio electrónico de datos, transferencia electrónica de datos, etc.

a.1.3 Marketing. Con el único propósito de identificar las variables relacionadas con este proceso, lo limitaremos desde la captación de las necesidades y expectativas de los clientes, su traducción en un conjunto de características o atributos a ser procesados por el área de operaciones o de producción, hasta la persuasión del cliente, incluyendo el pronóstico de los volúmenes de ventas. En este proceso, será necesario no descuidar las siguientes variables:

- Segmentación. Apoyándonos en los planteamientos de Lambin[21], la eficacia de la segmentación deberá evaluarse en función de las siguientes condiciones:
  1. *Heterogeneidad.* Es decir, si el segmento elegido es significativamente diferente o distinguible de los demás segmentos. La distintividad es condicionante de la penetrabilidad de un producto. Para ilustrar esto recurramos de manera similar a lo siguiente: en el negocio de autos Mercedes Benz ¿el segmento clase alta que busca status, es significativamente diferente de los demás segmentos de autos? En otras palabras, ¿este segmento, en relación a los demás segmentos, responde de manera diferente a la publicidad, promoción, atributos, servicios y políticas de precios decididos por el negocio?
  2. *Homogeneidad.* Tiene connotación interna, pues señala si los integrantes del segmento elegido responden de manera similar a las acciones de la organización.
  3. *Mensurabilidad.* Significa que el tamaño del segmento debe ser posible de calcular, como consecuencia de medir la capacidad y la frecuencia de compra, y de identificar el lugar y el comportamiento de compra. Para evaluar esta característica nos podemos ayudar de la pregunta: ¿Cuán posible es medir el tamaño de este segmento?
  4. *Suficiencia o dimensión suficiente o sustancialidad.* Esta característica consiste en evaluar si el tamaño del mercado actual y potencial del mercado, del poder adquisitivo y de la capacidad de pago en efectivo de los clientes que lo integran, es rentable en relación a la inversión y a los gastos de marketing y ventas que se sacrificarían para penetrarlo. Las preguntas pertinentes para su evaluación, son: ¿Los recursos destinados a las estrategias y acciones de marketing y ventas serán recuperables?, ¿el tamaño del segmento justifica el sacrificio de tales recursos? y ¿qué tal pagadores en efectivo son?
  5. *Accesibilidad.* Más ventajoso será un segmento o el conjunto de segmentos abarcados por la organización, si permiten concentrar los esfuerzos de marketing y ventas. Viene a ser el grado de penetrabilidad del segmento y por tanto comprende si éste es física y mentalmente alcanzable. Las preguntas que nos facilitan el entendimiento de cómo está la organización respecto a esta característica, son: ¿Cuán fácil es llegar y convencer a los segmentos elegidos?;

¿el perfil (el quién) de sus integrantes está bien definido?; ¿la publicidad y promoción afectará la intensidad de respuesta de estos segmentos?; y ¿la fuerza de ventas los identificará fácilmente y podrá colocarles los productos?. Que un segmento sea mentalmente alcanzable significa la buena disposición de los clientes a aceptar la creatividad en la comunicación del producto o la predisposición a aceptar innovaciones en el producto.

6. *Consistencia*. Viene a ser la coherencia entre las exigencias de los clientes del segmento elegido y las competencias claves de la organización
7. *Defendibilidad*. Se refiere a cuánto puede protegerse el segmento elegido de los probables ataques de los competidores actuales o potenciales.

En conclusión, en la medida que los segmentos elegidos presenten estas características, en esa misma magnitud, se dará el nivel de eficiencia para introducirse y el grado de eficacia para adueñarse de los segmentos o para persuadirlos.

- Coherencia entre las estrategias de marketing y el tipo de segmentación adoptada. ¿Las acciones de marketing son coherentes con las características de los segmentos elegidos? Por ejemplo, usar una publicidad indiferenciada (genérica) y productos (diferenciados) no estándares, dirigidas a segmentos con diferentes necesidades específicas (diferenciados). Universidades que hacen cursos de actualización profesional: para un segmento específico o nicho, que hasta lo podríamos calificar de mercado cautivo, utilizan un medio masivo (segmento específico frente a medio genérico).

  Se presentan tres tipos de segmentación: *Indiferenciado* (cuando la organización se dirige a varios segmentos, ofreciendo productos estándares); *Diferenciado* (se abarca a varios segmentos, pero ofreciendo productos diferenciados de acuerdo a las necesidades específicas de cada segmento); y *Concentrado* (cuando se ofrece algo especial a un sólo segmento determinado de todo el mercado).
- Coherencia entre las acciones del marketing-mix. Representa la afinidad existente en el manejo de las variables: precio, producto, plaza y publicidad. Según esta variable, podría ser incoherente entregar un servicio personalizado utilizando una publicidad masiva o también, tener como plaza un nicho y utilizar un medio masivo para dirigirse a éste, tal como el de publicitar alimentos para gatos o perros en lugar de utilizar el correo directo. Otra situación similar es lo que ocurre con algunos productos alimenticios no líderes en su respectivo sector, como el de las margarinas compuestas, los cuales tienen más presencia en los supermercados que en los mercados de abasto (producto popular en una plaza no popular).
- Coherencia entre las acciones de marketing de corto plazo y el largo plazo. Por ejemplo, una incoherencia es bajar el gasto publicitario para reducir costos y así reducir precios, sin tener en cuenta las consecuencias de estas acciones sobre el prestigio de la marca o en el posicionamiento.
- Efectividad en la captación de las necesidades de los clientes. Comprende las técnicas y herramientas utilizadas, la periodicidad de su uso y si son suficientes, confiables y oportunas. Es fundamental, asimismo, observar si este trabajo se orienta a la captación del cambio de prioridades de estas necesidades. Por ejemplo, en aceites antes no era importante el color “clarito”, en el café la

cantidad de cafeína. En detergentes la protección de la piel. Antes no interesaba mucho la suavidad de los cigarrillos, hoy han desaparecido las marcas “Inca” y “Nacional”.

- Posicionamiento. El negocio o sus productos pueden estar bien, mal o desposicionados. Se califican como bien posicionados cuando el concepto que tienen los clientes elegidos sobre el negocio o producto es consistente con el posicionamiento buscado; tomarán la categoría de mal posicionados si el concepto o percepción de los clientes sobre el negocio o producto es negativo; y un negocio o producto estará desposicionado si no tiene un claro significado en la mente de los clientes elegidos.

  El posicionamiento deberá evaluarse en función de sus características y de las causas más importantes de éstas. Sugerimos considerar como atributos de un buen posicionamiento la *singularidad*, la *especificidad* o enfoque en uno o dos beneficios claves, la *relevancia* de los beneficios claves escogidos, la *consistencia* del posicionamiento con las competencias nucleares de la organización y con las acciones del marketing mix para efectos de garantizar su eficacia, defendibilidad y sostenibilidad y la *claridad* para que sea fácilmente entendible por los clientes. Debe tomarse en cuenta que las cualidades anteriores dependen de cuán eficaz se está siendo en el manejo de los siguientes cuatro factores:

  a) El beneficio o valor clave elegido. Éste da lugar a la palabra de la cual se pretende adueñar o se ha adueñado el negocio o producto.
  b) Hechos concretos o antecedentes positivos. De nada sirven las buenas intenciones y los excelentes anuncios si éstos no van acompañados o no se respaldan con acciones reales o con experiencias evidentes que demuestren las bondades del producto.
  c) La apariencia del negocio o producto. A su vez, la apariencia está en función de dos factores: la presentación, que incluye el tipo de envase o material utilizado, color y acabado; y el acompañamiento, mismo que comprende la música de fondo del anuncio, el tipo de medio de comunicación utilizado, el tipo de punto de venta y los productos acompañantes.
  d) La comunicación. De cómo se anuncie, transmita e informe el posicionamiento pretendido dependerá su eficacia. Ésta debe penetrar la mente de los clientes. Para ello, como lo manifiestan Jack Trout y Steve Rivkin, en su obra “El nuevo posicionamiento”, para traducirse en información y no quedarse en un simple dato, debe ser **comprensible**. Debe ser además, **interesante**, y para lograrlo, con mayor razón si pertenece a una categoría de poco interés, como por ejemplo son las llantas, los ataúdes y el anuncio de pago de arbitrios o de impuestos, debe ir acompañado de mensajes o símbolos emocionales (la mente es más emotiva que racional), pero sin descuidar la comunicación de las razones que impulsarán la compra, es decir los **beneficios**, incluyendo las expectativas de los clientes.

     Por otro lado, debe presentar las características de **espectacularidad** (como un hecho novedoso o noticioso), de **asociación a experiencias conocidas** o que encaje con las creencias o marcos de gestión aceptados por los clientes, **de vinculación con hechos actuales dominantes y debe ser ética.**

     En lo concreto, comprensible significa que la comunicación deberá ser

sencilla, pues las mentes odian la confusión, y simple de entender. Para esto es necesario convertir lo que se quiere transmitir en mensajes que las mentes comunes y corrientes puedan comprender fácilmente.

Para un mejor manejo de estos factores podría ser necesario discriminarlos aún más, hasta llegar a expresarlas en términos que se puedan medir o calificar. El elemento más débil de estos factores o variables, determina el posicionamiento.

- Eficacia publicitaria. Por ser el "punta de lanza" o la acción visible del marketing-mix, es importante hacer un análisis por separado del nivel de eficacia publicitaria. Para su estimación sugerimos examinarlo en relación a sus propósitos de: consolidar o lograr un mayor precio por mayor preferencia u oferta; consolidar, mejorar o ganar posicionamiento; perder lo menos posible en determinada circunstancia; o aumentar el nivel de ventas en particular. En otras palabras, está detrás de la meta fundamental de la unidad estratégica de rentabilidad, posicionamiento o sobrevivencia,. Para hacer este cálculo se necesita contrastar la publicidad frente a sus parámetros causales de: recordación, aceptación y persuasión; es decir cuán retenida es, cuán aprobada es, y cuánto convence o anima al cliente a adquirir el producto. Este último parámetro depende más de los atributos reales y tangibles del producto, que de características superficiales e intangibles. Nos arriesgamos a afirmar que en el largo plazo, casi nada servirá manipular la mente.

  Algunas empresas de servicio, después de un gran despliegue publicitario, habiendo descuidado el factor de las características de calidad reconocidas por el cliente, equivocadamente deciden incrementar precios, pensando que han obtenido un posicionamiento favorable para ello; pero tiempo después están en problemas en términos de ajustes de precios en sentido contrario. Igual sucede con el objeto de mantener la participación de mercado, caso en el que recurren a las promociones interminables.

  Es oportuno distinguir entre comunicación y publicidad. La comunicación es más amplia, pues abarca las entrevistas concedidas por los ejecutivos de la organización, notas de prensa, interrelaciones con la comunidad y todo tipo de publicidad pagada y no pagada. Hasta no hablar es comunicar.

- Imagen de la marca. Según Kotler y Armstrong, la imagen de la marca viene a ser "la serie de creencias que albergan los consumidores acerca de una marca particular"[22]. Tiene como objetivo defender o hacer notar la personalidad del producto y por tanto es la coraza del posicionamiento. Por lo tanto la brecha entre lo que cree el consumidor respecto a las características reales de una marca depende de:
  a) La experiencia. Son los hechos concretos comprobados o los antecedentes al usar o consumir el producto. Una experiencia favorable es la condición determinante para el logro de una percepción positiva.
  b) La percepción. Ésta es "el proceso mediante el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan la información, para formar una imagen significativa del mundo"[23]. Por lo tanto la percepción de un cliente sobre algo estará condicionada por: la cantidad de estímulos que recibe (por ejemplo cantidad de comerciales por día); si el estímulo es de su interés; si el estímulo apoya lo que ya cree el cliente (por ejemplo algunos creen que el mejor acero del

mundo se produce en Suecia, o sobre esto es común escuchar ¿ves ... yo tenía razón?, o ¡me gusta por que piensa igual que yo!); y por la cantidad retenida o aprendida de estímulos recibidos que han consolidado las creencias y actitudes de los clientes.

Por ejemplo, Jack Trout y Steve Rivkin, refieren el siguiente caso: "Para cierto estudio pusieron una etiqueta SANYO en un aparato electrónico RCA para el hogar. Luego pidieron a 900 personas que compararan su desempeño contra el mismo producto que conservaba su etiqueta original RCA. 76 por ciento contestó que el producto SANYO era mejor"[24]. De igual modo, en las pruebas ciegas que hacía una empresa peruana, su margarina siempre ganaba, pero no era así en el momento de la preferencia real de los consumidores.

En resumen, el análisis de esta variable consistirá en descomponer la imagen de la marca en sus dos componentes más importantes y así sucesivamente hasta que sea posible su cuantificación o cualificación.

Si bien, el requisito previo de una favorable imagen de la marca es la experiencia (componente tangible), la esencia de ésta es la gestión de la mente. De allí que el posicionamiento incluya a la imagen de la marca, pues éste considera además del estudio y manejo de la mente, los componentes "duros" como el producto en sí, su apariencia y el conjunto de antecedentes positivos. En sentido práctico, la imagen de marca es la suma del nombre y del concepto o significado que transmite; en cambio el posicionamiento, comprende también los soportes tangibles que están detrás de estos elementos.

- Participación de mercado. Esta variable debe ser considerada como un indicador de la eficacia en la detección de las necesidades y expectativas de los clientes o en el logro de las metas establecidas en este rubro, más que bajo el criterio de si una alta o baja participación de mercado, es de por sí una fortaleza o debilidad. Sólo si una mayor o menor participación de mercado es explotable para efectos de consolidar o ampliar el liderazgo o es limitante para alcanzar el liderazgo, deberá ser considerada como un indicador de la capacidad comercial. Si se presentara el caso, es importante considerar de manera especial, el segmento en el cual se tiene una favorable o atractiva participación de mercado.

  La participación de mercado podría representar una fortaleza si fuera utilizable favorablemente en la publicidad o en cualquier acción del marketing-mix, como por ejemplo cuando si por ser el número 1 en participación de mercado el cliente lo asocia fácilmente a "si es el más vendido debe ser el mejor".

  Asimismo, podría ser una fortaleza o debilidad, cuando la unidad estratégica como efecto de su participación de mercado decide fuerte o débilmente sobre la variación de precios del producto o llega a conocer otros mercados afines o complementarios. Esto ocurre, en el sector de carne de pollo, en el que la empresa con la mayor participación de mercado determina más que sus competidores el precio por kilo de este producto, en razón de que se da una alta correlación entre el incremento o disminución de precios y la disminución o el aumento del volumen de crianza. El hecho de que 3M tuviera el 100% de participación de mercado en el sector de cintas adhesivas para pañales, le permitió cuantificar el mercado de pañales y aprovechar la oportunidad de ofrecer cintas adhesivas para las cajas de este producto.

- Costos de marketing por unidades vendidas. En relación a esta variable, debe incidirse en los rubros más importantes desde la perspectiva del costo.
- Grado de precisión en los pronósticos de ventas. De la ineficacia en esta tarea pueden derivarse mayores costos de capital inmovilizado por inventarios, roturas más frecuentes de producción y ventas o pérdidas más acentuadas por sobreproducción o sub-producción.
- Costos de rediseño por razones de baja calidad en la investigación de mercado o en la definición de los conceptos o especificaciones de los productos.
- Eficacia en el lanzamiento de nuevos productos. Equivale a cuánto de las metas planteadas para determinado lanzamiento, realmente se alcanzan.
- Habilidades. Relacionadas a la experiencia, conocimiento y destrezas aplicadas en todo el proceso de marketing.
- Recursos. Principalmente de tipo humano y financiero.

a.1.4. Producción u operaciones. Consiste en la transformación de insumos en bienes y servicios o salidas. Entre las variables más importantes que nos señalan su capacidad, tenemos:

- Productividad. Antes de describir en qué consiste el análisis de esta variable, permítannos partir de su definición: "La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados (insumos) y la cantidad de bienes y servicios producidos (salidas)"[25]. En esta definición queremos enfatizar que un requisito para que la productividad se convierta en una herramienta poderosa de gestión y de evaluación, es que entre las salidas y las entradas exista una relación causa-efecto. Por ejemplo, en el sector financiero bancario se maneja la productividad expresada en términos de monto de colocaciones por cantidad de personas, sin considerar la poca incidencia de la cantidad de personas (insumo-entrada) sobre el monto de colocaciones (producto-salida). De esta manera ésta se constituye en indicador de baja utilidad en el análisis del desempeño de una institución financiera.

  La condicionante elemental para evaluar el incremento de la productividad es la calidad. A saber, en la medida que se eleve la productividad, manteniendo por lo menos el nivel de calidad, mayor será la probabilidad de que la productividad contribuya con el incremento de ingresos monetarios o de la competitividad.

  Para efectos de comparar los niveles de productividad, es importante considerar que no todas las unidades producidas (salidas) de un mismo sector tienen los mismos insumos. Los análisis comparativos se hacen por ende, después de concluir que los insumos más importantes utilizados son similares. Por ejemplo, no todos los radios tienen los mismos componentes.

  Los insumos más importantes de la productividad son: mano de obra, máquinas o equipos, conocimiento, terreno, materias primas y los recursos medio-ambientales (por ejemplo: aire, agua, suelo, flora y fauna). Como materias primas se consideran los recursos naturales que serán manufacturados; las fuentes de energía, como por ejemplo la hidráulica, la eólica, el petróleo y el carbón y los insumos primarios principales como por ejemplo una solicitud de un cliente.

En lo que concierne a los recursos medio-ambientales, una de las unidades del recurso aire es la cantidad de microgramos de PM10 por m³. Hoy en día, la medición de este tipo de productividad resulta vital para el control de la contaminación y por tanto para la preservación de la salud humana. Por ejemplo, la concentración máxima recomendada por la Organización Mundial de la Salud - OMS es de 70, pero en el periodo del 17 de marzo al 16 de abril de 1999, en el Centro Histórico de Lima, según la Municipalidad de Lima Metropolitana y Walsh Perú[26], sólo el día 02 de abril se obtuvo una concentración de 46, pues en el resto de dicho periodo, la concentración de PM10 estuvo entre 80 y 182 microgramos por m³.

Para medir la productividad es necesario establecer las unidades de medida de los insumos descritos anteriormente. Para ello, deberá responderse a la pregunta ¿cómo medir su consumo o agotamiento? Por ejemplo el consumo de mano de obra se mide en horas-hombre; el agotamiento de las máquinas en horas-máquinas; el consumo del conocimiento en horas de capacitación y entrenamiento; etc. Otra forma de tasar la productividad, es definiendo previamente cómo se paga determinado recurso o cómo ocurre el gasto por el uso de determinado recurso. Por ejemplo, si la mano de obra se paga por hora, la productividad podría medirse por hora-hombre; similarmente, si el gasto en repuestos de ómnibus de pasajeros está dado por la cantidad de kilómetros de recorrido, la productividad en este caso podría ser la relación: cantidad de pasajeros por kilómetro de recorrido.

La clave para evaluar la productividad de la organización, por el lado de los “out puts” está en seleccionar las unidades de las cuales dependen los ingresos de la unidad estratégica u organización (por ejemplo volúmenes de venta, monto de colocaciones en un banco, etc.); y por el lado de los insumos, los recursos más relevantes desde la perspectiva del costo y simultáneamente de su grado de reducibilidad. Por ejemplo, en los sectores con bajos costos de conversión, en relación al costo total operativo, como el de café tostado-molido, y en el que los costos de materias primas son reducibles (es decir, cuando las mermas o desperdicios son significativas; por ejemplo en el caso del café tostado-molido, las mermas representan cerca del 30% del total de la materia prima); será importante medir las unidades producidas en relación a la cantidad de materias primas utilizadas. En otros sectores, donde el uso de mano de obra es intensivo, como el de construcción y en muchos negocios del campo de los servicios, en el que poco se podría hacer para reducir el costo de los bienes comprados, es más conveniente medir la productividad en función de las horas-hombre utilizadas.

A mayor relación causa-efecto entre el denominador y el numerador de la productividad, o entre las entradas y salidas, respectivamente; corresponderá una mayor efectividad como indicador de la competitividad de una organización. Por ejemplo, más sentido tiene medir la productividad de las colocaciones de un banco respecto a su esfuerzo promocional que en relación a la cantidad de personas; de igual modo, es más útil medir la productividad agrícola en toneladas por m³ de agua, que en función de la cantidad de hectáreas.

- Calidad. Se refiere básicamente a la evaluación de las características de calidad tecnológicas, de conformidad y de confiabilidad del producto. Incluye el análisis

del nivel de productos no conformes, de reprocesos, y de reparaciones, y de las técnicas utilizadas para el control de la capacidad de los procesos y de las características de los productos.

- Costo. Incluye los costos de la calidad de prevención, de evaluación, de fallas internas y de fallas externas. Asimismo, implica el análisis de los costos de producción más importantes y los costos de cambiar de procesos por incumplimiento de las especificaciones o requerimientos de calidad. La explotación de los costos fijos de producción deberán atenderse de manera particular, para conocer el grado de apalancamiento operativo actual o potencial.
- Velocidad o rapidez. Este factor se relaciona con la capacidad instalada de producción y con el tipo de distribución de planta adoptado. La capacidad está definida por el proceso o recurso "cuello de botella" del sistema de producción; puede ser el rendimiento de una determinada máquina; la cantidad de camas en un hospital; la cantidad de programas o software diseñados por determinada cantidad de ingenieros; etc.

  Comprende la estimación del tiempo de ciclo operativo y de los tiempos con valor y sin valor. El tiempo de ciclo es la suma del tiempo de procesamiento, tiempo de inspección, tiempo de desplazamiento, tiempo de espera y tiempo de almacén.

  Asimismo, incluye la determinación de la capacidad no utilizada, comprendida por la capacidad ociosa (capacidad no utilizada por razones de estacionalidad o presencia de ciclos en la demanda) y por la capacidad en exceso (capacidad que no se puede utilizar en el corto ni en el largo plazo).
- Eficacia del programa de producción. Se refiere al nivel de pedidos de ventas atendidos por el área de producción. Por ejemplo, si en total en un mes no se atendieron 100 unidades de productos solicitados por el área de ventas y en dicho mes se vendieron 1,000 productos, entonces la eficacia del programa de producción será 90% (900/1,000).
- Localización. Este factor se relaciona fundamentalmente a las dimensiones de costo y de velocidad. Por ende, debe evaluarse cuán costosa es ésta en relación a los rubros más importantes, como podrían ser mano de obra, materias primas y distribución (o de entrega al cliente); así como, en cuánto agiliza el tiempo de entrega de los productos a los clientes y el tiempo de abastecimiento de insumos del proveedor a la organización.
- Flexibilidad productiva. Viene a ser la capacidad combinada de la mano de obra, métodos, máquinas, equipos e instalaciones para adaptarse de manera eficiente, eficaz y oportuna a las nuevas exigencias tecnológicas. Esta variable conlleva la atención de las capacidades alternativas tecnológicas del proceso productivo, la superación de marcos de gestión o paradigmas obstaculizadores de la predisposición al cambio y la previsión del entorno futuro alrededor de la unidad estratégica u organización.
- Tiempo de paradas por fallas en las máquinas o equipos.
- Costo por paradas de producción.
- Horas continuas de operación del proceso "cuello de botella" por hora-hombre de mantenimiento. En lo posible, este indicador de productividad debe subdividirse, por tipo de taller de mantenimiento: mecánico, eléctrico,

electrónico, etc.

a.1.5 Diseño y desarrollo. Es el conjunto de actividades para elaborar o atender a pequeña escala, nuevos productos o los requerimientos del cliente. La capacidad interna en este proceso de la unidad estratégica, dependerá de cómo se encuentre, en relación a las siguientes variables:

- Costos de rediseño por razones de incumplimiento de las especificaciones de calidad.
- Tiempo de desarrollo de productos. De esta capacidad depende la tasa de lanzamiento de nuevos productos al mercado.
- Sistemas de desarrollo de producto. Comprende: interrelaciones con las áreas de producción, ventas y marketing; experiencia y capacidad de los integrantes del equipo de diseño y desarrollo de productos; programas de capacitación; y recursos tales como: laboratorio, infraestructura física, herramientas, disponibilidad de software de diseño; etc.
- Planificación del diseño y del desarrollo. Considera la evaluación de cuán descritas están las actividades de diseño, desarrollo y de revisión, y cuán definidas están las responsabilidades de la implementación de éstas y sus respectivas interrelaciones funcionales.
- Elementos de entrada del diseño. Es la identificación de las especificaciones de los elementos de entrada del diseño, relativas la producto, incluidos las exigencias legales.
- Elementos de salida del diseño. Se refiere a cuán verificables (aptitud para ser examinada y así determinar la conformidad con los requisitos explícitos de entrada) y validables (aptitud para ser examinado con fines de confirmar que el producto satisface el uso específico previsto) son los datos de salida del diseño.
- Patentes y derechos de autor. La posesión de patentes será más importante, en la medida que se traduzca en mayor diferenciabilidad o se constituya en una mayor protección contra la imitación de los procesos productivos claves.
- Habilidades del personal. Expresados en términos de creatividad, rapidez, singularidad y viabilidad.

a.1.6 Logística interna. Comprende el proceso que empieza con el requerimiento de materiales por parte de los usuarios y termina con la entrega de éstos en la planta o fábrica. Los indicadores más importantes de la capacidad de este proceso, son:

- Costos de transporte. Son los fletes desde el proveedor hasta la planta o fábrica.
- Costos de los productos no conformes recibidos de los proveedores detectados en la fábrica.
- Costos por deterioros de materiales en el transporte, manipulación, almacenamiento, conservación y entrega a fábrica.
- Costos adicionales por uso de espacio para inventario extra.
- Desempeño de los proveedores respecto a los plazos de entrega. Se mide considerando la cantidad de entregas dentro del plazo programado en relación a

la cantidad total de entregas de los proveedores.

- Nivel de productos rechazados. Es el grado de cumplimiento de las especificaciones. Viene a ser el porcentaje de productos rechazados respecto al total de productos recibidos.
- Efectividad en la evaluación de los proveedores. Por el lado de la eficiencia incluye el costo de la calificación de los proveedores, considerando qué y hasta dónde se les evalúa, y el costo que implica la probable duplicidad en los controles de calidad (hecha por el proveedor y también por la organización), y por parte de la eficacia, es medir cuán oportuno es el sistema evitando y corrigiendo la existencia de proveedores que incumplen los requisitos de la organización.
- Errores en las solicitudes y órdenes de compra. Por imprecisiones, desactualización de las especificaciones o falta de datos e información.
- Eficacia del programa de abastecimiento. Es el nivel de requerimientos de producción atendidos por el área logística. Por ejemplo, si el nivel de interrupciones en determinado mes, hubiera sido equivalente a 50 unidades de producción, frente a un volumen de producción real en dicho período de 1,000 unidades, el nivel de eficacia del programa de abastecimiento será de 95% (950/1,000).
- Tipo de negociación aplicada con los proveedores. En función a si aseguran la calidad del producto en el largo plazo.
- Efectividad de los métodos de control de inventario. Este trabajo debiera orientarse a determinar el nivel de eficiencia y de eficacia del método utilizado. La eficiencia se mide en términos del costo de capital inmovilizado incurrido; y la eficacia, en función de las roturas de ventas, más que de producción.
- Costos de los materiales directos. Incluye principalmente el nivel de costos de las materias primas y de los insumos más costosos.
- Accesibilidad a los insumos claves. Es el grado de dificultad o de facilidad presentado en la obtención de las materias primas e insumos más importantes, desde la perspectiva del costo y/o de la calidad final de los productos.
- Rotación de inventarios. Es conveniente estimar este indicador por tipo de producto y material. Una baja rotación es sinónimo de baja flexibilidad para responder a los cambios en las necesidades de los clientes, y puede convertirse en costos por obsolescencia. Un competidor con una alta rotación puede innovar y provocar este tipo de costos para la unidad estratégica.
- Nivel de inventarios. La evaluación de este factor se hace desde la perspectiva del costo y de la disponibilidad. Por ejemplo, un alto stock de materias primas, podría influir poco en la tasa de disponibilidad de productos para vender, pero representaría, relativamente, un costo bajo de capital inmovilizado; en cambio un alto stock de productos terminados, si bien elevaría el capital inmovilizado, significaría una alta tasa de disponibilidad de productos para atender rápidamente al cliente.
- Costos logísticos. Se refiere a los costos de pedir y de mantener. El primero incluye los formatos utilizados en las solicitudes y órdenes de compra, el procesamiento de la orden de compra desde su requerimiento por el usuario, los gastos administrativos, etc. El costo de mantener o de almacenamiento,

comprende los gastos de seguros, intereses o costos del capital inmovilizado (si los productos han sido adquiridos con recursos propios y con préstamos), alquiler (si el local no es propio) o costos de oportunidad (si el local es propio), gastos por servicios básicos, etc.

- Técnicas de compra. En este factor se pueden encontrar potenciales soluciones de reducción de costos vía reducción de inventarios o de aceleración en los plazos de entrega, como cuando las órdenes de compra se emiten electrónicamente o cuando el proveedor tiene acceso directo a los niveles de inventario.
- Recursos: sistemas de información, software logístico, personal y equipos.
- Habilidades. Capacitación y entrenamiento en técnicas de gestión logística.

A.2 Áreas o proceso de apoyo

A.2.1 Finanzas. Involucra las actividades de adquisición, financiamiento y gestión de los activos. Es decir, responde a las preguntas ¿cuánto se necesitan de activos o en qué invertir?; ¿cuál es la mejor mezcla de endeudamiento? y ¿cuál es la forma más eficiente y eficaz de manejar los activos?. Consecuentemente, el responsable financiero deberá decidir permanentemente la combinación más rentable y menos riesgosa de sus carteras de inversión y de financiamiento.

La evaluación de los diferentes factores internos de tipo financiero deberán realizarse bajo las diferentes expectativas e importancia de cada uno de los siguientes agentes:

1. Accionistas. Los accionistas están comúnmente preocupados por el ROE, el ROI, los dividendos, las utilidades y por el precio por acción.
2. Proveedores de capital. A los abastecedores de fondos les interesa los riesgos derivados del nivel de apalancamiento y de la cobertura de utilidades netas sobre los intereses o gastos financieros.
3. Proveedores de materiales y demás recursos claves. Su perspectiva está en la liquidez de la organización, que indique la capacidad de ésta para cumplir con los pagos pendientes.
4. Trabajadores. Es importante no pasar por alto el manejo de la liquidez para efectos de cumplir con el pago de las remuneraciones del personal.
5. Directivos. Generalmente están detrás de los resultados en materia de rendimiento y ratios de gestión.

En función a cómo está y qué decisiones piensa tomar la unidad estratégica, uno o más de tales agentes, será clave. Por ejemplo, si estamos en la necesidad de renovar radicalmente la tecnología, las instituciones financieras resultarán cruciales.

Considerando estos aspectos, las variables más importantes, son:

- Análisis del balance general y del estado de resultados. Para este análisis es importante el uso de las razones financieras. Sobre esto, debemos precisar que el análisis debe realizarse entrelazando más de dos ratios y considerarse la evolución de cada uno. Por ejemplo, una razón de prueba ácida de 1.10 nos señala tan sólo que la organización tiene activos cercanos al efectivo que superan en 10% sus

obligaciones de corto plazo, pero puede ocurrir que se trata de un sector en el cual el pasivo corriente representa una pequeña parte de la deuda total y que puede tener al mismo tiempo una razón deuda total/activo total de 0.70; significando que, si bien la organización tiene una liquidez inmediata para afrontar sus deudas de corto plazo, puede asimismo tener problemas para cumplir con sus compromisos totales; y por ende, esta situación puede resultar fatal en una industria altamente dinámica tecnológicamente, por el gran riesgo financiero que representaría para los acreedores, la provisión de mayores capitales. Es importante considerar que los proveedores de capital, no sólo desean prestar a aquellos que muestran solvencia en el corto plazo, sino también en el largo plazo.

Por otra parte, debe repararse en si los resultados indicados, se están presentando de manera repetitiva o es coyuntural; por ejemplo, el mayor endeudamiento de largo plazo podría haberse generado recientemente como consecuencia de altas inversiones en renovación tecnológica, de allí que sea necesario evaluar la evolución, y en lo posible, estimar las proyecciones de las razones futuras.

Entre las razones financieras más importantes (ver cuadro 6.2.2.1), tenemos:

1. ÍNDICES DE LIQUIDEZ.- Miden la capacidad de atender las obligaciones de corto plazo.

2. ÍNDICES DE SOLVENCIA O APALANCAMIENTO.- Miden la capacidad de cumplir con las obligaciones de largo plazo o el grado de endeudamiento externo de la empresa frente a los recursos propios o de los accionistas. Señalan la proporción de recursos de la empresa o de los accionistas que están comprometidos en deudas.

3. ÍNDICES DE ACTIVIDAD O DE GESTION.- Miden la eficacia en el uso de los recursos de la empresa a través de indicadores de rotación.

   El Periodo Promedio de Cobro responde a la pregunta ¿Cada cuántos días la empresa cobra sus cuentas por cobrar?. A su vez, el Período Promedio de Pagos, atiende a ¿Cada cuántos días la empresa paga a sus proveedores?

   La Rotación de Inventarios contesta a ¿Cuántas veces rota el inventario al año? El inverso de éste es el Periodo Promedio de Inventarios, índice que calcula el tiempo de demora de la venta de los inventarios.

   La suma del Periodo Promedio de Inventarios y del Periodo Promedio de Cobro, viene a ser el ciclo operativo.

4. ÍNDICES DE RENTABILIDAD.- Miden la eficacia en la generación de utilidades frente a las ventas, activos totales y patrimonio.

- Análisis del flujo de fondos. Como punto de partida, basándonos en Van Horne y Wachowicz[27], diremos que comprendemos como fondos, todos los activos y los pasivos y el patrimonio. Por tanto, el flujo de fondos es el conjunto de transacciones reflejados en dos balances generales que explican el cambio de

efectivo de una organización.

Además de identificar de dónde provinieron determinados fondos (fuentes) y en qué se utilizaron (aplicación o usos), estratégicamente nos interesa conocer si ha existido coherencia entre el tipo de fondo utilizado y la correspondiente naturaleza del destino. Dicho de otro modo; es primordial determinar la correspondencia entre la magnitud de la carga financiera de un pasivo-fuente y el tipo de cuenta en el cual se utilizó; o entre el tipo de activo-fuente y su correspondiente aplicación. Por ejemplo, como hechos extremos inconsistentes, podríamos mencionar la utilización de un préstamo con alto gasto financiero o de corto plazo, en la adquisición de activos fijos; o el haber recurrido a la venta de activos fijos (fuente) para incrementar los inventarios de materiales directos (uso).

- Análisis del flujo de efectivo. Esta herramienta financiera debiera utilizarse complementariamente al estado de flujo de fondos, y no sustitutoria. Esta afirmación se sustenta en que ambos estados, son necesarios para determinar cuán eficaz es la planeación financiera de la organización, o para hacerla más eficaz. El flujo de fondos, ajusta de manera general el tipo de fuente al tipo de aplicación de los fondos; y el flujo de efectivo, especifica el tipo de actividad o categoría (actividad de operación, actividad de inversión y actividad de financiamiento) que está proporcionando el efectivo para cubrir las necesidades u obligaciones de efectivo de las demás actividades o categorías.

  Por lo tanto, el análisis del estado de flujo de efectivo, debe orientarse a conocer cuán dependiente es la organización de su habilidad operativa y de la rentabilidad intrínseca del negocio, para hacer posible sus perspectivas de crecimiento a largo plazo (adquisición de activos fijos, pago de dividendos y pago de intereses financieros de largo plazo), así como, cumplir con sus necesidades periódicas. De esto podemos deducir que mientras más alto es el riesgo financiero del pasivo asumido, del cual depende la operatividad en el corto y largo plazo, más débil será la organización o negocio; y más fuerte será cuando su flujo de efectivo se sustenta en mayor grado en la generación de efectivo de operación. Las situaciones intermedias se asocian al uso de recursos de largo plazo (venta de activos fijos, por ejemplo) o a la utilización de fuentes de financiamiento de bajo riesgo, para mantener un flujo de efectivo positivo.

  Por otro lado, es necesario analizar tanto este estado como el flujo de fondos, por el lado de los intereses de los proveedores de capital de largo plazo (por ejemplo los que compraron los bonos emitidos por la empresa); más aún cuando la unidad estratégica se encuentra en un sector tecnológicamente cambiante, y por cuanto podría estar en la necesidad de recurrir a estos agentes.
- Flujo monetario empresarial. Se refiere a la coherencia en la evolución de los ingresos netos, gastos operativos y nivel de inventarios. Es saludable si la organización ha incrementado sus ventas netas y al mismo tiempo ha reducido sus gastos o los ha incrementado en menor proporción que el crecimiento de las ventas netas y si ha mantenido o reducido sus niveles de inventarios.
- Costos. Incidir en los más relevantes y reducibles y tomando en cuenta si agregan valor o no al producto. Conlleva, la atención de la sensibilidad del apalancamiento operativo y financiero a la magnitud y explotación de los costos fijos operativos y financieros (principal de las deudas). El esfuerzo de deducir si

un recurso o actividad agrega valor pasa por la contrastación entre el costo de cada recurso o actividad y el probable nivel de precio que estaría dispuesto a pagar el cliente (por ejemplo por lo difícil que resulta calcular los precios reales que les colocaría el cliente, podría optarse por utilizar los intervalos: precio bastante alto, precio alto, precio medio, precio bajo y precio bastante bajo).

No obstante la relación de factores y variables que acabamos de proponer, debemos comentar que los factores y ratios financieros no son importantes por sí mismos, pues su relevancia depende de si se traducen en mayor valor, y por lo tanto en función a si por ejemplo, contribuyen a un mayor precio, mayor volumen o menores gastos, se dará su prioridad en el momento de decidir qué variables analizar en el área financiera.

Por otra parte, debe considerarse que los valores cambian, y por ende la importancia de uno u otro ratio también. Por ejemplo, en la etapa de introducción del ciclo de vida de un producto es importante la rotación de activos e inventarios y la variación de los volúmenes de ventas; en el crecimiento, es el flujo de fondos, el flujo de efectivo y la liquidez para financiar el crecimiento del producto; en la madurez, los indicadores de gestión, la suficiencia del flujo de efectivo operativo para fondear nuevos negocios o a los negocios estrellas o interrogaciones, y el apalancamiento para relanzar; en la fase de saturación, la contribución marginal que queda para cubrir los costos fijos desembolsables, pues el volumen y los costos fijos no desembolsables por ser considerados como costos hundidos, no son problema, sino la diferencia entre el precio y los costos variables; y en el declive, resultan claves el punto de equilibrio en efectivo para manejar el precio y el volumen mínimo. Los indicadores de rendimiento, el nivel de riesgos y los costos fijos desembolsables, interesan en todas las etapas.

A.2.2 Recursos humanos. Podemos resumirlo como el flujo de ingreso, desarrollo y salida de los recursos humanos. En atención a los cambios de la nueva era, el proceso de desarrollo del recurso humano debiera orientarse a lograr la ultraflexibilidad del trabajador, pero sobre una apuesta a determinado talento clave; mejor dicho, el trabajador deberá elegir y arriesgar por un conjunto de especialidades significativamente afines y luego esforzarse para estar preparado respecto a las discontinuidades tecnológicas previstas alrededor de la carrera seleccionada. Por otra parte, la cada vez menor posibilidad de las organizaciones de absorber la oferta laboral, obliga a apoyar a todos los trabajadores en el logro de sus metas personales y en la satisfacción de sus intereses independientes de su centro de trabajo; y básicamente, en caso de que la organización presente limitaciones para crecer continuamente, prepararlo para afrontar posibles reducciones de personal. Según estas premisas, los indicadores más importantes de la capacidad de este proceso, son:

- Cantidad de trabajadores por volumen de actividad.
- Nivel de formación por grupos ocupacionales. En el sector público por ejemplo los grupos ocupacionales están divididos en directivos, profesionales, técnicos y auxiliares.

- Horas de capacitación y desarrollo en general.
- Sistema de evaluación del desempeño: factores de evaluación, rangos de puntuación, niveles orgánicos calificadores y periodicidad.
- Cantidad de problemas existentes resueltos individual o por equipos de trabajo. En lo posible debe ser cuantificado monetariamente.
- Cantidad de problemas potenciales evitados, individual o por equipos de trabajo.
- Ideas creativas sugeridas y ejecutadas y resultados alcanzados.
- Nivel de puntualidad.
- Costo de la capacitación.
- Costos por ausentismo.
- Frecuencia por tipo de castigo.
- Sistema de recompensas por rendimiento.
- Cuantía de las prestaciones.
- Índice de rotación interna. Puede ser cuantificada por persona en el período de un año.
- Evaluación del desempeño posterior a la rotación interna. Indica la variación del desempeño generado por la rotación interna.
- Horas de capacitación en desarrollo de nuevas habilidades afines y en relación a determinadas alternativas tecnológicas por grupos de personas.

B. DIMENSIÓN: CAPACIDAD INTERPROCESAL

Las variables de esta dimensión se desprenden del conjunto de interrelaciones existentes entre las actividades primarias y de apoyo en todo el proceso de negocio (ver gráfico 6.2.2.1). Los indicadores que nos muestran la capacidad de la unidad estratégica en esta dimensión, se relacionan a:

- **Equilibrio y flujo continuo**. Se refiere a la armonía y balance en la asignación de recursos y habilidades, en la ejecución de actividades y en las salidas de los procesos de toda la cadena de valor. El punto de partida para determinar el equilibrio en toda la cadena de valor, es el ajuste de capacidades del área clave al mercado. Por ejemplo, Microsoft, ha concentrado sus recursos y desarrollado sus habilidades en el área de diseño y desarrollo, en respuesta a un mercado ultra exigente en materia de innovación; consiguientemente, los demás procesos lo han hecho respecto a este proceso clave. No contemplar este factor, puede implicar ineficiencias por esfuerzos inútiles.

  Una forma de desequilibrio entre procesos, ocurre cuando no se combina determinadas capacidades gerenciales complementarias; como por ejemplo, las de planificar y organizar en una determinada área, y la de ejecutar y controlar en otras. Imagínese lo que pasaría si todos los ejecutivos claves fueran grandes planificadores y poco ejecutores, ¡difícil que se mueva la empresa!

  Por ejemplo, en una empresa peruana, productora de levadura fresca e instantánea, los empleados del departamento de control de calidad, chequeaban los parámetros de temperatura, pero debido a falta de capacidad de almacenamiento de agua, fallaba el sistema de enfriamiento; y por tanto, no tenía

sentido controlar la temperatura. Otro caso es el de una empresa que había concentrado sus "genios" en los órganos staff, descuidando en este aspecto el área de producción. De igual forma, poco sirve tener capacidad productiva de 100 unidades, si se tiene una fuerza de ventas capaz de cerrar ventas por tan sólo 50 unidades.

Supongamos que un negocio tiene 3 procesos o actividades p1, p2 y p3 y que p2 es el cuello de botella. Habrá equilibrio si el trabajo en p2 requiere de 2 máquinas y 2 hombres y es equivalente al trabajo de 1 máquina y de 1 hombre en el proceso p1, así como al esfuerzo de 1 máquina y 3 hombres en el proceso p3.

La armonía y balance en las salidas de los procesos se refleja en el volumen ininterrumpido de productos que egresan de proceso en proceso. Por esta razón a esta característica lo denominamos flujo continuo. Éste depende, además del equilibrio en la asignación de recursos y habilidades en toda la cadena de valor, de la comunicación e información fluida y del aprovisionamiento oportuno. Por ejemplo, puede ocasionarse la discontinuidad por el desequilibrio y la descoordinación entre el lanzamiento agresivo de nuevos productos y la previsión de liquidez de la organización ("out-put" del proceso de marketing frente al "out put" del proceso financiero). Consecuentemente, el equilibrio entre los procesos de la cadena de valor ocurrirá cuando se asignen recursos de valor equivalente en uno y otro proceso, se coordinen las actividades a nivel interprocesal y se integren a las personas de los diferentes procesos. En la suposición del negocio con los procesos p1, p2, y p3, puede que la dotación de recursos entre procesos sea equivalente o esté en equilibrio, pero por fallas en la programación, podría ocurrir que las salidas no sean equivalentes y por ende se esté presentando sobre-inventarios, demoras o interrupciones en el proceso productivo. Es así como, la evaluación de este factor involucra el estudio del nivel de equilibrio de las entradas, del grado de continuidad de las salidas y de las razones de éstos.

- **Sincronización de procesos**. Comprende el trabajo coordinado de las áreas claves. Para ello se necesita de la integración de personas. Algunas organizaciones para lograr la sincronización de tareas, conforman equipos multidisciplinarios o multifuncionales a todo nivel. La falta de sincronización, se refleja por ejemplo cuando el lanzamiento de un nuevo producto, genera roturas de stocks y origina costos por inventarios obsoletos no planeados.

- **Sostenibilidad del nivel de eficiencia y eficacia obtenido en una actividad en todo el proceso de negocio**. Como lo advierte Eliyahu Goldratt "el óptimo global no es la suma de los óptimos locales"[28], débil será el impacto en el éxito final, si la eficiencia en un eslabón se pierde en los eslabones subsecuentes o si produce efectos negativos en otras actividades relacionadas. Por ejemplo, el control de calidad riguroso y oneroso de los productos en el momento de salir de la fábrica, se disipará si la calidad no se continúa manteniendo en los procesos siguientes de almacenamiento, manipulación, conservación, transporte y entrega. Otro ejemplo tenemos en lo que ocurrió en una empresa que optimizó el peso de sus envases, pero que en otro lugar de la cadena de valor, se tradujo en un incremento de las devoluciones de mercaderías, costo que superó largamente los

ahorros obtenidos al reducir el peso de los envases.

De igual manera y con mayor razón hoy en día donde el ciclo de producción se acorta cada vez más en relación al ciclo completo del negocio, en esta sección deberá observarse si la probable eficiencia reflejada en la rapidez del proceso productivo del área de operaciones se pierde o permanece en toda la cadena de valor hasta llegar el producto a manos del cliente final. Tom Peters narra el siguiente ejemplo: "ABB Asea Brown Boveri es un clásico gigante de la industria pesada que compite en sectores comerciales tales como las plantas de energía, la transmisión de energía, la distribución de energía, el transporte y el control de la contaminación. Esta firma de 30,000 millones de dólares con base en Zürich apunta a reducir la duración del ciclo de todo lo que fabrica en un 50 por ciento en el curso de los próximos años. Su éxito podría producir enormes consecuencias en el resultados final. Como parte de este programa llamado T50, ABB analizó cuidadosamente el ciclo de las ventas hasta la entrega (ventas, ingreso del pedido, ingeniería, desarrollo de las especificaciones, planificación, fabricación, entrega). Resultó que la fabricación representaba sólo el 3 por ciento de la duración del ciclo."[29].

C. DIMENSIÓN: CAPACIDAD GERENCIAL

Las variables se relacionan al proceso administrativo de planificar, organizar, dirigir y controlar, tanto a nivel de toda la unidad estratégica, como a nivel de cada área clave y, a los resultados obtenidos como producto del esfuerzo gerencial conjunto en todas las actividades de la cadena de valor. Así, es importante considerar los siguientes aspectos y variables:

- **Efectividad planificadora**. Debe evaluarse si los planes realmente se aplican y si son eficaces (permiten obtener resultados favorables).

- **Consistencia de la organización**. Implica la evaluación de la consistencia entre la estructura organizacional y los procesos claves, la estrategia, el entorno y la cultura adoptada. En lo concreto es la medida de la efectividad reflejada en la definición de las responsabilidades, autoridad e interrelaciones de las áreas más importantes.

- **Eficacia de la dirección**. Consiste en estimar el éxito de las decisiones en el corto y largo plazo, el éxito del estilo de liderazgo respecto a problemas contingenciales, a la cultura y a la estrategia, la consistencia entre los sistemas y las metas adoptadas, la claridad de los propósitos de la organización y la flexibilidad en el manejo gerencial.

- **Efectividad del control**. Comprende las variables eficiencia del control y eficacia; esto es, su costo y velocidad, y si permite detectar oportunamente las desviaciones.

- **Sostenibilidad de la calidad del producto en manos del cliente**. Ésta es una

responsabilidad indelegable de la gerencia de más alto nivel de la unidad estratégica. Viene a ser la responsabilidad por el mantenimiento de la calidad del producto durante el uso o consumo del cliente. Este factor contiene como variables más importantes:

1. La accesibilidad de los productos complementarios necesarios para usar o consumir el producto; por ejemplo: almacenes, conservadores, envases, energía, etc.
2. Facilidad para el uso o consumo; como el de "facilidad para abrir el envase", información para y durante el uso o consumo. Esta es una exigencia clave en el sector de aparatos electrodomésticos.
3. Disponibilidad de productos necesarios para el desecho, mutación o destino final del producto; como por ejemplo los tachos de basura, bolsas de protección, materiales de limpieza, evaporadores, incineradores, etc.

- **Clima laboral**. Reflejado básicamente en el grado de compromiso del personal o la predisposición a conflictos laborales.

- **Gastos administrativos**. Comprende los sueldos, salarios, depreciaciones, gastos de representación, movilidad, gastos de viaje y otros gastos generados por las actividades propias de las gerencias de la unidad estratégica.

- **Evolución del precio por acción**. Si bien, significa observar la política de dividendos, el ratio precio por utilidad (P/U) y las utilidades por acción; en términos prácticos, consiste en atender la consistencia en la política de dividendos, la evolución sostenida y ventajosa de las utilidades y la percepción sobre las perspectivas de crecimiento de las utilidades. Este factor lo incluimos en esta dimensión, por cuanto es más responsabilidad de la gerencia de más alto nivel que de la gerencia del área financiera.

- **Punto de equilibrio**. Asimismo, en esta dimensión deberá evaluarse el nivel de punto de equilibrio de la unidad estratégica. Un menor punto de equilibrio en relación a la competencia, para precios y costos variables similares, puede ser equivalente a mayor eficiencia en la gestión por menores costos fijos, y puede colocar a la organización en mejores condiciones para reducir márgenes de contribución y así elevar el volumen de ventas. Por otro lado, debe distinguirse cuán sensible es el punto de equilibrio al costo fijo (es directamente proporcional), al costo variable unitario y al precio del producto.

- **Rentabilidad por productos**. Puede discriminarse por segmentos, territorios o canales de distribución.

- **Costo social de las actividades**. Se refiera al costo de las repercusiones de las actividades del negocio sobre la contaminación, educación, cultura y demás responsabilidades sociales.

En todos los factores, deberán considerarse los recursos utilizados, tales como:

sistemas informáticos, tarjetas de control, personal y equipos utilizados; y las habilidades gerenciales en cada uno de estos campos.

D. DIMENSIÓN: CULTURA ORGANIZACIONAL

Lo que se persigue en esta dimensión es determinar los valores, y su respectiva jerarquía, creencias y artefactos más practicados en la organización (ver gráfico 6.2.2.2), así como estimar el grado de confianza y compromiso de todo el personal con la organización. Ello supone, básicamente, la consideración de las siguientes variables:

- Consistencia entre la cultura organizacional y la cultura cívica. Por ejemplo, hay casos de trabajadores que se comportan muy bien en el centro laboral, pero cambian radicalmente cuando están en la calle.

- Diversidad cultural. Consiste en identificar los principales perfiles culturales al interior de cada negocio.

- Artefactos. Comprende los comportamientos, las expresiones verbales y no verbales y los objetos utilizados por el personal.

- Creencias. Conjunto de interpretaciones individuales o colectivas respecto a un fenómeno concreto.

- Valores. Causas superiores o fundamentos nobles que rigen la existencia y sirven de guía de vida para la conducta de las personas. Recomendamos empezar por detectar los tres valores más practicados o de mayor jerarquía, y en el tiempo, incrementarlo gradualmente.

  Es muy importante detectar cuán alejado están los valores realmente practicados de los valores establecidos como meta, pues según estos últimos se rigen u orientan las prácticas administrativas. Por lo tanto, la inconsistencia de las acciones administrativas respecto a los valores anhelados dependerá de la magnitud de la brecha existente entre los valores practicados y los valores teóricamente pretendidos. En Hewlett-Packard se tiene mucho cuidado de que las prácticas gerenciales no violen los cinco valores principales establecidos en esta organización; por ejemplo, hace dos años antes de poner en práctica la remuneración en riesgo o salario vinculado al rendimiento (el año 1998 algunos ejecutivos devolvieron acciones porque no cumplieron con sus metas), se evaluó si esta nueva práctica violaba uno de los valores fundamentales, entre los cuales se tiene a la honestidad, el respeto por la gente y el concepto de contribuir a la empresa.

- Nivel de confianza. Este factor, está compuesto por las siguientes variables: comunicación permanente; aplicación de lo que se pregona; estricto cumplimiento de lo que se promete; sinceridad en el aprecio a las personas; desarrollo del talento del personal; la búsqueda de una causa superior; equidad en

la estructura remunerativa y en la dotación de condiciones de trabajo; probada lealtad mutua; implantación de la política ganar-ganar; y oportunidad para aportar y ejecutar ideas.

- Nivel de compromiso. Son componentes del compromiso: la aplicación de la política ganar-ganar; la formulación de una visión compartida; la existencia de metas comunes; el uso de la persuasión para convencer al personal; la equidad en los premios, riesgos, castigos e incomodidades; la equidad en la distribución de las obligaciones; y la concepción de la estabilidad en el empleo como la "cuña" del ritmo de la eficiencia y de la eficacia. Sobre esto, es oportuno precisar que lo que realmente molesta a las personas, no son las incomodidades existentes en el ambiente de trabajo; sino el hecho de que algunos sí están cómodamente instalados.

- Nivel de orientación a la calidad. Esto es, el esfuerzo y la voluntad del personal para satisfacer al cliente interno y externo y para hacer las cosas bien y cada vez mejor.

- Orientación al pensamiento estratégico. Básicamente se refiere al grado de inclinación o preferencia de los directivos y personas claves (dirigentes sindicales por ejemplo) en cuanto a la consecución de objetivos de largo plazo y a la práctica combinada y deselitizada del pensamiento racional y creativo y al enfoque humano en el momento de tomar las decisiones estratégicas.

- Aprecio al personal. Manifestado en el cumplimiento de las obligaciones legales y sociales en materia laboral y en la preocupación sincera por los problemas de los trabajadores.

- Nivel de orientación al cambio. Es la estimación de cuán cerca o cuán lejos está el personal de uno de los extremos del intervalo adaptabilidad-estabilidad o dicho de otro modo flexibilidad-rigidez.

- Nivel de orientación a la eficiencia. Implica el hábito de las personas por la reducción de costos, maximización en el uso del tiempo e incremento de la productividad.

- Nivel de orientación a las causas de los problemas. Consiste en evaluar la importancia otorgada por el personal al trabajo de investigar y detectar las causas de los problemas actuales o potenciales, para a partir de ello plantear sus soluciones.

- Cultura innovadora. Se refiere a la existencia de un ambiente favorable a la creatividad y al grado de manifestación del espíritu emprendedor de las personas.

La importancia del análisis de esta dimensión radica en que las personas normalmente actúan y juzgan de acuerdo a su escala de valores. Lo invitamos a ver

la anécdota de la figura 6.2.2.1(“Condorito”) que explica amenamente nuestra afirmación.

Lo complicado está en la intangibilidad de la cultura y en la relación causa-efecto entre las variables mencionadas, así como respecto a determinadas variables internas de las otras dimensiones de la auditoría interna. Una forma de abordar el carácter intangible de la cultura es diagnosticarla partiendo de la observación de las manifestaciones externas de las personas, a saber: el comportamiento de las personas, los objetos que utiliza, las maneras de hacer sus cosas, el ambiente del área de trabajo, etc. Asimismo, en el análisis de las variables culturales, deberá tenerse mucho cuidado en no caer en inconsistencias respecto al estudio de las demás variables internas analizadas en las otras áreas.

6.2.3 Selección de los patrones de comparación

Esta fase responde a la pregunta ¿contra qué evaluar? Recomendamos utilizar, previa selección, entre uno o más de los siguientes parámetros:

1. Los indicadores de la competencia o de los mejores. Es más aplicable en la medida que la competencia presente una similar mezcla de productos y de esta forma sea comparable. Se puede optar por elegir los indicadores de los competidores más importantes o por el promedio del sector.

   Resulta retador, recurrir al ejercicio del benchmarking para efectos de mejorar comparándose y aprendiendo de los mejores, rompiendo los límites del sector; a saber, contrastando el desempeño de la unidad estratégica con las mejores prácticas existentes en organizaciones que actúan en otros sectores.
2. Las metas internas planteadas. Puede derivarse del patrón anterior, de los desafíos particulares de los líderes de la organización o de la evolución histórica de los resultados en determinadas variables. Por ejemplo un patrón de referencia podría ser el nivel de desperdicios o el nivel de desempeño deseado. Otro ejemplo tenemos en lo que concierne a los tiempos operativos sin valor, como los de demora, transporte e inspección, pues podemos plantearnos metas utilizando el concepto de si agregan valor, o no, al cliente. Para la dimensión cultura organizacional, es recomendable combinar los patrones: cultura meta y grado de confianza y compromiso anhelado.
3. Las necesidades y expectativas de los clientes. Éstas deberán estar expresadas en términos cuantitativos o cualitativos. Incluye aquellos indicadores deducidos como resultado de las investigaciones de mercado y las exigencias establecidas en determinadas normas legales nacionales o internacionales, tal como el reglamento sanitario de alimentos.
4. Resultados históricos. Una base importante de comparación lo constituye el comportamiento en el pasado de los datos relacionados a las variables internas que serán analizadas. En los diagnósticos realizados hemos encontrado que es frecuente la ausencia de patrones de evaluación para deducir las fortalezas y debilidades; de allí que en el caso de no contar con estos parámetros, el sólo esfuerzo por disponer de esta información histórica es desde ya un avance.
5. Planteamientos teóricos. Se refiere a los estándares, requisitos o condiciones

sugeridos por instituciones prestigiosas o por reconocidos expertos sobre determinados campos, aceptados por la organización. Son por ejemplo, los criterios que hemos descrito en los aspectos de la segmentación y del posicionamiento.

En el caso de que para determinadas variables se tenga más de un patrón de comparación, es recomendable elegir el más desafiante.

6.2.4 Análisis de las variables internas

El análisis de cada variable identificada en la segunda etapa, significa comprender el porqué o en qué basa la unidad estratégica su inferioridad o superioridad en una determinada variable interna en relación a un parámetro de comparación. Es decir, consiste por ejemplo en responder a la pregunta ¿por qué la unidad estratégica tiene una productividad menor que el competidor más importante?. De allí que por lo general la comprensión de una variable casi siempre conllevará la evaluación de otra. En este caso, la productividad menor puede derivarse de una tecnología antigua y por ende de la variable productividad pasamos a la variable antigüedad de la tecnología.

De manera más detallada, abordar seriamente esta etapa, implica la ejecución correlativa o simultánea, de los siguientes pasos: 1º cuantificar o cualificar el desempeño; 2º comparar tal resultado con un patrón de referencia; 3º identificar las sub-variables relacionadas con determinado desempeño; y 4º describir el tipo de relación causa-efecto de las sub-variables con la variable analizada. Mejor dicho, el trabajo en esta parte, debe orientarse a la explicación de las razones por las cuales se presentan las brechas en determinadas variables, para de esta manera, facilitar la detección de la magnitud de las fortalezas y debilidades de la organización.

Pueden darse casos en los cuales, para efectos de medir con mayor objetividad cómo se encuentra la organización en determinada variable, se requiera más de un patrón de evaluación. Por ejemplo, el análisis financiero deberá realizarse en función del patrón escogido, y además, bajo la perspectiva de riesgo y rentabilidad que supone determinada situación para la organización. En este campo, esto es fundamental, por cuanto la rentabilidad es inversamente proporcional a la liquidez; y porque además el flujo de rentabilidad tiene la misma dirección que el flujo del riesgo; es decir, a mayor rentabilidad, mayor riesgo, o a menor rentabilidad menor será el riesgo. Esta relación tiene su explicación en el comportamiento común reflejado en que a una mayor rentabilidad corresponde una menor liquidez, y una menor liquidez, inestabiliza el grado de cumplimiento respecto a las obligaciones (incrementa el riesgo financiero). No obstante, ello no queda allí, va más allá; pues el nivel de riesgo va a depender del poder de negociación de la organización respecto a sus proveedores de insumos, de capital y de mano de obra. Un sector donde las reglas de juego financieras lo establecen los proveedores, es más riesgoso para la organización mantener activos circulantes a la par con los montos de pasivos circulantes.

Respecto al análisis de la capacidad interprocesal, es muy útil el uso de la cadena de valor (observe gráfico 6.2.2.1) para visualizar los impactos de lo que se

hace en una actividad sobre otra, para posteriormente determinar las coherencias o incoherencias entre éstas. Es prioritario conocer las interrelaciones entre aquellas actividades en las cuales intervienen diferentes áreas, tales como la de elaborar pronósticos de ventas y el de diseño y desarrollo de productos. De este proceso de análisis se deducirá la relevancia de cada actividad, en relación a las metas de la unidad estratégica o ventajas competitivas por crear o mantener. Esta evaluación se constituye en el análisis "bosque" de las variables internas.

6.2.5 Identificación de las fortalezas y debilidades

Para efectos de deducir las fortalezas y debilidades de una unidad estratégica y de aproximar una medición de la magnitud de las fortalezas y debilidades de la organización en relación a las variables internas analizadas, es conveniente ayudarse de una matriz, como la mostrada en el gráfico 6.2.5.1, y del uso de parámetros cuantitativos que señalen la importancia de determinada fortaleza o debilidad. En este trabajo, debe tomarse en cuenta que las verdaderas fortalezas o debilidades son sus respectivas causas, y por tanto es recomendable que, en lo posible, éstas sean descritas y evaluadas en la matriz. Para ello, en el momento de llenar la matriz mencionada, muchos estrategas adicionan al final una columna más para señalar la razón por la cual se otorga determinado porcentaje.

Para tener una idea de la magnitud de una determinada fortaleza o debilidad, sugerimos, utilizar los puntajes de 1, 2, 3, 4 y 5, para una debilidad mayor, debilidad menor, situación indiferente, fortaleza menor y fortaleza mayor, respectivamente.

Para elaborar la matriz de evaluación de variables internas del gráfico 6.2.8.1, sugerimos aplicar el siguiente procedimiento:

1º Anotar en la primer columna, las variables internas, ordenadas por cada proceso, dimensión o área interna de la unidad estratégica.

2º Elegir y describir en la segunda columna, el patrón de comparación.

3º Asignar un peso a cada variable, según su importancia respecto al logro de los objetivos fundamentales de la unidad estratégica. La suma de los pesos debe ser igual a 1 ó 100%. Antes de asignar el peso a cada variable interna, es conveniente ordenarlas de mayor a menor importancia, según su incidencia en el nivel de competitividad de la unidad estratégica. Hacer esto previamente eleva la objetividad y hace más sencillo el trabajo de ponderar cada variable.

4º Otorgar un puntaje a cada variable, según la escala siguiente: 1= debilidad mayor, 2= debilidad menor; 3: situación indiferente; 4= fortaleza menor; y 5= fortaleza mayor.

5º Multiplicar el peso de cada variable por el puntaje otorgado correspondiente y anotar el resultado en la última columna.

6º Sumar los puntajes ponderados de cada proceso o área y obtener el puntaje ponderado total de la unidad estratégica. Un puntaje ponderado total igual a 3 indicará que la unidad estratégica presenta una posición indiferente; por debajo de esta cantidad, señalará que la unidad estratégica ofrece más debilidades que fortalezas; y un puntaje mayor a 3, reflejará que la unidad estratégica tiene una posición fuerte.

Como dijéramos anteriormente, se presentan casos en los cuales el análisis se tiene que realizar en relación a más de un patrón de evaluación. Consecuentemente,

de esta misma forma se procede a la detección de fortalezas y debilidades. En el campo de las finanzas; desde el interés de los agentes proveedores, trabajadores y accionistas deberán encontrarse fortalezas y debilidades. Por ejemplo, se sabe que por lo general los proveedores de materiales y de capitales de corto plazo están interesados en la liquidez de la empresa; sería entonces una fortaleza en la medida que por estas razones, se obtenga un mayor poder de negociación. En este mismo sentido, los agentes proveedores de capital de largo plazo están interesados en la rentabilidad proyectada y en el nivel de apalancamiento; y por tanto más fuerte será la organización si sus indicadores de rentabilidad y apalancamiento aprueban las exigencias de estos agentes. El personal clave interno está interesado en la capacidad de pago de sus remuneraciones y algunas veces en los índices de gestión y en el ROI; un indicador favorable en este aspecto alimenta la cultura de éxito y motiva al personal. Los inversionistas están interesados en la rentabilidad y en el apalancamiento; por ende, un indicador favorable de rentabilidad motiva a una mayor concentración en el negocio, y un bajo apalancamiento es favorable en un sector de alto desarrollo tecnológico, y es más importante aún, si se está en un sector tecnológicamente cambiante. Los niveles de ROI, margen de utilidad neta y demás indicadores de rentabilidad, serán fortalezas en la medida que alimenten positivamente la cultura organizacional.

Es importante tomar en cuenta que el soporte de una ventaja competitiva es un conjunto de fortalezas determinadas. Por ejemplo, detrás de la ventaja competitiva “variedad”, de la empresa Amazon.com, están sus fortalezas en cuanto a red de proveedores y a sistemas de comunicación, aprovisionamiento y de negociación. De igual forma, el soporte de las ventajas competitivas de costo inferior de las empresas automotrices japoneses, son el culto por el costo y la obsesión por la eliminación de todo aquello que no genera valor.

6.2.6 Identificación y análisis de las competencias esenciales

Las competencias o capacidades claves son las fortalezas más importantes de la unidad estratégica y comúnmente están en relación directa a una o más variables externas claves. Responde a la pregunta ¿Qué es lo que sabemos hacer bien y mejor que los demás? Una competencia clave puede expresarse en términos de un proceso determinado, de un producto terminado o de una característica determinada clave de un producto en proceso o de un producto terminado que la unidad estratégica sabe hacer bien. Para su detección, debe partirse de la relación de variables externas claves elaborada en la etapa de análisis externo, para luego en función a éstas, unir recursos, conocimientos y habilidades calificados como fortalezas importantes de la unidad estratégica.

De manera similar que en el caso de la identificación de las variables externas claves, las competencias claves se identifican de dos formas. La más sencilla consiste en deducirlas como resultado de la experiencia y el conocimiento de la organización, teniendo cuidado en no caer en la subjetividad o en el error de engañarse a sí mismo. La segunda manera, es apoyándose en la matriz de evaluación de variables internas, observando la concentración de fortalezas mayores o la existencia de nubes de puntos entre 4 y 5; así por ejemplo, si en la capacidad del proceso de operaciones

encontramos puntajes entre 4 y 5 para la productividad, el costo de producción y la calidad del producto, nos podría estar señalando que detrás de esos datos está una competencia clave de la organización o también podría deducirse relacionando las variables cuyos puntajes han sido superiores a 4 y que están unidas por similares causas. Ejemplo de esto último encontramos en el caso de la empresa "Majestad", presentado en el acápite "conclusiones del diagnóstico interno", en el que su capacidad central de hacer zapatos cómodos, está asociada o depende de las variables: nivel de calificación de su personal y el aprecio hacia el personal, el esfuerzo por la búsqueda de la eficiencia y el efectivo control implementado y dirigido por el gerente general.

La ejecución de esta tarea, permitirá identificar las capacidades claves que necesitarán crearse, o, si se ostentan, desarrollarse. Adicionalmente, puede decidirse por valorar como competencias esenciales no explotadas, a aquellas capacidades, que si bien no responden a una variable externa clave, destacan porque es diferencial y se hacen mejor que los competidores y además obedecen a las inclinaciones o llamados internos y aptitudes o características propias y particulares de los líderes y personal clave de la unidad estratégica. Ambas, las inclinaciones y las aptitudes, conforman la vocación del negocio. El valor agregado de este trabajo radica en hacerlo con la intención de trazar estrategias sobre la base del aprovechamiento de este tipo de competencia.

6.2.7 Determinación del nivel competitivo de la unidad estratégica

Esta etapa tiene cuatro propósitos: 1) determinar cuán fuerte o cuán débil es la unidad estratégica; 2) identificar en qué es más fuerte y en qué es más débil; 3) detectar cuáles son los factores claves de éxito más descuidados en el sector y cuáles son los más atendidos; y 4) conocer por qué es más fuerte y por qué es más débil la unidad estratégica en relación a los competidores. Asimismo, sirve para afinar las metas y estrategias. Si usted quiere el empate, busque igualarse respecto a aquellas variables en las cuales cuenta con menor calificación; pero si usted quiere ser ganador, trate de repuntar y sacar distancia en la calificación de determinadas variables en las cuales está empatado o en desventaja.

El camino para lograr estos objetivos, es evaluar a la unidad estratégica y a los competidores respecto a los factores claves de éxito del sector, esto es, en función de las variables externas claves identificadas en el análisis externo y de las variables internas más importantes. Estas últimas se deducen del diagnóstico interno y de su correspondencia respecto a las variables externas claves.

Las variables internas más importantes, a diferencia de las variables externas claves, se deducen al margen de si las variables obtuvieron un puntaje de 1 ó 5, es decir independientemente de si fueron evaluadas como debilidad importante o fortaleza importante, pues una gran debilidad o una gran fortaleza de la organización no significa necesariamente que es de gran relevancia para el éxito en el sector. Por lo tanto, las variables internas claves serán aquellas competencias que sin importar si la organización las posee o no, responden directamente a las variables externas claves (competencias claves) y las demás variables deducidas del diagnóstico interno que inciden en mayor proporción en el éxito en determinado sector. Dicho de otro modo, es una cuestión de elegir aquellas pocas variables de las cuales depende la

mayor parte del éxito.

El nivel de importancia de los competidores viene dado por su participación de mercado actual o futura o en algunos casos por su nivel de rentabilidad actual o potencial. Es frecuente la realización de este análisis con los dos competidores más importantes. En caso de participaciones de mercado poco distantes, sugerimos elegir a aquél competidor que presenta una evolución más agresiva.

Esta etapa se orienta a determinar el nivel de competitividad de la unidad estratégica. Sobre la definición de competitividad dada por Carlos Colunga, como "la capacidad de hacer algo al nivel de la mejor competencia"[30], proponemos precisarla como la capacidad para mantener una relación calidad/precio que permita la permanencia de la organización o del negocio en el mercado. Para operativizar esta definición, compréndase por precio, el monto pagado por el cliente e incluye los costos y el margen de ganancia; y en la palabra calidad, considere fundamentalmente las características o valores claves del producto y la percepción de éstas por parte de los clientes. Es decir, un precio muy alto para un producto con características de calidad bajas, equivaldrá a baja competitividad; y un precio relativamente bajo para un producto con características de calidad altas, significará lo contrario.

Como manifestáramos anteriormente, la ejecución de los procesos de análisis externo y de diagnóstico interno es de ida y vuelta; por ello, en la práctica, para una mayor precisión en los resultados de este trabajo, la evaluación se realiza básicamente sobre las variables externas claves del sector, identificadas en la fase anterior y se adicionan las variables internas más importantes determinadas y evaluadas en la fase de diagnóstico interno. Al conjunto formado por las variables externas claves y las variables internas claves lo denominamos factores claves de éxito.

Juntar estos dos grupos de variables, enriquecerá asimismo las actividades a desarrollarse en el diagnóstico interno. Entre las variables internas que no debieran descuidarse, tenemos: eficiencia, eficacia, efectividad, calidad, rentabilidad, costo, velocidad, productividad y servicio. En todas ellas, dependiendo de la disponibilidad de información y de la audacia para conseguirla, deben especificarse los recursos y habilidades que lo conforman.

Como mínimo, la matriz de nivel competitivo debe realizarse considerando a los competidores más importantes, ayudándose en este caso de la matriz mostrada en el cuadro 6.2.7.1. Sin embargo, lo más recomendable para ganar mayor precisión, y contar con la información correspondiente, es hacerlo con todos los competidores (no hay "enemigo chico" y de todos se puede aprender) y además, en lugar de elaborarlo a nivel de la unidad estratégica en su conjunto, hacerlo por cada línea de productos del negocio, tal como lo señalamos en los cuadros 6.2.7.2 y 6.2.7.3.

En los esquemas 6.2.7.2 y 6.2.7.3, se nota claramente las diferencias entre una y otra línea de productos en cuanto a quiénes son los más fuertes y a qué factores claves de éxito se le presta mayor o menor atención. Por ejemplo en la línea de productos "Vaso de leche" del negocio de alimentos para el mercado institucional social de la empresa analizada "Andes Perú", los competidores más fuertes son, o serían, las empresas "Lakor", "Prosa" y "Mala Lima"; en cambio en la línea "Papillas", de la misma unidad estratégica, los más poderosos son, o serían, "Prosa", "Sekky" y "Allenka", en ese orden. De igual modo, los factores clave de éxito más

atendidos en la línea “Vaso de leche” son capacidad de producción y velocidad de respuesta, y en la línea “Papillas”, son velocidad de respuesta y valor nutricional; y en relación a los factores clave descuidados se tienen a “cercanía con beneficiarios o consumidores finales” y “relación con los compradores o lobbies” y a “posicionamiento” y “cercanía con beneficiarios”, respectivamente.

A fin de dejar expeditos los cuadros anteriores para el establecimiento de objetivos y estrategias, es recomendable continuar con una comparación resumida de las fortalezas y debilidades de cada uno de los competidores más importantes por cada línea de productos. Del cuadro 6.2.7.4, se deduce que la empresa “Andes Perú” en su línea de “Papillas”, no se encuentra entre los 5 cinco competidores más fuertes y está en desventaja frente al competidor más importante (“Prosa”) respecto a los factores clave de éxito: relación con compradores, capacidad financiera y producción descentralizada. En ese mismo cuadro se observa que la ventaja que tiene “Andes Perú” en dicha línea, sobre los cuatro competidores más significativos es su “velocidad de respuesta”.

Es importante también tomar en cuenta que cuando nos referimos a competidores, se incluyen a las organizaciones que ofrecen productos sustitutos y a los competidores potenciales. Por otro lado, puede ocurrir que un competidor puede aparecer en el grupo de competidores actuales y potenciales a la vez, pues como por ejemplo en el gráfico 6.2.7.2, la empresa “Lakor” que actualmente hace “leche tradicional”, aparece también en el grupo de competidores potenciales porque se prevé que lance al mercado una “leche enriquecida”.

Sugerimos que la matriz de nivel competitivo se construya siguiendo los siguientes pasos:

1º Describir en la primera columna a los factores claves de éxito.

2º Asignar un peso a cada variable anterior. Antes de la ponderación es muy útil ordenar las variables de mayor a menor, según su incidencia en el éxito del sector. La suma de los pesos debe ser igual a 1 ó 100%.

3º Calificar a la organización y a las demás organizaciones competidoras, decidiendo previamente la base de puntuación. Las bases de calificación más utilizados son los intervalos de 1 a 5 y de 1 a 10.

4º Multiplicar el peso de cada variable por cada calificación, y el total anotarlo en la columna “puntaje ponderado” de la organización correspondiente.

5º Sumar los puntajes ponderados de cada organización. El puntaje ponderado total más alto señala al competidor más fuerte, y los puntajes ponderados parciales indican respecto a qué variables son más fuertes o más débiles.

En esta parte, la clave es detectar las fuentes de cada ventaja, para luego en la etapa de formulación de estrategias, establecer acciones enfocadas a los puntos débiles de los principales competidores, o a desarrollar y crear nuevas soluciones que superen las desventajas de la organización.

Una forma de lograr objetividad en los resultados de la matriz, es evitando la duplicidad en las calificaciones de variables cuya calificación esté directamente relacionada a iguales criterios. Esto se evita seleccionando sólo una de estas variables. Por ejemplo, una empresa textil, en la elaboración de su matriz de nivel competitivo, consideró como variable externa clave “la imagen del producto del sector” y al mismo tiempo, la variable interna “imagen de la empresa”; y en el momento de la calificación, en razón a que el competidor más importante tenía

ventajas en cuanto a percepción de calidad del producto, obtuvo una calificación menor en ambos casos. Igualmente sucedió con una empresa de entrega de paquetes, en cuanto a las variables “entrega rápida” (variable externa clave) y “oportunidad de entrega” (variable interna clave).

De los resultados de esta etapa se pueden extraer, ajustar o precisar la relación de fortalezas y debilidades deducidas en las fases anteriores.

6.2.8 Conclusiones del diagnóstico Interno

Para arribar a las conclusiones del diagnóstico interno se requiere de objetividad y sinceridad. El peor error que puede cometer un estratega es engañarse a sí mismo. Asimismo, la descripción de esta etapa debe ser clara y consistente. Así, todos los involucrados deben entender lo mismo sobre cada aspecto del diagnóstico y los análisis deben ser coherentes unos a otros. En esta fase, deberá realizarse una síntesis de las causas más importantes de las capacidades, de las fortalezas y de las debilidades claves; así como, presentarse de manera precisa, cómo está la unidad estratégica en relación a las variables externas claves.

Es importante resaltar que en la búsqueda de causas, el esfuerzo debe dirigirse a la detección de razones tangibles u objetivas, que permita desde ya tomar acciones correctivas. Por ejemplo, explicar que la mayor participación de mercado del competidor más importante del sector se debe a factores, tales como: periodo promedio de cobro, cobertura distributiva, características de calidad del producto, rapidez en la atención, saludo al cliente, etc. Desde otra perspectiva, ayuda mucho a la tarea de identificar las causas de las fortalezas o debilidades, el uso de las cinco siguientes “emes”: mano de obra, método, material, máquinas y equipos y medio ambiente. En este sentido, es muy provechoso la construcción de un cuadro que simplifique la comprensión de la relación causa-efecto de cada fortaleza o debilidad o competencia importante.

En lo que concierne a los niveles de productividad es fundamental distinguir entre dos tipos de causas: duras y blandas. Una causa dura del nivel de productividad es aquella que proviene de un elemento o fuerza rígida; por ejemplo, pasar de 1.000 unidades producidas por 100 horas-hombre utilizadas a 1.050 por la misma cantidad de horas-hombre, puede ser consecuencia de una nueva máquina adquirida en el extranjero. Por el contrario, una causa blanda es aquella que está asociada al esfuerzo físico o mental y a la voluntad de las personas. Consecuentemente, basar el incremento de la productividad en causas duras, es riesgosa y vulnerable.

Varios efectos mostrados a través de las variables, pueden relacionarse a determinadas causas comunes. Por ejemplo, en el área de operaciones o de producción, los niveles de calidad, costo, velocidad y productividad, pueden depender del tipo de tecnología utilizado, entendida ésta como un conjunto de elementos blandos (conocimientos) y duros (características de las máquinas y equipos).

Por ejemplo, será valioso distinguir de qué está dependiendo la alta participación de un competidor importante. Puede estarse sustentando en una mayor eficiencia productiva que le está permitiendo mantener, reducir precios o lanzar promociones; es posible que sea resultado de la explotación de un favorable y

ventajoso posicionamiento; puede que se base en un mejor nivel de calidad del producto; o también podría ser probable que sea resultado de una segmentación más eficaz.

Las razones de los indicadores obtenidos en el área de ventas, podrían estar asociados principalmente: al tamaño de la fuerza de ventas; al modo de contratar, seleccionar y capacitar al personal; a los sistemas de motivación, supervisión y evaluación del desempeño; y a la estructura organizacional de la fuerza de ventas (por territorio, por producto, por tipo de cliente o combinado).

En el campo de las operaciones, por ejemplo en lo que se refiere al factor velocidad, es necesario detectar las causas de los tiempos con valor y sin valor. En el tiempo con valor (de procesamiento), deberá analizarse la velocidad derivada del tipo de máquina, de la habilidad de la mano de obra, de las incidencias del material y del medio ambiente y del método utilizado, para luego detectar el "cuello de botella". En lo que concierne a la inspección, asociarlo al modelo de control de la calidad; el transporte, al "lay out" o al diseño del producto; la espera, al sistema de planeamiento de producción, al sistema de control de la calidad y al diseño del producto; y el almacenamiento, al sistema logístico, al tipo de negociación y al tipo de producto.

Similarmente, en la actividad de dirección, de la dimensión "capacidad gerencial", la eficacia de las decisiones o del liderazgo y la coherencia entre lo que se quiere lograr y los sistemas implementados, puede depender del tipo de dirección o del estilo de liderazgo y de las habilidades gerenciales.

En el campo de la capacidad gerencial, podría presentarse una posible inconsistencia entre la estructura organizacional y las estrategias. Ello podría ser producto de cuán alta o cuán baja es la jerarquía o grado de formalización de la organización, o de cuánto facilita la estructura la coordinación de tareas e integración de personas, particularmente entre aquellas unidades orgánicas claves. Asimismo, la intención de lograr una cultura de cooperación o de trabajo en equipo, o la de acelerar o reaccionar rápidamente a los cambios en el momento de aplicar o ajustar las estrategias, puede ser obstaculizado por una excesiva especialización de las tareas, y al mismo tiempo, por la ausencia de acciones compensadoras, tales como el de la asignación de ejecutivos o personas generalistas o que desempeñen el rol de coordinadores entre diferentes áreas. En síntesis, respecto a este factor, las causas hay que buscarlas en la magnitud de formalización o jerarquía realmente existente, en el nivel de especialización o generalización de tareas y en el grado de integración de personas y de coordinación de tareas aplicadas normalmente; esto es, no las observadas circunstancialmente.

A manera de consolidación de todo lo expuesto anteriormente, lo invitamos a repasar el ejemplo que explicamos seguidamente. La Fábrica de Calzados "Majestad", empresa dedicada a la producción y venta de zapato escolar, zapato de vestir y zapatillas deportivas en diferentes modelos y tamaños, dirigidos para hombres y mujeres, se gestiona a través de las unidades estratégicas de zapatos y zapatillas. La empresa destaca por la calidad de sus productos y por su estricto control de la calidad en todos los procesos. Tiene definida las características o atributos, las especificaciones, las tolerancias y las decisiones de rechazo en cada una de sus operaciones.

En el año 1999, debido a que el negocio de zapatos perdió 3 puntos de participación de mercado en 1998, y con dicho resultado pasó del primero a segundo lugar en el mercado de clase baja alta, segmento que aprecia sobremanera los valores precio y durabilidad y cuyo núcleo de compra principal son los centros comerciales de "Gamarra" en el distrito de La Victoria de Lima-Perú; la empresa decidió elaborar su plan estratégico y después de realizar el diagnóstico interno de dicho negocio, tal como se observa en el cuadro 6.2.8.1, encontró que sus debilidades más importantes estaban dispersas en las áreas de marketing y ventas, diseño y desarrollo y en lo correspondiente a la implantación de sistemas administrativos y de recompensa. Asimismo, los puntajes de 4 o mayores, señalaron que su competencia clave lo constituía su disciplina para fabricar zapatos de alta calidad. En general, se ubicó como un negocio ligeramente fuerte (3.03 puntos como promedio final).

En dicho cuadro se indica que a pesar de que el negocio, en el área de marketing y ventas cuenta con ventajas en cuanto a costos de la calidad (costos por prevenir la calidad, por evaluarla y por fallas internas), costos de la mala calidad y en consecuencia por bajos costos por la garantía de reemplazar zapatos que en un plazo de tres meses se les despega la suela; ofrece la desventaja de atender lentamente los pocos casos que se presentan en cambios y devoluciones de mercaderías.

En cuanto a tipo de negociación, no obstante que la empresa está en igualdad de condiciones que la competencia, pues todos se caracterizan por ser fundamentalmente distributivos; ello no significa un consuelo. Por el contrario, esta situación podría constituirse en una oportunidad para sacar distancias a la competencia.

El nivel de eficacia de los programas de ventas se ha evaluado en función de la política interna de 0% de desatenciones a los pedidos de los puntos de venta. En este negocio el nivel de eficacia es de más o menos 75%.

El negocio obtiene un puntaje de 4 en la variable "coherencia del marketing mix", por cuanto la relación calidad/precio es superior a sus competidores, las promociones son directas a los puntos de ventas y a los clientes finales y la plaza es adecuada al tipo de producto. En lo que concierne a la captación de necesidades de los compradores y usuarios, la empresa no cuenta con un sistema formal, pues todo se realiza basado en la experiencia y en la intuición del dueño de la empresa. La debilidad en la captación de las necesidades de los clientes y la falta de un plan de comunicación, publicidad y la ausencia de un slogan que identifique a la empresa, nos indican que el buen posicionamiento del negocio se basa en la calidad del producto.

Debe tenerse sumo cuidado a fin de evitar la duplicidad en la evaluación, como resultado de la relación causa-efecto entre una y otra variable. Por ejemplo, "Majestad" por no contar con un sistema efectivo de captación de las necesidades de los clientes, el costo de rediseño es también una debilidad. En este caso puede procederse a considerar sólo una de ellas, pero en el momento del análisis deberá considerarse tal relación de causalidad o considerar las dos variables por separado (como en este caso) con calificaciones similares. Si hubieran más de dos variables causales, lo recomendable sería trabajar únicamente con las variables-causas y no con las variables efectos.

La distribución física, en términos de distancia y tiempo que demora trasladar

los productos de la planta a los puntos de ventas es similar a la competencia. En este proceso la debilidad de la unidad estratégica es su baja tasa de disponibilidad de productos en los puntos de venta, como consecuencia de su deficiente programación de las entregas.

El proceso de producción consiste en recepcionar los materiales directos, tales como cuero, badana, plantillas de PVC, ojalillos, lona, dunlopío, hilo, remaches, tinte, entre otros; luego se sigue con el corte, desbaste, aparado, armado, ensuelado y prensado, rematado, acabado, hasta el almacenamiento y distribución de los productos terminados. En esta área la fortaleza más importante de toda la empresa es su personal, por cuanto cuenta con una plantilla de profesionales y técnicos altamente calificados. Tiene como principales debilidades su alto ciclo productivo y su escasa flexibilidad. Ello se debe a la utilización de máquinas que en promedio tienen más de 15 años de antigüedad.

El proceso de diseño y desarrollo es circunstancial, sigue a las modas, no se cuenta con un sistema ni con personal dedicado 100% a estas funciones. La gerencia de producción es la que se encarga del diseño y desarrollo. “Lo ‘bueno’ es que los competidores nacionales también están en la misma situación”, dice repetidamente el gerente general de “Majestad”. Las debilidades del negocio en este proceso se han derivado de la comparación con los competidores extranjeros.

En el sector de la unidad estratégica de zapatos, la logística se lleva de manera poco sofisticada. De allí que la empresa obtenga una calificación cercana a 3, notándose las debilidades relacionadas a los proveedores y a la calificación del personal (un jefe de almacén y su asistente). El estricto control de calidad a los productos entregados por los proveedores permite a la empresa evitar altos costos de productos no conformes.

En el área de finanzas, si bien no se cuenta con sistemas ágiles de rendición de balances y de estados de resultados; la competencia y el desempeño financiero de la empresa está evolucionando favorablemente, excepto en lo que se refiere al gasto total (costo de producción más gastos administrativos y de ventas). Del análisis de este factor se desprende que a pesar de no tener ventajas de costos en los procesos de producción (debilidad con 1.5 puntos) y logística (costo de los materiales directos con una puntuación de 2 y los costos logísticos con 2.5), esta debilidad es superada ligeramente por unos mejores gastos administrativos y de ventas (puntaje ponderado de todos los gastos igual a 3).

De la evaluación de las áreas de recursos humanos, capacidad gerencial y de la cultura organizacional, se deduce que si bien como resultado del trato informal y del aprecio al personal por parte del dueño de la empresa se presentan ligeras fortalezas relacionadas a la confianza y al compromiso; se nota claramente que existe una dejadez en lo que corresponde a la implementación de sistemas de evaluación del desempeño y a la adopción de incentivos formales que premien y promuevan aún más el compromiso con la calidad y a favor de una cultura por el costo, el mismo que es una variable interna clave en ese sector. Es decir, en estos terrenos, la empresa tiene mucho para explotar. Se extrae también que en esta unidad estratégica se da particular importancia a la selección del personal.

Finalmente diremos que el análisis externo y el diagnóstico interno se reducen a la detección de oportunidades para ganar competitividad.

Cuadro 6.2.1: PROCESO DE DIAGNÓSTICO INTERNO

1. **Seleccionar procesos y áreas claves.**
2. **Identificar las variables internas.**
3. **Seleccionar los patrones de evaluación.**
4. **Analizar las variables internas.**
5. **Identificar las fortalezas y debilidades.**
6. **Identificar y analizar las competencias claves.**
7. **Determinar el nivel competitivo de la U.E.**
8. **Discutir los resultados y concluir.**

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES INTERNAS

DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE LOS PROCESOS

VENTAS	DISTRIBUCIÓN FÍSICA
• Servicios. • Costos de la garantía y de los servicios prestados. • Costos de la calidad del cliente. • Productividad de ventas cerradas por vendedor. • Tipo de negociación vendedor-cliente. • Eficacia de programa de ventas • Habilidades. • Eficacia en la asignación de cuotas. • Moral de la fuerza de ventas. • Recursos. • Servicios posventa. • Costos de la mala calidad externa.	• Costos de transporte. • Costos de carga y descarga. • Costos por deterioros de los productos. • Tiempo de demora. • Tasa de disponibilidad. • Cobertura del canal. • Habilidades. • Recursos.

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES INTERNAS

DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE LOS PROCESOS

MARKETING	
• Segmentación. • Coherencia entre las estrategias de marketing y el tipo de segmentación adoptada. • Coherencia entre las acciones del marketing-mix. • Coherencia entre las acciones de marketing de corto plazo con el largo plazo. • Efectividad en la captación de las necesidades de los clientes. • Posicionamiento. • Eficacia publicitaria	• Imagen de la marca. • Participación de mercado. • Eficacia en el pronóstico de ventas. • Costos de marketing por unidades vendidas. • Grado de precisión en los pronósticos de ventas. • Costos de rediseño por baja calidad en la investigación de mercado. • Eficacia en el lanzamiento de nuevos productos. • Habilidades. • Recursos.

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES INTERNAS

DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE LOS PROCESOS

PRODUCCIÓN U OPERACIONES	DISEÑO Y DESARROLLO
• Productividad. • Calidad. • Costos. • Velocidad o rapidez. • Localización. • Eficacia del programa de producción. • Flexibilidad productiva. • Tiempo de paradas. • Costo por paradas. • Horas continuas de operación del proceso “cuello de botella”.	• Costos de rediseño por incumplimiento de especificaciones. • Tiempo de desarrollo de productos. • Sistemas de desarrollo de productos. • Planificación del diseño y desarrollo. • Elementos de entrada del diseño. • Elementos de salida del diseño. • Patentes y derechos de autor. • Habilidades del personal.

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES INTERNAS

DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE LOS PROCESOS

LOGÍSTICA INTERNA	
• Costos de transporte. • Costos de productos no conformes recibidos de proveedores. • Costos por deterioros en el transporte, manipulación, almacenamiento, conservación y entrega a planta. • Costos adicionales por uso de espacio para inventario extra. • Desempeño de los proveedores. • Efectividad en la evaluación de los proveedores. • Errores en solicitudes y órdenes de compra. • Eficacia del programa de abastecimiento.	• Nivel de productos rechazados. • Tipo de negociación con proveedores. • Efectividad de los métodos de control de inventario. • Costos de los materiales directos. • Accesibilidad a los insumos claves. • Rotación de inventarios. • Nivel de inventarios. • Costos logísticos. • Técnicas de compras. • Habilidades. • Recursos.

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES INTERNAS

DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE LOS PROCESOS

FINANZAS

- Análisis del balance general y del estado de resultados.
- Análisis del flujo de fondos.
- Análisis del flujo de efectivo.
- Flujo monetario empresarial.
- Costos.

Cuadro 6.2.2.1: RAZONES FINANCIERAS

1. DE LIQUIDEZ	2. DE APALANCAMIENTO O SOLVENCIA
RAZÓN CORRIENTE = $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO = $\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Total Activos}}$
PRUEBA ÁCIDA = $\frac{\text{A. C. - Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	DEUDA/PATRIMONIO = $\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Patrimonio}}$

Cuadro 6.2.2.1: RAZONES FINANCIERAS

3. DE GESTIÓN	4. DE RENTABILIDAD
PPC = $\frac{\text{Promedio de C x C}}{\text{Ventas Netas}}$ x 365	MARGEN UTILIDAD BRUTA = $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$ x 100%
PPP = $\frac{\text{Promedio de C x P}}{\text{Ventas Netas}}$ x 365	MARGEN UTILIDAD OPERACIÓN = $\frac{\text{Utilidad Oper.}}{\text{Ventas Netas}}$ x 100%
ROTACIÓN DE INVENTARIOS = $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de Invent.}}$	MARGEN UTILIDAD NETA = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$ x 100%
PERÍODO PROM. INVENTARIOS = $\frac{1}{\text{Rotación de Invent.}}$ x 365	ROI = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$ x 100%
	ROE = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimoio}}$ x 100%

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES INTERNAS

DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE LOS PROCESOS

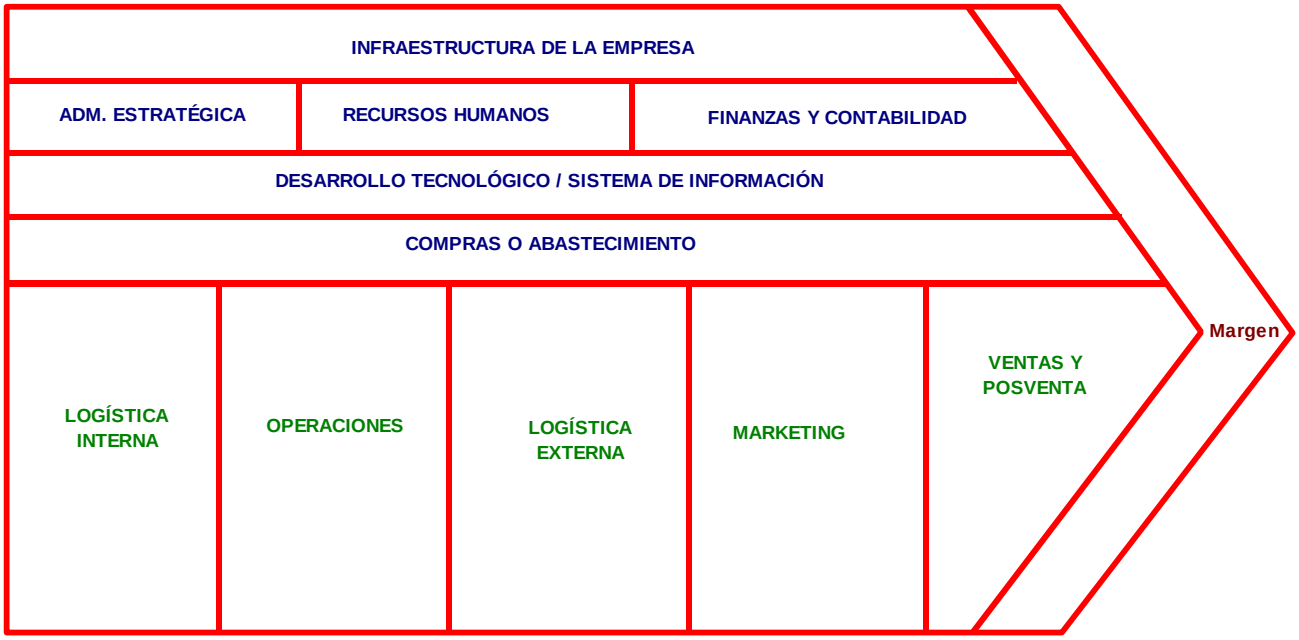
RECURSOS HUMANOS	
• Cantidad de trabajadores por volumen de actividad. • Nivel de formación por grupos ocupacionales. • Horas de capacitación y desarrollo. • Sistema de evaluación del desempeño. • Cantidad de problemas existentes resueltos. • Cantidad de problemas potenciales evitados. • Ideas creativas sugeridas y ejecutadas y resultados alcanzados. • Nivel de puntualidad.	• Costo de la capacitación. • Costos por ausentismo. • Frecuencia por tipo de castigo. • Sistema de recompensas por rendimiento. • Cuantía de las prestaciones. • Índice de rotación interna. • Evaluación del desempeño posterior a la rotación interna. • Horas de capacitación en desarrollo de nuevas habilidades afines y en relación a determinadas alternativas tecnológicas.

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES INTERNAS

DIMENSIÓN: CAPACIDAD INTERPROCESAL

- Equilibrio y flujo continuo.
- Sincronización de procesos.
- Sostenibilidad del nivel de efectividad obtenido en una actividad.

Gráfico 6.2.2.1: LA CADENA DE VALOR



IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES INTERNAS

DIMENSIÓN: CAPACIDAD GERENCIAL

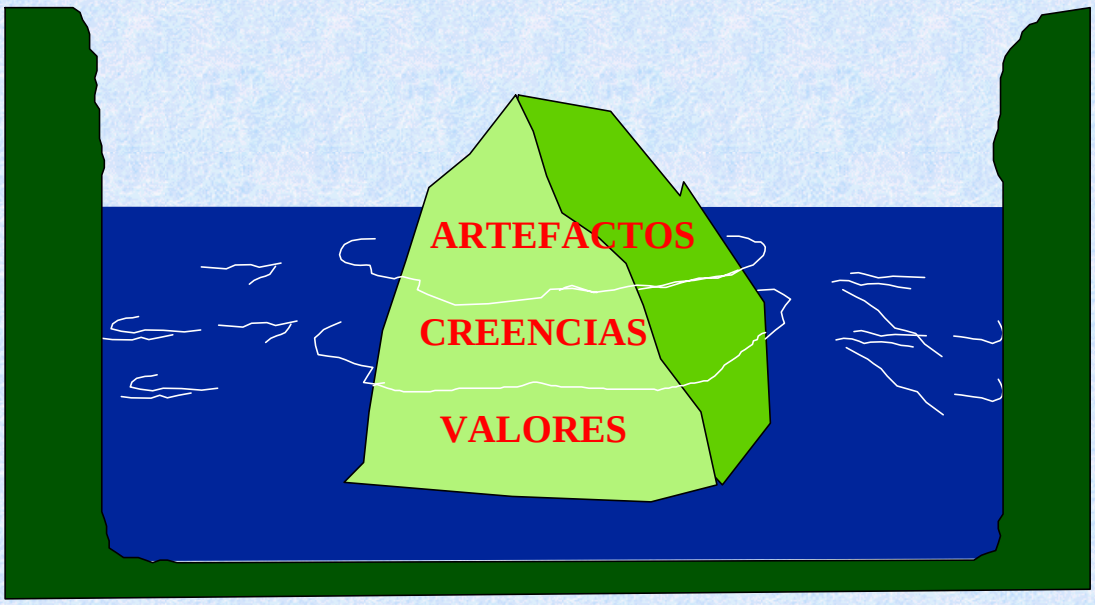
- **Efectividad de la planificación**
- **Consistencia de la organización**
- **Eficacia de la dirección**
- **Efectividad del control**
- **Sostenibilidad de la calidad del producto en manos del cliente**
- **Clima laboral**
- **Gastos administrativos**
- **Evolución del precio por acción**
- **Punto de equilibrio**
- **Rentabilidad por productos**
- **Costo social de las actividades**

DIMENSIÓN: CULTURA ORGANIZACIONAL

Carlos Villajuana Pablo

• Consistencia entre la cultura organizacional y la cultura cívica. • Diversidad cultural. • Artefactos. • Creencias. • Valores. • Nivel de confianza. • Nivel de compromiso. • Nivel de orientación a la calidad. • Orientación al pensamiento estratégico.	• Aprecio al personal. • Nivel de orientación al cambio. • Nivel de orientación a la eficiencia. • Nivel de orientación a las causas de los problemas. • Cultura innovadora.

Gráfico 6.2.2.2: ***NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL***



Cuadro 6.2.7.1: MATRIZ DE NIVEL COMPETITIVO DE LA U. E.

SECTOR: ..... U.E.: .....

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	ORGANIZACIÓN "A"		ORGANIZACIÓN "B"		ORGANIZACIÓN "C"	
		Califi-cación	Puntaje ponderado	Califi-cación	Puntaje ponderado	Califi-cación	Puntaje ponderado
1.....							
2.....							
3.....							
4.....							
5.....							
6.....							
7.....							
8.....							
.....							
TOTAL	1.00						

Figura 6.2.2.1

Gráfico 6.2.7.2: MATRIZ DE NIVEL COMPETITIVO
UNIDAD ESTRATÉGICA DE ALIMENTOS PARA EL MERCADO INSTITUCIONAL SOCIAL
Línea de productos: Vaso de leche

PONDERACIÓN / COMPETIDORES	30%	12%	6%	5%	9%	8%	10%	9%	5%	6%	100%
	A	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**	**G**	**H**	**I**	**J**	**Total**
COMP.ACTUALES DIRECTOS											
Andes Perú	3	1	1	3	4	4	4	3	4	3	**2.96**
Prosa	5	1	4	5	3	4	5	1	5	3	**3.72**
Sekky	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	**1.99**
Allenka	1	1	1	1	3	2	2	3	2	3	**1.71**
Rossi	1	1	1	1	3	2	2	3	2	3	**1.71**
JLTG	1	1	1	1	3	2	2	3	2	3	**1.71**
Lácteos Perú	2	1	1	2	3	3	2	1	2	3	**1.96**
Dalila	1	1	1	1	3	2	2	3	2	3	**1.71**
Europa	1	1	1	1	3	2	2	1	2	3	**1.53**
Prod regionales pequeños	1	1	1	1	2	2	1	1	1	3	**1.29**
COMPETIDORES SUSTITUTOS											
El triunfo	1	5	1	5	1	2	1	3	5	1	**2.14**
Lakor (leche tradicional)	5	5	5	4	4	3	1	1	5	1	**3.70**
Navisa	3	5	1	2	2	1	1	3	5	3	**2.72**
Gasi	1	5	1	2	2	1	1	3	5	1	**2.00**
Agro santa rosario	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**1.00**
Santa Clara	1	3	1	2	2	1	4	3	3	1	**1.96**
Promedio competidores actuales	**1.81**	**2.13**	**1.44**	**2.13**	**2.63**	**2.19**	**2.13**	**2.25**	**3.06**	**2.38**	**2.11**
POTENCIALES COMPETIDORES											
Mala-Lima	3	3	4	5	2	3	4	3	5	3	**3.27**
Velai	1	4	1	5	1	1	3	3	5	3	**2.26**
Lakor (leche enrriquecida)	5	5	5	4	4	3	3	1	4	3	**3.97**
Tlenés	2	5	1	5	3	2	3	1	5	3	**2.76**
Promedio potenciales compet.	**2.75**	**4.25**	**2.75**	**4.75**	**2.50**	**2.25**	**3.25**	**2.00**	**4.75**	**3.00**	**3.07**
PROMEDIO DEL SECTOR	**2.28**	**3.19**	**2.09**	**3.44**	**2.56**	**2.22**	**2.69**	**2.13**	**3.91**	**2.69**	**2.59**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO

A Relación de los compradores
B Posicionamiento
C Cercanía con beneficiarios
D Capacidad financiera (fianzas, capital de trabajo)
E Velocidad de respuesta
F Cercanía con laboratorios
G Costo
H Producción descentralizada
I Capacidad de producción
J Valor nutricional

CALIFICACIÓN

1 Debilidad mayor
2 Debilidad menor
3 Promedio
4 Fortaleza menor
5 Fortaleza mayor

Gráfico 6.2.7.3: MATRIZ DE NIVEL COMPETITIVO

UNIDAD ESTRATÉGICA DE ALIMENTOS PARA EL MERCADO INSTITUCIONAL SOCIAL

Línea de productos: "Papillas"

PONDERACIÓN / ***COMPETIDORES***	30%	12%	6%	5%	9%	8%	10%	9%	5%	6%	**100%**
	A	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**	**G**	**H**	**I**	**J**	**Total**
COMP.ACTUALES DIRECTOS											
Andes Perú	1	1	1	3	4	4	4	1	4	3	**2.18**
Prosa	5	1	1	5	3	4	5	4	5	3	**3.81**
Sekky	4	1	1	2	3	3	3	3	3	3	**2.89**
Allenka	4	1	1	1	3	2	2	3	2	3	**2.61**
Rossi	3	1	1	1	3	2	2	3	2	3	**2.31**
JLTG	2	1	1	1	3	2	2	1	2	3	**1.83**
Lácteos Perú	3	1	1	2	3	3	2	1	2	3	**2.26**
Dalila	3	1	1	1	3	2	2	1	2	3	**2.13**
Europa	1	1	1	1	3	2	2	1	2	3	**1.53**
Prod regionales pequeños	3	1	1	1	2	2	1	5	1	3	**2.25**
Promedio de competidores actuales	**2.90**	**1.00**	**1.00**	**1.80**	**3.00**	**2.60**	**2.50**	**2.30**	**2.50**	**3.00**	**2.38**
POTENCIALES COMPETIDORES											
Mala-Lima	1	3	1	5	2	3	4	1	5	3	**2.31**
Velai	1	4	1	5	1	1	3	2	5	3	**2.17**
Lakor (leche enriquecida)	1	5	1	4	4	3	3	1	4	3	**2.53**
Tlénes	1	5	1	5	3	2	3	2	5	3	**2.55**
Promedio potenciales competidores	**1.00**	**4.25**	**1.00**	**4.75**	**2.50**	**2.25**	**3.25**	**1.50**	**4.75**	**3.00**	**2.39**
PROMEDIO DEL SECTOR	**1.95**	**2.63**	**1.00**	**3.28**	**2.75**	**2.43**	**2.88**	**1.90**	**3.63**	**3.00**	**2.39**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO:

A Relación de los compradores
B Posicionamiento
C Cercanía con beneficiarios
D Capacidad financiera
E Velocidad de respuesta
F Cercanía con laboratorios
G Costo
H Producción descentralizada
I Capacidad de producción
J Valor nutricional

CALIFICACIÓN

1 Debilidad mayor
2 Debilidad menor
3 Promedio
4 Fortaleza menor
5 Fortaleza mayor

Cuadro 6.2.7.4: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE 8 PRINCIPALES LÍDERES POR LÍNEA DE PRODUCTOS

LÍNEAS / COMPETIDORES	VASO DE LECHE		PAPILLAS	
	Fortalezas	**Debilidades**	**Fortalezas**	**Debilidades**
Lakor (potencial)	Relación con compradores, Posicionamiento, Ceranía con beneficiarios, Capacidad financiera, Velocidad de respuesta, Capacidad de producción		Posicionamiento, Capacidad financiera, Velocidad de respuesta, Capacidad de producción	Relación con compradores, Cercanía a beneficiarios, Producción descentralizada
Prosa	Relación de compradores, Capacidad financiera, Costo, Capacidad de producción, Cercanía de beneficiarios y Cercanía a laboratorios	Producción descentralizada, Posicionamiento	Relación con compradores, Capacidad financiera, Costo, Capacidad de producción, Cercanía a laboratorios, Producción descentralizada	Posicionamiento, Cercanía a beneficiarios
Lakor (leche tradicional)	Relación con compradores, Posicionamiento, Capacidad de producción, Cercanía a beneficiarios, Capacidad financiera, Velocidad de respuesta	Costo, Producción descentralizada, Valor nutricional	No está entre los 5 más fuertes	No está entre los 5 más fuertes
Mala-Lima	Capacidad financiera, Capcidad de producción, Posicionamiento	Relación con compradores, cercanía a beneficiarios, Velocidad de respuesta, Cercanía a laboratorios	No está entre los 5 más fuertes	No está entre los 5 más fuertes
Andes Perú	Velocidad de respuesta, Cercanía a laboratorio, Costo, Capacidad de Producción	Posicionamiento, Cercanía a beneficiarios	Velocidad de respuesta, cercanía a laboratorios, Costo,Capacidad de producción	Relación con compradores, Cercanía a beneficiarios, Producción descentralizada
Tlenés	Posicionamiento, Capacidad Financiera, Capacidad de Producción	Cercanía a beneficiarios, Producción descentralizada, Relación con compradores, Cercanía a laboratorios	Posicionamiento, Capacidad financiera, Capacidad de producción	Relación con compradores, Cercanía a beneficiarios, Cercanía a laboratorios, Producción descentralizada
Sekky	No está entre los 5 más fuertes	No está entre los 5 más fuertes	Relación con compradores	Posicionamiento, Cercanía a beneficiarios, Capacidad financiera
Allenka	No está entre los 5 más fuertes	No está entre los 5 más fuertes	Relción con compradores	Posicionamiento, Cercanía a beneficiarios, Capacidad financiera, Cercanía a laboratorio, costo, Capacidad de producción

Cuadro 6.2.8.1: Fábrica de Calzados "Majestad"

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE VARIABLES INTERNAS

UNIDAD ESTRATÉGICA: Zapatos Parte 1

VARIABLE INTERNA	PARÁMETRO DE COMPARACIÓN	PESO	PUNTAJE					PUNTAJE PONDERADO
			1	2	3	4	5	
A.MARKETING Y VENTAS		**0.170**						**0.56**
Servicios posventa (cambio y cevoluciones)	Competencia	0.010	1					0.01
Costos de la garantía (despegado de la suela)	Competencia	0.020				4.5		0.09
Costos de la calidad	Competencia	0.015				4		0.06
Costos de la mala calidad externa	Competencia	0.020				4.5		0.09
Tipo de negociación vendedor-cliente	Competencia	0.010			3			0.03
Eficacia del programa de ventas	Meta interna	0.005	1					0.01
Segmentación	Teoría marketing	0.005			3			0.02
Coherencia del marketing mix	Teoría marketing	0.005				4		0.02
Efectividad de la captación de las necesidades	Teoría	0.020		2				0.04
Posicionamiento	Expect. Clientes	0.015				4.5		0.07
Eficacia de la promoción	Expect. Clientes	0.015				4		0.06
Imagen de la marca	Competencia	0.010				4		0.04
Participación de mercado	Competencia	0.005		2				0.01
Grado de precisión en los pronósticos de ventas	Meta interna	0.005	1					0.01
Costos de rediseño	Meta interna	0.005		2				0.01
Eficacia en el lanzamiento de nuevos productos	Meta interna	0.005		2				0.01
B. DISTRUBUCIÓN FÍSICA		**0.050**						**0.15**
Fletes	Competencia	0.015			3			0.05
Costos de carga y descarga	Competencia	0.005			3			0.02
Costos por deterioros de productos	Meta interna	0.005				4		0.02
Tiempo de demora	Competencia	0.005			3			0.02
Tasa de disponibilidad	Expect. Clientes	0.010		2				0.02
Cobertura de canal	Competencia	0.010			3			0.03
C. PRODUCCIÓN U OPERACIONES		**0.210**						**0.061**
Calidad (%de zapatos defectuosos)	Expect. De clientes	0.060					4.5	0.27
Costo	Competencia	0.070		1.5				0.11
Velocidad (cliclo productivo)	Competencia	0.010	1					0.01
Eficacia del programa de producción	Meta interna	0.010			3			0.03
Localización	Competencia	0.010			3			0.03
Flexibilidad productiva	Competencia	0.010	1					0.01
Costo por paradas de producción	Meta interna	0.010		2				0.02
Calificación de personal	Competencia	0.030					4.5	0.14
D. DISEÑO Y DESARROLLO		**0.030**						**0.03**
Tiempo de desarrollo de productos	Compet. Extranjeros	0.010	1					0.01
Sistemas de desarrollo de producto	Compet. Extranjeros	0.010	1					0.01
Planificación del diseño y del desarrollo	Compet. Extranjeros	0.010	1					0.01
E. FINANZAS		**0.110**						**0.38**
Análisis del BG y ER	Data histórica	0.020				3.5		0.07
Análisis del flujo de efectivo	Proveed. de capital	0.030				3.5		0.11
Flujo monetario empresarial	Meta interna	0.040				3.5		0.14
Costos y gastos	Competencia	0.020			3			0.06

1: Debilidad mayor 2: Debilidad menor 3: Situación indiferente 4: Fortaleza menor 5: Fortaleza mayor

Carlos Villajuana Pablo

Cuadro 6.2.8.1: Fábrica de Calzados "Majestad"

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE VARIABLES INTERNAS

UNIDAD ESTRATÉGICA: Zapatos Parte 2

VARIABLE INTERNA	PARÁMETRO DE COMPARACIÓN	PESO	PUNTAJE					PUNTAJE PONDERADO
			1	2	3	4	5	
F. LOGÍSTICA INTERNA		**0.090**						**0.23**
Fletes	Competencia	0.010			3			0.03
Costos de los productos no comformes recibidos	Meta interna	0.005				3.5		0.02
Desempeño de los proveedores	Teoría	0.005	1.5					0.01
Nivel de productos rechazados	Meta interna	0.005	1.5					0.01
Eficacia del programa de abastecimiento	Meta interna	0.005			3			0.02
Tipo de negociación aplicada con los proveedores	Competencia	0.005			3			0.02
Costos de los materiales directos	Competencia	0.020		2				0.04
Rotación de inventarios	Competencia	0.010			3			0.03
Nivel de inventarios	Competencia	0.010			3			0.03
Costos logísticos (de tener y de pedir)	Competencia	0.005		2.5				0.01
Calificación de personal	Meta interna	0.010		2				0.02
G. RECURSOS HUMANOS		**0.070**						**0.19**
Cantidad de trabajadores	Competencia	0.005				3.5		0.02
Nivel de formación por grupos ocupacionales	Competencia	0.015				3.5		0.05
Horas de capacitación y desarrollo en general	Competencia	0.015			3			0.05
Sistema de evaluación del desempeño	Competencia	0.010		2				0.02
Nivel de puntualidad	Competencia	0.005				4		0.02
Sistema de recompensa por rendimiento	Competencia	0.010	1.5					0.02
Cuantía de las prestaciones	Competencia	0.010	1.5					0.02
H. CAPACIDAD INTERPROCESAL		**0.080**						**0.28**
Equilibrio y flujo continuo	Competencia	0.015			3			0.05
Sincronización de procesos	Competencia	0.025			3			0.08
Sostenibilidad del nivel de eficiencia y eficacia	Competencia	0.040				4		0.16
I. CAPACIDAD GERENCIAL		**0.100**						**0.29**
Efectividad planificadora	Teoría	0.010		2				0.02
Consistencia de la organización	Teoría	0.010		2				0.02
Eficacia de la dirección	Teoría	0.020			3			0.06
Efectividad del control	Teoría	0.015				3.5		0.05
Clima laboral	Teoría	0.015			3			0.05
Gastos administrativos	Competencia	0.020				3.5		0.07
Rentabilidad por productos	Teoría	0.010		2				0.02
J. CULTURA ORGANIZACIONAL		**0.090**						**0.33**
Diversidad cultural	Meta interna	0.005				3.5		0.02
Artefactos	Meta interna	0.005			3			0.02
Creencias	Meta interna	0.005			3			0.02
Valores	Meta interna	0.015				4		0.06
Nivel de confianza	Meta interna	0.010				3.5		0.04
Nivel de compromiso	Meta interna	0.010				3.5		0.04
Nivel de orientación a la calidad	Meta interna	0.015				4.5		0.07
Aprecio al personal	Meta interna	0.005				4		0.02
Nivel de orientación al cambio	Meta interna	0.005				4		0.02
Nivel de orientación a la eficiencia	Meta interna	0.005				4		0.02
Nivel de orientación a las causas de los problemas	Meta interna	0.005		2				0.01
Cultura innovadora	Meta interna	0.005		2				0.01
TOTAL		**1.000**						**3.03**

1: Debilidad mayor 2: Debilidad menor 3: Situación indiferente 4: Fortaleza menor 5: Fortaleza mayor

6.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO CORPORATIVO

El análisis estratégico corporativo, es la etapa en la cual se hace un escrutinio integral tomando como insumos las conclusiones de cada una de las partes del análisis estratégico de las unidades estratégicas, así como de aquellas áreas de la organización que cumplen funciones a favor de dos o más o todas las unidades estratégicas de la corporación. Por ejemplo, la Fábrica de Calzados "Majestad", que analizamos en los acápites anteriores, está conformada por dos negocios; zapatillas y zapatos, pero tiene sólo una gerencia de finanzas y de administración que apoya a estas dos unidades estratégicas. Lo que ocurre en este caso es que cada negocio al hacer sus respectivos análisis estratégicos, considera por separado a esta área y podrían presentarse diferentes conclusiones en cuanto a fortalezas y debilidades. Similarmente, la óptica puede ser divergente respecto al análisis de las mismas fuerzas competitivas que actúan en los mismos sectores.

De esta manera, el análisis estratégico corporativo, además de afinar los resultados del trabajo de cada unidad estratégica, permitirá identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades útiles para la búsqueda de la cohesión y de la generación de sinergias a nivel de toda la organización.

Conforme indicamos en el gráfico 2.1.1, del proceso de administración estratégica, el equipo estratega de unidad estratégica, a la par que ajusta su correspondiente análisis estratégico con el aporte del equipo estratega corporativo (grupo del cual es integrante el líder del equipo estratega de negocio), puede ir formulando los objetivos, metas y estrategias a nivel de unidad estratégica. Volvemos a repetir, el proceso estratégico es interactivo.

6.3.1 Alcance del análisis estratégico corporativo

El análisis estratégico corporativo involucra a todas las unidades estratégicas existentes en la organización y particularmente a aquellas unidades orgánicas staff o de apoyo de nivel corporativo que no fueron abordadas específicamente en la etapa de análisis estratégico de cada negocio.

Por ello es que después de recopilar los resultados de los análisis estratégicos de cada negocio, el equipo estratega corporativo, deberá proceder a consolidarlos y a realizar el siguiente trabajo (ver cuadro 6.3.1.1):

a) Lograr la coherencia entre los análisis estratégicos de cada unidad estratégica con el escenario futuro delineado en el proceso de visión de futuro elaborado a nivel corporativo o a nivel de cada unidad estratégica. Este aspecto, implica el análisis de la consistencia entre las tendencias e impactos identificadas en el análisis externo de cada negocio con las tendencias dominantes descritas en el proceso de visión del futuro. Por ejemplo, puede haberse previsto en el proceso de visión del futuro que en el año 2008, el plástico reemplazaría a la madera como envase; pero en el análisis externo, como proyección del comportamiento de la demanda de la madera como envase se puede haber considerado que ésta se incrementará. Otro caso podría ser cuando en el proceso de visión del futuro, o a la inversa, se ha considerado a determinado acontecimiento como incierto,

pero en el análisis externo se ha estimado como que tiene una sola opción; tal como por ejemplo, no estar seguro que es lo que sucederá en el año 2007 respecto a la posibilidad de que los insumos principales sean sustituidos, pero que en la Matriz de Tendencias e Impactos proyectada desde el año 2001 se previó que tales insumos seguirán siendo insustituibles.

b) Homogeneizar los comportamientos o tendencias de aquellas variables externas comunes analizadas en cada unidad estratégica. Es decir, deberá analizarse si existe coherencia entre las tendencias previstas para iguales variables, utilizadas en el análisis externo de los distintos negocios. Comúnmente se refiere a las macrovariables, tales como: inflación, devaluación, tasa de interés, crecimiento demográfico, evolución de la extrema pobreza, etc. Por ejemplo en el negocio de gaseosas de la empresa XYZ, se puede haber proyectado que durante los próximos 3 años, el nuevo sol se va a depreciar en la misma proporción que la tasa de crecimiento de la inflación; pero en el negocio de cervezas de la misma empresa, se puede haber estimado para similar periodo, que el nuevo sol se depreciaría en un 5% anual por encima del crecimiento de la tasa de inflación.

c) Evaluar el nivel de apalancamiento de recursos. Responde a las preguntas: ¿Estamos optimizando la utilización del talento de las personas claves, del *know how*, de las máquinas y de los equipos que se tienen en toda la organización?; ¿Estamos utilizando las competencias clave de un negocio en otros? En lo específico, envuelve la evaluación del grado de estiramiento, acumulación, complementación, reutilización y de combinación de los recursos y habilidades, con mucha más razón si son escasos; así como su orientación o concentración en lo más vital y trascendental para la organización en su conjunto. Es evaluar cuánto la organización en su totalidad, está haciendo mucho con muy poco.

d) Identificar las variables externas claves a nivel corporativo. Éstas vienen a ser las oportunidades o amenazas más importantes y comunes a todas las unidades estratégicas. Su identificación ayudará a la búsqueda del apalancamiento de recursos y a la concentración de esfuerzos globales para aprovecharlos o afrontarlos eficazmente. Puede tratarse de la evolución de la demanda, de la variación de precios, de un determinado beneficio importante para los distintos grupos de clientes, etc.

e) Identificar las fortalezas, debilidades y competencias esenciales comunes a todas las unidades estratégicas. Este trabajo ayuda a la jerarquización de objetivos o establecimiento de políticas corporativas en cuanto a superación de debilidades. Igualmente, se dirige a la obtención de sinergias en la explotación de aquellas fortalezas o competencias claves existentes de manera repetitiva en las unidades estratégicas de negocio.

   Será de mucha utilidad en el momento de formular estrategias, la identificación de aquellas competencias necesarias en todas, o casi todas, las unidades estratégicas; y al mismo tiempo, indispensables en cualquier escenario: optimista, pesimista o moderado. En este caso no interesa si se trata de capacidades que la organización tiene, o de competencias que se tienen que crear. El hecho de detectarlas se constituye en una ventaja.

f) Evaluar la capacidad gerencial. Esta actividad consistirá en identificar el desempeño de los ejecutivos de más alto nivel en toda la organización respecto a

las actividades de planificación, organización, dirección y control; de igual forma, en relación a los resultados obtenidos en cada unidad estratégica. Por otra parte, implica el análisis de la magnitud de los gastos administrativos generados por el tamaño de la burocracia corporativa. Incluye, asimismo la evaluación de la capacidad de negociación, en términos de si las prácticas utilizadas resuelven conflictos y/o sirven para la obtención de beneficios de largo plazo.

g) Evaluar la capacidad de información corporativa. Se traduce en la evaluación del sistema nervioso de la organización vista como un todo. El análisis se debe realizar en términos de eficacia y eficiencia. En lo concreto debe medirse: cuán oportuna es; cuánto apoya el logro de las metas corporativas; cuánto ayuda a la interrelación interna; cuán entrelazada está con el ambiente externo; cuánto agiliza la toma de decisiones y cuánto evita la toma de decisiones reactivas.

h) Evaluar la cultura organizacional corporativa. A este nivel, el análisis cultural, deberá dirigirse a la detección de las inconsistencias de los valores, creencias y comportamientos más practicados, respecto a las estrategias adoptadas y en relación a la estructura organizacional corporativa. Por ejemplo, es de esperarse que la estrategia de liderazgo en costos vaya acompañada de una cultura por la productividad y por el costo; de manera similar, una estructura organizacional con pocos niveles jerárquicos (plana), requerirá de personas gustosas de trabajar en equipo y con gran espíritu de colaboración. Involucra la evaluación del clima laboral en toda la organización. Debemos poner énfasis en que no se trata de medir la diversidad cultural y a partir de allí deducir fortalezas o debilidades corporativas; sino específicamente, de identificar si existen valores comunes practicados en todas las unidades estratégicas y en las áreas comunes corporativas, y partir de la magnitud y trascendencia de éstas sobre la estructura organizacional y sobre las estrategias corporativas, recién estimar las fortalezas y debilidades que se cuentan en este aspecto.

i) Identificar y evaluar la salud de las competencias esenciales corporativas. Esta actividad se realiza a nivel corporativo por cuanto las oportunidades futuras detectadas, mayormente traspasan los límites de una determinada unidad estratégica y por ende va a requerir del conjunto de recursos, aptitudes, habilidades y conocimientos esenciales repartidas en toda la organización. En el acápite siguiente exponemos el procedimiento para identificar y analizar las capacidades claves a nivel de toda la organización.

j) Hacer un resumen de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades más importantes de la organización. De cada una de las etapas anteriores deberán deducirse las ventajas y riesgos que ofrece el entorno a todas las unidades estratégicas, así como las fortalezas que se podrían explotar extensivamente y las debilidades en las cuales debieran concentrarse los esfuerzos y recursos a nivel corporativo. En esta parte, debe señalarse con especial atención las competencias claves que habrá que desarrollar en respuesta a las variables externas claves corporativas.

k) Discutir los resultados y concluir. Consiste en evaluar la claridad y consistencia de todo lo realizado anteriormente y expresar con precisión los mercados, productos o procesos más atractivos, así como los acontecimientos que más afectarían negativamente a la organización y su magnitud en términos de si

alcanzarían a todos los jugadores del sector o a todas las unidades estratégicas o procesos de la organización. Por otra parte, deberá hacerse un resumen puntual de las causas raíces de las fortalezas y debilidades claves corporativas, especialmente de la salud o carencia de determinadas competencias esenciales.

6.3.2 Identificación y evaluación del estado de las competencias esenciales

El objetivo de esta etapa es elaborar la cartera de competencias de la organización para a partir de allí, diseñar estrategias que, de manera exclusiva y singular, permitan aprovechar las oportunidades futuras detectadas; es decir, que facilite adoptar un enfoque proactivo que vaya de adentro hacia fuera de la organización. Las futuras oportunidades pueden haber sido detectadas en el momento de realizar el proceso de visión del futuro o cuando se elaboró el análisis externo de un determinado negocio.

Es requisito ideal que la determinación de las competencias nucleares sea consensual, para efectos de evitar el error de engañarse a sí mismo. Una competencia clave por el hecho de traducirse en "¿qué es lo que hacemos bien aquí?", y que su respuesta es sustento de un abanico de estrategias, si bien es una labor indelegable de la alta dirección, para su reconocimiento será esencial posponer el poder de la jerarquía, el capricho, la política o la vanidad.

Una competencia clave es distinta a un activo o infraestructura específica, pues es más que eso. Es más bien la suma de recursos, aptitudes, habilidades y conocimientos que se plasman en la característica distintiva de un producto o que se expresa en la capacidad singular y ventajosa de la organización elaborando determinado producto o componente o realizando un proceso en particular o producto en proceso. De esta forma, una competencia nuclear es la fuente y soporte de las ventajas competitivas de una organización. Por ejemplo, ser un campeón diseñando y construyendo bombas se reflejará en un producto de mayor calidad y menores precios, y estos valores serán las superioridades de la empresa sobre sus competidores. De igual forma, como resultado de tener el mejor cocinero, la mayor experiencia y de mantener permanentemente los procesos de cocina bajo control; un restaurante puede ofrecer menús de invariable calidad y esta característica puede ser su ventaja competitiva.

Las capacidades claves a nivel corporativo tienen mayor magnitud y amplitud que las competencias claves a nivel de unidad estratégica. Por ejemplo, a nivel de unidad estratégica, su exploración responde a las interrogantes ¿en qué actividades, procesos, productos en proceso, componente, producto terminado o característica de un producto, somos buenos?, en cambio a nivel corporativo, además de responder a las preguntas anteriores, deberá atenderse a ¿en qué negocio somos buenos?.

El procedimiento de identificación y análisis de las competencias esenciales, resumido en el cuadro 6.3.2.1, a nivel toda la organización, es el siguiente:

1º Hacer un inventario de las potenciales competencias esenciales. Abarca, la recopilación de las capacidades claves identificadas en el diagnóstico interno de cada

unidad estratégica. Una fortaleza puede ser un recurso, un conjunto de conocimientos, una habilidad, una aptitud o una combinación de las anteriores (competencia o capacidad). Una capacidad puede ser clave o no clave; será esencial si está relacionada directamente con una variable externa clave, o si tiene carácter diferencial, sobresale respecto a la competencia y responde a las inclinaciones o aptitudes particulares de los líderes y de las personas más influyentes de la organización.

2º Seleccionar las competencias esenciales. Para la elección de aquellas capacidades que serán base del abanico de estrategias de la organización en su conjunto, es recomendable utilizar los siguientes criterios:

- Perceptibilidad del valor. Si la competencia se plasma en un valor percibido por el cliente.
- Singularidad o distintividad. Si tiene carácter diferencial en relación a los competidores.
- Extensibilidad. Esto equivale a si puede ser utilizado en más de un mercado, proceso o unidad estratégica.
- Aprendizaje colectivo. Si se ha desarrollado mediante el entrenamiento, la capacitación e intercambio de conocimiento, información y destrezas entre las personas de la organización. Es decir, más sólida será una competencia, si ha sido resultado del esfuerzo colectivo y no sólo ha sido producto de la adquisición de activos o de la habilidad individual.
- Contribución al liderazgo. Quiere decir si la explotación de la capacidad garantiza el liderazgo en determinada oportunidad de negocio o en el establecimiento de las reglas de juego del sector.

3º Identificar los elementos de las competencias esenciales. Este paso consiste en responder a la pregunta ¿Qué recursos, conocimientos, aptitudes y habilidades lo conforman? Por ejemplo, la capacidad clave de Hidrostal es el diseño y construcción de bombas y ésta involucra: máquinas de última generación, personal capacitado en investigación e ingeniería de diseño, inversión en capacitación, programa de calidad total, pericia en el diseño e ingeniería de bombas, destreza en el manejo de máquinas de última generación y destreza en el control de la productividad.

4º Identificar a las personas que poseen tales sub-competencias esenciales. Este es, al final el propósito más importante de este proceso, pues de lo que se trata es de descubrir y elaborar la cartera de personas claves.

5º Identificar qué competidores del sector y organizaciones de otro sector tienen similares competencias. En la práctica, la búsqueda se basa e inicia en la identificación de aquellas organizaciones que ofrecen características distintivas de los productos similares a las ofrecidas por la organización. Por ejemplo, puede empezarse preguntándose qué empresas ofrecen velocidad en la atención, gran resistencia o excelente garantía; si uno de estos valores fuera el resultado de la competencia de la empresa en cuestión.

6º Determinar en qué recursos, en qué conocimientos y en qué aptitudes sustentan sus competencias las organizaciones anteriores. Por ejemplo, el gran sabor de Coca Cola se sustenta en la utilización de equipos y máquinas de última generación, uso de colorantes de altísima calidad y experiencia y conocimientos sobre el tratamiento de un colorante de color negro. El buen sabor de Inca Kola se

basa, a diferencia de Coca Cola, no tanto en equipos y máquinas de última generación, sino en la habilidad y voluntad de su personal para tratar un colorante particular (amarillo).

7º Comparar y analizar los resultados de la etapa anterior. En esta parte, es justificable y es muy útil optar por realizar un proceso de *benchmarking*. Esta actividad se orienta a la detección de las brechas y fundamentalmente a la identificación de las causas de tales brechas, y de ser posible al conocimiento de acciones tomadas para reducirlas.

8º Evaluar el estado de las competencias esenciales y de su tendencia. Comprende la evaluación de la "salud"; es decir, la medición del grado de debilitamiento o fortalecimiento de las competencias claves y de cómo seguirá en el futuro.

IDEAS CENTRALES DEL CAPÍTULO

- Antes de deducir y analizar las variables de cada factor macro-ambiental o de cada fuerza competitiva es importante tomar en cuenta quiénes o qué organizaciones están detrás de éstos.
- Las unidades estratégicas no sólo están afectadas por los competidores actuales o potenciales, clientes, proveedores y productos sustitutos, sino además por los productos complementarios y por los productos innovadores o desplazadores.
- Una variable externa cuya tendencia afecte positivamente al objetivo fundamental o a los beneficios claves cubiertos por la unidad estratégica será considerada como una oportunidad. En caso contrario se constituirá en una amenaza.
- Las variables externas claves son aquellas que si se dejan de lado se pondría en peligro el éxito de la organización.
- El análisis externo debe conducir a señalar claramente el atractivo y rentabilidad del sector.
- Las variables utilizadas en el diagnóstico interno deben ser aquellas que indiquen la salud de la parte o del objeto estudiado.
- La capacidad interprocesal viene a ser la aptitud de un proceso en relación a los demás y a toda la cadena de valor.
- La evaluación de las variables internas relacionadas a cada proceso o área clave señala cuán capaz es determinado proceso o área clave. Un proceso será capaz en la medida que satisfaga los requerimientos de su cliente.
- La fortaleza o debilidad se deduce en función de un patrón de comparación.
- Más importante que una fortaleza o debilidad visible son sus variables causales.
- Las competencias claves son las fortalezas más importantes de la unidad estratégica que responden directamente a las variables externas claves.
- La matriz de nivel competitivo señala las fortalezas y debilidades de la unidad estratégica en comparación con los competidores del sector.
- El diagnóstico interno sirve para detectar las fortalezas y debilidades de la unidad estratégica, para conocer en qué es más fuerte, en qué es más débil y

fundamentalmente por qué.

- A nivel corporativo se realiza el análisis de las áreas comunes a dos o más unidades estratégicas.
- El análisis estratégico corporativo permite converger fuerzas hacia las variables externas claves comunes y explotar competencias claves esparcidas en dos o más unidades estratégicas.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

1. ¿Será compatible "ganar dinero ahora y siempre" con el cumplimiento de roles sociales?
2. ¿Es posible culminar el análisis externo o el diagnóstico interno, o durante su elaboración, y tomar decisiones o acciones inmediatas?
3. ¿Las investigaciones de mercado tradicionales son suficientes para captar las necesidades no manifestadas o los requerimientos de los clientes expresados a través de gestos?
4. ¿Es más importante concentrarse en los competidores que en los clientes?, ¿por qué?
5. ¿Qué hacer en caso que no se esté seguro del comportamiento probable de determinada variable externa?
6. ¿Un proceso será capaz si está bajo control, pero que no satisface las exigencias de sus clientes?
7. ¿Cuál de las opciones deberá utilizarse para la evaluación de variables internas en el caso que se cuente con dos o más patrones de comparación?
8. ¿Se garantiza la efectividad de toda la cadena de valor con la efectividad de uno de sus eslabones?
9. ¿La diversidad cultural, en todos los casos, es una debilidad?
10. ¿En todas las situaciones, el competidor más importante del sector es el que tiene mayor participación de mercado?
11. ¿Las unidades estratégicas pueden estar frente a similares oportunidades o amenazas?
12. ¿En caso de encontrarse debilidades que se repiten en todas las unidades estratégicas, es sensato tomar como hipótesis que su causal se relaciona a los líderes corporativos?, ¿por qué?
13. ¿Puede darse el caso de contar con diferentes competencias esenciales en cada unidad estratégica?
14. ¿Qué hacer para rehabilitar determinadas competencias esenciales que han sido calificadas como poco saludables?

Cuadro 6.3.1.1: ALCANCE DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO CORPORATIVO

- Coherencia de análisis estratégicos de U.E. con escenario futuro.
- Homogeneizar comportamientos de variables externas comunes.
- Evaluar nivel de apalancamiento de recursos.
- Identificar las variables externas claves a nivel corporativo.
- Identificar fortalezas, debilidades y competencias esenciales comunes.
- Evaluar la capacidad gerencial.
- Evaluar la capacidad de información corporativa.
- Evaluar la cultura organizacional corporativa.
- Identificar y evaluar la salud de las competencias esenciales corporativas

Cuadro 6.3.2.1: IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL ESTADO DE LAS COMPETENCIAS ESENCIALES

1º Hacer un inventario de las potenciales competencias esenciales.

2º Seleccionar las competencias esenciales.

3º Identificar sus elementos.

4º Identificar a las personas que poseen tales sub-competencias esenciales.

5º Identificar qué organizaciones tienen similares competencias.

6º Determinar en qué recursos, conocimientos y aptitudes soportan sus CC.

7º Comparar y analizar los resultados de la etapa anterior.

8º Evaluar el estado y las tendencias de las competencias esenciales.

Notas explicativas

[1]: STONER, James, FREEMAN, R. Edward y GILBERT, Daniel; *Administración*; cap. 4; págs. 106-114.
[2]: Diario "El Comercio", pág. A15, 31.12.99.
[3]: GOLDRATT, Eliyahui y COX, Jeff; La meta; cap. 6; pág. 61.
[4]: HOWARD, Barry; *El futuro en los negocios, 100 de las tendencias, implicaciones y predicciones más importantes para el nuevo milenio*; cap. 2; págs. 23-24.
[5]: HAMMER, Michael; *Más allá del fin de la administración*; en Repensando el futuro; pág. 116.
[6]: Diario "El Comercio"; 10.01.99: pág. E7.
[7]: SERWER, Andy; *El fenómeno de Michael Dell*; Fortune Americas, Vol. 2; Nº 10; mayo de 1998 ; pág. 8
[8]: KOTLER, Philip y ARMSTRONG, cap. 9;pág. 288.
[9]: Diario "Gestión"; pág 34; 22.10.98
[10]: Ministerio de Agricultura, Oficina de Estadística Agraria.
[11]: MERINO DE SOUZA, Alberto y GARCÍA, Mary; *Marketing Estratégico*; Nº 186; Agosto 1998; pág. 8.
[12]: MERINO DE SOUZA, Alberto y GARCÍA, Mary; *Marketing Estratégico*; Nº 186; Agosto 1998; pág. 6.
[13]: Diario "Gestión"; 04.06.99; pág. 21.
[14]: COLVIN, Geoffrey; *El año de las mega fusiones*; Fortune Americas; Vol. 3; Nº 2; enero de 1999; pág. 9.
[15]: STROSS, Randall; *Los grandes cerebros de Microsoft*; Fortune Americas; Vol. 1; Nº 19; Enero 1998; pág. 8.
[16]: JARILLO, José; *Dirección Estratégica*; cap. 1; pág. 9
[17]: JARILLO, José; *Dirección Estratégica*; cap. 1; págs. 11-12.
[18]: KUME, Hitoshi; *Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad*; cap. 3; págs. 31-34.
[19]: HOWARD, Barry; *El futuro en los negocios, 100 de las tendencias, implicaciones y predicciones más importantes para el nuevo milenio*; cap. 2; pág. 23.
[20]: RIES, Al y TROUT, Jack; *Las 22 leyes inmutables del márketing, ¡viólelas bajo su propio riesgo!*; cap. 7; pág.55.
[21]: LAMBIN, Jean Jacques; *Marketing estratégico*; cap. 6; págs. 214-216.
[22]: KOTLER y ARMSTRONG; *Fundamentos de mercadotecnia*; cap. 5; pág. 161.
[23]: KOTLER y ARMSTRONG; *Fundamentos de mercadotecnia*; cap. 5; pág. 154.
[24]: TROUT, Jack y RIVKIN, Steve. *El nuevo posicionamiento*, pág. 34, Cap. 5.
[25]: RENDER, Barry y HEIZER, Jay; *Principios de administración de operaciones*; cap. 1; pág.10
[26]: Diario "El comercio", 19.04.99; pág. A 13.
[27]: VAN HORNE, James y WACHOWICZ; *Fundamentos de administración financiera*; octava edición; Prentice Hall Hispanoamericana; México 1994; cap. 7; págs. 201 – 202.
[28]: GOLDRATT, Eliyahu; *Concentrarse en las restricciones, no en los costos*; en Repensando el futuro; pág. 133.
[29]: TISCOMIA, Alejandro; *El seminario de Tom Peters, los tiempos locos requieren organizaciones locas*; Editorial Atlántida, S.A.; Brasil 1995; Colección Revista NEGOCIOS; pág. 32.
[30]: COLUNGA, Carlos; *La administración del tercer milenio, diccionario temático*; pág. 68.

Capítulo 7

OBJETIVOS, METAS Y ESTRATEGIAS A NIVEL DE UNIDAD ESTRATÉGICA

Una vez realizado el análisis estratégico de cada unidad estratégica y deducidas las características del contexto y la salud interna de cada una; por el carácter dinámico del proceso estratégico, se puede proceder a evaluar el contexto externo e interno a nivel corporativo, a establecer objetivos y metas en cada unidad estratégica o a realizar simultáneamente ambas etapas.

Antes de fijar los objetivos y las estrategias de cada unidad estratégica, es importante observar si existe la necesidad de ajustar el análisis estratégico de las unidades estratégicas como consecuencia de los resultados obtenidos en el análisis estratégico corporativo. En esta etapa las cuestiones a resolver, por el lado de los objetivos y metas, son: ¿hacia dónde orientar los esfuerzos?, ¿qué queremos alcanzar? y ¿cuánto queremos lograr y para cuándo?; y en respuesta al establecimiento de estrategias ¿cómo llegar a las metas?

El sustento por el cual en este capítulo, tratamos junto los objetivos y las estrategias, es porque la decisión de trazar ambos aspectos, es un sólo proceso de ida y vuelta, dinámico, interdependiente y de ajuste y reajuste biunívoco. En mérito a esta afirmación, las estrategias son un conjunto de acciones dependientes y a la vez limitantes de los objetivos planteados y nacen de los factores, variables y restricciones de los cuales depende alcanzar determinado objetivo.

Después de puntualizar a dónde y qué se quiere conseguir, el problema a solucionar es ¿cómo llegar a los objetivos y metas? o ¿qué caminos nos conducirán a lo señalado?. Por lo tanto, a continuación, primero procederemos a definir los vocablos “objetivo” y “meta”; haremos una sugerencia en cuanto a sobre qué dimensiones fijar los objetivos y metas; describir el método esencial para pasar de los objetivos a las estrategias, aplicable a nivel de cada negocio así como corporativamente; y luego explicaremos una relación de modelos propuestos por renombrados estrategas, utilizables a nivel de unidades estratégicas, que consolidarán la relación de estrategias derivadas de la aplicación de la metodología anterior.

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Atar todo lo realizado en la etapa de análisis estratégico.
- Conocer en relación a qué enrumbar a la unidad estratégica.
- Evitar que las estrategias se divorcien del alcance de los objetivos y metas.
- Poner a disposición de los estrategas un conjunto de estrategias combinables.
- Facilitar la aplicación de cada uno de los modelos estratégicos.

7.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVO Y META ESTRATÉGICA

Los objetivos estratégicos vienen a ser el conjunto de pretensiones a alcanzarse en relación a la sobrevivencia o desarrollo de la organización o unidad estratégica, expresado cualitativamente, como resultado, principalmente, del análisis estratégico, del proceso de visión del futuro y de la creatividad de los estrategas. Responde a la pregunta ¿Qué queremos lograr? Por su parte, las metas estratégicas son las afinaciones de los objetivos estratégico, pues es son la cuantificación y ubicación en el tiempo de los segundos. Responde a la pregunta ¿Cuánto queremos lograr y para cuándo?

Los plazos para alcanzar los objetivos estratégicos se fijan en función del año futuro utilizado en el proceso de visión del futuro o en períodos intermedios dentro de este año. Por ejemplo, si se hizo una descripción del entorno futuro para el año 2010, el plazo de una determinada meta podría ser el año 2005. El establecimiento de los objetivos y metas estratégicas debe ser resultado de la suma agregada del espíritu desafiante del personal clave de la organización en su conjunto o de una unidad estratégica en particular.

Queremos destacar que el establecimiento de objetivos, metas y estrategias es un solo proceso, y por tanto su división solo responde a razones metodológicas. Asimismo, es indispensable que los objetivos a nivel de cada negocio sean coherentes con los objetivos a nivel corporativo.

En principio, en relación al establecimiento de metas, las definiciones del ¿cuándo? y del ¿cuánto? serán el resultado de un proceso de ajuste entre los objetivos y estrategias. No obstante, como criterio inicial tenemos: la capacidad instalada; los indicadores de la competencia; los indicadores de organizaciones establecidas fuera del sector, pero que nos gustaría imitarlas; y la prontitud para alcanzar determinadas aspiraciones de los líderes o de la organización en su conjunto. Por otra parte, en el momento de fijarlos de manera definitiva, debe rehuirse a la tentación de las expectativas lineales, es decir, dejar de ver las metas de los competidores. Por ejemplo, considerar que si todos los competidores esperan crecer más allá del crecimiento estimado del sector, lo que va a ocurrir es que en el futuro, probablemente habrá una guerra de precios y un incremento significativo de los inventarios.

7.2 DIMENSIÓN DE LOS OBJETIVOS Y METAS ESTRATÉGICAS

Con el propósito de potenciar el esfuerzo desplegado en la formulación de la visión y de la misión, en el proceso de visión del futuro, en el proceso de determinación de las unidades estratégicas y en el análisis estratégico de cada unidad estratégica, proponemos que los objetivos y metas se fijen en relación a las siguientes dimensiones:

1. *Como resultado de la confrontación análisis externo – diagnóstico interno*. De la contrastación de las oportunidades, riesgos y fundamentalmente de las variables

externas claves contra las fortalezas, debilidades y capacidades claves de la unidad estratégica en estudio (ver gráfico ilustrativo 7.2.1), se pueden deducir y definir objetivos y metas estratégicas. La respuesta a las siguientes preguntas nos facilitan esta tarea:

- ¿Qué oportunidades aprovechar? ¿Quiénes también lo quieren hacer?
- ¿Cómo adecuarnos a las amenazas? ¿Sobre qué proceso se sentirá más?
- ¿Cómo evitar las amenazas o mitigarlas?
- ¿Qué fortalezas explotar? ¿Qué hacer con ellas para crear o desarrollar competencias claves?
- ¿Qué debilidades superar? ¿Qué hacer con ellas para crear o desarrollar competencias claves?
- ¿Qué fortalezas nos sirven para aprovechar oportunidades?
- ¿Qué fortalezas nos sirven para disminuir o evitar los impactos de las amenazas?
- ¿Qué debilidades nos impiden aprovechar oportunidades?
- ¿Qué debilidades nos hacen más sensibles a las amenazas?
- ¿Cuáles son aquellas fortalezas que nos ayudan a crear o desarrollar competencias claves?
- ¿Cuáles son aquellas debilidades que nos obstaculizan crear o desarrollar capacidades claves?

2. *En relación al flujo monetario organizacional*. Es obligatorio establecer objetivos y metas, de manera simultánea, en relación a los ingresos, gastos e inventarios. La razón de atacar al mismo tiempo, estas tres dimensiones, es buscar que el saldo de aumentar los ingresos menos el aumento de los gastos y menos el mayor costo derivado del incremento de los inventarios, sea positivo, pues de abordarlos aisladamente, podría ocurrir que el incremento de los gastos y de los costos por inventarios no resulte compensado favorablemente.

   Conforme lo plantea Eliyahu Goldratt, el objetivo fundamental de ganar dinero ahora y siempre, debe tratar de obtenerse bajo dos condiciones: a) mantener el bienestar personal, y b) Satisfacer al mercado ahora y siempre. Debemos señalar que la simultaneidad sugerida, no significa que necesariamente en una sola frase el objetivo comprenda a los ingresos, gastos e inventarios, sino que estos tres flujos deberán tomarse en cuenta en el conjunto de objetivos y metas estratégicas. Por ejemplo, Wal Mart, en relación a uno de los flujos estableció: “Ser una empresa con un volumen de ventas de mil millones de dólares en cuatro años”. Algunos abordan dos o tres flujos en un solo objetivo, tal como el de Dell Computer, empresa que se planteó el año 1994, como meta para el año 1997, incrementar dramáticamente las ventas y reducir significativamente el riesgo en la gestión de inventarios, logrando realmente pasar de US$ 3.400 millones de dólares de facturación a US$ 12.300 millones; y de una rotación de 7.6 en 1993 pasó a 52.8 a fines de 1997. Ford Motor Company para las exportaciones a Chile[1], a inicios del año 2000 fijó su meta en relación a uno de los flujos monetarios, pues acordó incrementar su participación de mercado actual de 3% a 8% para el año 2005, en sus estrategias consideró la centralización de la administración, distribución e importación de

vehículos, la ampliación de las áreas de competencia de los concesionarios y la implantación de medidas que permitan medir el pulso del mercado, es decir, cubrió también los flujos restantes: gastos e inventarios.

3. *Dirigidas a romper las reglas de juego actuales.* Aquí de lo que se trata es de apuntar a lograr algo respecto a las causas de determinadas reglas de juego. Por ejemplo, en el sector de productos farmacéuticos y en el de equipos de avión, una regla de juego es la marca; entonces el objetivo deberá formularse buscando qué lograr, a partir de la respuesta al por qué se debe tener una marca de prestigio para tener éxito, y las razones podrían ser la garantía, la minimización a cero del riesgo físico o el 100% de confiabilidad.
4. *En relación a ser los primeros en llegar al futuro.* La base de esta dimensión es el trabajo desarrollado en la etapa de proceso de visión del futuro. Comprende la búsqueda del liderazgo con el nuevo producto o servicio, en el nuevo mercado o con el nuevo proceso.
5. *Creación de nuevas fuentes de ingresos*. Las nuevas fuentes de ingresos comprende: la venta de productos en proceso, componentes o en general de las competencias claves; el ingreso a nuevos sectores con las mismas competencias claves; el aprovechamiento de oportunidades; y la explotación de determinados recursos, como por ejemplo la infraestructura o la capacidad en exceso, en la creación de nuevas líneas de productos o servicios.
6. *En relación al enemigo o enemigos comunes*. Centrado en derrotar a uno o más enemigos comunes ya sea a las diversas líneas de productos de la unidad estratégica en cuestión o a dos o más unidades estratégicas de la organización en su conjunto. Comúnmente, optan por esta dimensión, aquellas organizaciones que se esfuerzan por ser la número uno. Pepsi desde hace años se ha fijado como objetivo estratégico: “Derrotar a Coca Cola”; similarmente, HONDA, frente a la arremetida y ataque de Yamaha, respondió con: “Yamaha wo tsubusu”, es decir “trituraremos, aplastaremos y haremos pedazos a Yamaha”. Otro caso reciente es el de la empresa Buy.com, dedicada al comercio electrónico, y su objetivo para 1999 manifestado por su presidente de directorio, Scott Blum: “Tenemos previsto superar los ingresos de Amazon de aquí a diciembre”[2].
7. *Enfocados en la transformación interna*. Los objetivos y metas establecidos según esta dimensión destacan porque se orientan al mejoramiento de los niveles de eficiencia, eficacia, efectividad, flexibilidad, productividad, velocidad, costo, calidad, servicio y de la capacidad de los procesos claves de la unidad estratégica. Como ejemplo podemos mencionar “incrementar la productividad laboral en 30% durante los próximos 5 años”; “reducir el nivel de desperdicios en un 5% anual”, o “poseer para el año 2003 la capacidad clave en diseño y desarrollo de productos que nos permita lanzar productos novedosos, con una frecuencia anual”.
8. *Orientado a un modelo de función.* Se trata de aprovechar la imagen y ejemplo de organizaciones modelos. Por ende, consiste en trazar objetivos en relación al significado y trascendencia de una organización ejemplar en particular. Generalmente, lo utilizan pequeñas o medianas organizaciones prometedoras. Steve Jobs, presidente ejecutivo de Apple Computer, manifestó en una entrevista concedida a la revista Fortune que Apple pretendía convertirse en la

Sony de la industria computacional. Betsy Means, vice-presidente de Citibank manifestó que el objetivo de su empresa se resume en "Pensamos en Citibank como una marca global, en el rango que tiene Coca Cola y McDonald´s". Igualmente, Trammel Crow, aludiendo al orgullo de los empleados y a la reputación de IBM, se fijó hace unos 8 años: "Ser la IBM de la industria inmobiliaria".

9. *En relación a la visión y misión.* Para efectos de otorgar operatividad a la visión o misión establecida a nivel de toda la organización y con mayor razón si se han definido a nivel de la unidad estratégica en estudio, es conveniente fijar objetivos y metas a manera de intenciones intermedias de la visión y de la misión. De lo que se trata entonces, es de concretizar y de hacer tangible la visión y la misión. Por ejemplo, El Bank Boston ha definido como objetivo estratégico "ser uno de los cinco principales bancos de Latinoamérica"[4], el mismo que es un requisito para alcanzar la visión, manifestada por Rafael Villegas, Director General Manager del Bank Boston, de "llegar a ser un banco líder",

7.3 METODOLOGÍA BÁSICA PARA FORMULAR ESTRATEGIAS

Antes de pasar a describir nuestra metodología para traducir los objetivos y las metas en estrategias, debemos señalar que pasar de los objetivos a las metas es pasar del enunciado cualitativo al enunciado cuantitativo y ubicado en el tiempo, de lo que se quiere. Así, el objetivo puede ser simplemente "aumentar la participación de mercado" y la meta la precisará estableciendo "elevar la participación de mercado en un 10% en un plazo de 3 años". Por ejemplo, la empresa "Cervesur" en el año 1995, cuando tenía 2% de participación de mercado en Lima, fijó como objetivo, en su negocio de cervezas "incrementar su participación de mercado en Lima" y como meta esperó obtener entre el 8% y el 10% de ese mercado en el año 1996.

En una ciudad peruana, a propósito de las elecciones municipales del 11 de octubre del año 1998, uno de los grupos políticos al cual asesoramos, sugirió como objetivos: "tener la más alta votación" y " ganar las elecciones". Nosotros insistimos en que precisen tales propuestas, por cuanto no eran medibles y luego se llegó a definir como meta "captar 30,000 votos". En este caso, el cuándo no era problema porque la fecha de las elecciones venía definido, pero para determinar el *cuánto*, había que considerar la cantidad de votantes y la cantidad de candidatos y su respectiva probable votación. Se estimó la cantidad mínima de votos de cada competidor y la cantidad mínima de votos blancos y viciados. La suma de estas cantidades mínimas arrojaron un total de aproximadamente 70,000 votos, es decir, 70% de la votación total. Fue así como estimamos que con la captación del 30% del total de votos se podía ganar las elecciones.

El proceso de conversión de las metas en estrategias, comprimido en el cuadro 7.3.1, es el siguiente:

1º Determinar los factores explicativos de la meta estratégica. Consiste en decomponer las metas en los elementos de los cuales depende. Estos elementos vienen a ser los

factores que repercuten de manera favorable o desfavorable sobre la consecución de la meta, y por tanto explican las condicionantes para alcanzarla.

Haciendo una analogía con las fórmulas utilizadas por las ciencias puras, la meta estratégica vendría a ser la variable o factor dependiente y por tanto deberá procederse a identificar los factores o variables explicativos. La pregunta que nos ayuda a resolver esta tarea es ¿de qué factores depende alcanzar determinada meta estratégica?. No obstante, por lo general la meta no tiene una relación directamente proporcional con sus variables explicativas o no es lineal. En este sentido, más que a la fórmula de distancia E = V x T, se asemeja a la de energía cinética, en la que $E_c = ½ M x V^2$ y donde "E_c" representa la energía cinética, "M" la masa del objeto en estudio, "V" la velocidad a la cual se traslada el objeto y "½" es un multiplicador constante. Es así que se presentarán factores constantes y variables. Los primeros serán aquellos requisitos o condicionantes que de todas maneras habrá que contemplar y que poco o nada cambiarán; y los segundos, serán aquellos que al mover su intensidad, moverán en sentido inverso o directo la magnitud de la meta.

Los factores variables, pueden ser de dos tipos: exógenos y endógenos. A su vez, éstos pueden discriminarse según su incidencia sobre la meta. En el caso de la energía cinética, el factor "velocidad" tiene mucha mayor repercusión que la "masa" en la generación o consumo de energía en movimiento. Por ejemplo, si la meta fuera "duplicar la facturación en un plazo de 4 años", y si se hubiera incluido como factores al precio, el trato a los clientes, el volumen de compra, la amplitud de mercado, los segmentos cautivos de los competidores y el crecimiento del sector; podría considerarse como factor constante al trato a los clientes y como factores variables a los demás. El factor de mayor repercusión sobre la meta podría ser el precio, el mismo que es preponderantemente exógeno.

Comúnmente, en la mayoría de las metas, un factor constante es la necesidad de mantener determinado nivel mínimo de saldo de flujo de efectivo. Es algo así como cuando emprendemos un viaje por carretera y optamos por tener siempre una cantidad mínima de combustible.

Para responder a esta pregunta es recomendable recurrir a las conclusiones y aportes de la etapa de análisis externo y diagnóstico interno, así como a la creatividad de los integrantes del equipo estratega de negocio. A este nivel es recomendable ubicar los factores limitantes que sean los más cercanos a la meta o que estén directamente vinculados con el logro de ésta.

2º Identificar las alternativas que se desprenden de la combinación de los factores anteriores. Es responder a la pregunta ¿qué caminos combinados se tienen para alcanzar la meta estratégica?. Las alternativas se deberán expresar en términos de acción respecto a cada factor.

Por ejemplo, en el objetivo para 1997 trazado por Dell Computer de incrementar dramáticamente las ventas y reducir significativamente el riesgo en la gestión de inventarios, los factores generales del ingreso eran el precio y el volumen; y del riesgo en la gestión de inventarios, que consistía en el peligro de reducción del valor de éstos en un 1% semanal, eran: impredecibilidad de la demanda, cantidad de intermediarios y aversión al riesgo. Luego, como alternativas para aumentar el ingreso podría escogerse entre: subir precios y mantener el volumen, mantener precio y subir el volumen, subir precio y subir el volumen, bajar un poco el precio y

subir dramáticamente el volumen y subir fuertemente el precio y bajar un poco el volumen. Por su parte, bajar el nivel de inventario, era función de evitar las consecuencias de la impredecibilidad de la demanda y de reducir dramáticamente la cantidad de intermediarios y de aversión al riesgo; o de reducir la impredecibilidad de la demanda y como consecuencia de esto reducir el nivel de inventarios, o no hacer nada respecto a la impredecibilidad de la demanda y reducir significativamente el nivel de intermediarios y el de aversión al riesgo.

La empresa "Gloria", para alcanzar su objetivo de liderar el mercado de derivados lácteos, implícitamente atacó los factores: fuerte inversión en infraestructura, (construcción de un centro de distribución en Ate-Lima, ampliación de la capacidad instalada de producción de las plantas de Huachipa, Arequipa, Lurín (Bella Holandesa) y Cajamarca (Carnilac), potenció las áreas de investigación y desarrollo y marketing y reestructuró el área de ventas.

En el caso de las elecciones municipales que mencionamos, la meta fue desagregada en los componentes: conocimiento del mercado cautivo de cada votante, cuán conocido era el candidato, posicionamiento de la lista, posicionamiento de los integrantes de la lista, calidad de ofrecimiento, carisma o simpatía, posicionamiento actual del candidato principal, eficacia publicitaria y conocimiento de la concentración poblacional de votantes.

3º Elegir la alternativa más viable y consistente. La pregunta pertinente es ¿cuál es la alternativa más viable y más consistente con la meta?

La viabilidad de cada una de las alternativas deberá evaluarse en función de la aceptabilidad del mercado y de las reales posibilidades internas de la organización o unidad estratégica. Una metodología práctica para elegir la alternativa más viable, es la del "descarte" de alternativas; esto es, optar por el desecho de aquellas alternativas imposibles de ser aceptadas por el mercado o inalcanzables por la organización. Por ejemplo, en un mercado que está ingresando a su etapa de saturación o declinación, teniendo como meta estratégica subir los ingresos, sería poco probable conseguirlo, mediante la alternativa de subir los precios del producto o vía incremento del volumen de ventas.

Por otra parte, la evaluación de la consistencia de las alternativas con la meta entraña estimar la posibilidad de cada una para hacer posible el logro de la meta. Es decir, la alternativa seleccionada además de ser posible de realizar debe garantizar el alcance de los resultados esperados. Por ejemplo, en el sector donde se desarrolla Dell Computer, era imposible tomar la alternativa de subir el precio, por la alta competitividad en calidad y precios de este sector, en su lugar resultaba sensata la alternativa "bajar levemente el precio y subir dramáticamente el volumen", complementado con la opción de "evitar consecuencias de la impredecibilidad de la demanda, reducir drásticamente la cantidad de intermediarios y reducir la aversión al riesgo".

Cuando se trata con factores de tipo cualitativo, más que cuantitativo, como en el caso de una elección municipal, la opción de elegir la alternativa más viable y consistente es casi nula, pues de lo que se trata es de atacar todas las alternativas o en todo caso, de priorizar un conjunto de éstas. Por ejemplo, para la elección municipal de la que hemos estado hablando, se optó por buscar el mejoramiento en todos los factores, concentrando los esfuerzos y recursos en el conocimiento del

mercado cautivo de cada competidor, la calidad del ofrecimiento y la mejora del posicionamiento.

4º Identificar los sub-factores o variables involucrados. En esta etapa deberá atenderse a ¿qué sub-factores o variables incluye cada factor anterior? o ¿de qué sub-factores o variables depende cada factor?.

Cada uno de los factores de la alternativa elegida, deberá ser desmenuzado y expresado en términos de sus variables componentes. El nivel a alcanzarse en esta tarea de desagregación es la operatividad en el manejo de las variables; en otras palabras, debe llegarse a la fase de acción.

Debe desplegarse un gran esfuerzo para efectos de ganar precisión en la identificación de estas variables, por cuanto no sólo servirá para la adopción de estrategias eficaces, sino además, porque de la naturaleza e importancia de cada una de las variables identificadas en esta fase, se derivará la necesidad de implementar planes de contingencia o planes alternativos.

Es preciso recalcar que cada uno de estos sub-factores o variables deberán ser descritos en términos de acción. Por ejemplo, referirse a la variable costo de producción, expresándose "reducir el costo de producción".

Siguiendo con el ejemplo relacionado a Dell Computer, bajar el precio está conformado por las variables, expresada en términos de acción: bajar costo, aumentar la rapidez en la fabricación y reducir el costo de distribución. A su vez, aumentar el volumen está supeditado a la reducción del precio, a la personalización del producto, al incremento del nivel de calidad de las características del producto y a la efectividad en la identificación de las necesidades y expectativas reales los clientes. Así también, reducir la influencia de la impredecibilidad del mercado equivaldrá a reducir el nivel de masificación de las ventas y a incrementar la eficacia de la segmentación. Finalmente el factor "reducir drásticamente la cantidad de intermediarios", significa, entre otras actividades, incrementar la capacidad de gestión de ventas, implementar un sistema de distribución propia y aumentar la velocidad en los plazos de entrega.

Por su parte, en la elección municipal referida, el conocimiento del mercado cautivo implicaba identificar la ubicación geográfica de los votantes y el diseño del perfil del votante. La calidad del ofrecimiento era una cuestión de descubrir las necesidad explícitas e implícitas por sectores poblacionales; y la mejora del posicionamiento significaba trabajar las palabras claves, el slogan, la selección de mensajes emocionales eficaces, la difusión de los antecedentes positivos y hechos concretos favorables de los principales candidatos y el cuidado de la apariencia.

5º Identificar las restricciones. Apoyándonos en el postulado de Eliyahu Goldratt, quien sostiene que el logro de la meta es directamente proporcional a la solución de las restricciones de los "cuellos de botella" del sistema de negocios, en esta parte deberemos concentrarnos en la interrogante ¿cuáles son las restricciones que limitan el manejo de cada factor-acción a favor de la meta? Para responder a esta pregunta, recurriremos al trabajo realizado en el análisis externo y en el diagnóstico interno de cada una de las unidades estratégicas y de manera específica a buscar las restricciones entre los sub-factores o variables detectados en el paso anterior.

De esta etapa, como dijéramos anteriormente, se deduce la necesidad de

contar con planes de contingencias, en caso de que puede ocurrir un resultado no esperado respecto al comportamiento futuro de una variable clave; o de planes alternativos, en caso que el logro de las metas estratégicas esté supeditado más a variables exógenas que endógenas.

Las restricciones pueden ser de tipo políticas, culturales, procesales o relacionadas al conocimiento exacto del cliente. Una restricción, viene a ser aquello que impide alcanzar o mejorar continuamente la meta de un sistema. Es el *cuello de los cuellos de botella* de un sistema. El cuello de los cuello de botella viene a ser la causa-raíz de la limitante del sistema, es decir, es el nivel en el cual se puede implementar, de manera directa y rápida, acciones conducentes a mejorar la meta del sistema.

Entre los tipos de restricciones, tenemos:

a) Relacionadas a los clientes. Una restricción puede ser el estancamiento de los volúmenes de compra o la pérdida del poder de compra de los segmentos objetivos.
b) Relacionadas a los proveedores. Los "cuellos de botella" pueden proceder de la eficiencia o eficacia de los proveedores o de la relación y el tipo de negociación practicado entre la organización y éstos.
c) Relacionadas al proceso productivo. Puede tratarse de un diseño desventajoso, de una máquina lenta, dé materiales inadecuados, de una mano de obra deficiente, de métodos desactualizado, de un medio ambiente (tipo de supervisión y condiciones ambientales de trabajo) poco motivador, o de una combinación de dos o más de los elementos anteriores.
d) Relacionadas a los sistemas de soporte administrativo. Pueden ser limitantes también:
   d.1 Las normas, procedimientos o reglas, que más son obstáculos que impulsores de qué hacer del negocio para alcanzar las metas.
   d.2 Las políticas de capacitación y desarrollo. Frecuentemente, los programas de capacitación y desarrollo no se enmarcan dentro de criterios de decisión objetivos que realmente incrementen su retorno sobre la inversión. Esto se da cuando los que entran a los programas no son los más idóneos o cuando los temas de capacitación y desarrollo no son consistentes con el talento potencial del personal.
   d.3 Los modelos de evaluación del desempeño. Cuando los criterios de evaluación de eficiencia y eficacia no están bien definidos o no son los adecuados, pueden obtenerse altos desempeños y ello no necesariamente significa mayor meta. Esto ocurre por ejemplo, cuando como criterios de eficiencia se utilizan el tiempo, el costo y el rendimiento y a cada uno se le otorga su peso ponderado y calificación, descuidando que normalmente un menor o mayor tiempo empleado en una actividad se traduce en un mayor o menor costo o en un mayor o menor rendimiento, y así se estaría duplicando o triplicando el peso de cada uno de estos criterios y de paso alterando toda la calificación final. Otro de los inconvenientes puede derivarse del exceso de importancia a los resultados o a los indicadores de capacidad de los procesos.
   d.4 Las políticas de premios y castigos. Las personas más que premios, desean tratos equitativos. Comúnmente una persona se siente mal cuando no es

premiado creyendo merecerlo, pero se siente peor cuando observa que es discriminado. A veces, un sistema de esta naturaleza premia cuando no debe o no castiga cuando se debe, y eso puede terminar desmotivando a los trabajadores más competitivos.

En el caso de reducir precios, las restricciones podrían ser la existencia de altos costos poco reducibles debido a un sistema de fabricación tradicional, o podría tratarse de una regla de juego aceptada, como el de contar con muchos intermediarios, como un mal necesario en el sector. El aumento del volumen de ventas, podría estar frenado también por un sistema de fabricación indiferenciado o tradicional y por una escasa cartera de clientes. Reducir la influencia de la impredecibilidad de la demanda, puede estar supeditado por el desconocimiento exacto de los clientes o por el hecho de que los clientes con mayor capacidad de compra en volumen se encuentran en la cartera de clientes de la competencia; pues si se quiere desmasificar, se necesitaría de clientes con capacidad de compra en volumen. Frente a la tarea de reducir la cantidad de intermediarios, puede tenerse como frenos a una fuerza de ventas no preparada o también la inexactitud en el conocimiento de los clientes.

Respecto a la campaña electoral municipal que tuvimos la oportunidad de apoyar, la principal limitación fue la falta de disponibilidad económica para financiar la campaña.

Es muy importante considerar lo siguiente: la clave está en convertir una restricción exógena en una restricción de manejo endógeno. Por ejemplo, una restricción no controlable por la organización es el descenso en el poder de compra de los clientes o el descenso de la demanda en general, y el trabajo consiste en expresarlo como ineficacia en el manejo de la segmentación o como inadecuada estructura de costos fijos y variables que permita a la organización reducir sus costos conforme se pierdan economías de escala por menores ventas.

6º Establecer estrategias. Abarca la respuesta a dos preguntas en una: ¿qué hacer y cómo superar las restricciones y qué hacer y cómo manejar las variables involucradas? En esta etapa, de lo que se trata es de trazar estrategias que se desprendan de lo realizado en los dos pasos anteriores. Aquí es donde se deberá echar mano a los modelos planteados por reconocidos y connotados estrategas, así como, recurrir a un serio liderazgo para explotar las potencialidades cerebrales, voluntad y creatividad del personal clave de la organización.

¿Qué hicimos para superar la restricción de fondos para financiar la campaña municipal?. Se planteó como programa la convocatoria a concurso público de todos los cargos de confianza. Como respuesta se obtuvo que determinados simpatizantes, probables funcionarios de confianza, se comprometieron a financiar la campaña. Por otro lado, se recomendó romper determinadas reglas de juego. Se decidió no presentar un plan de gobierno municipal, aduciendo que este debería elaborarse con la participación de las organizaciones más representativas inmediatamente después de ganar las elecciones, y de todas formas se comunicó fuertemente que iba a darse un concurso público para cubrir los cargos de confianza. Por otro lado, en lo que concierne a las propuestas se detectó e incidió en lo que realmente deseaban los votantes, tal como por ejemplo en relación al problema de carencia de agua, pues se llegó a precisar que la necesidad puntual era que querían agua entre las 6 de la

mañana y 10 de la noche. Como resultado de este trabajo, en las elecciones de octubre de 1998, la lista que ayudamos logró 29,800 votos (casi los 30,000 votos trazados como meta).

Un ejemplo de qué estrategias plantear, en respuesta a los objetivos deducidos como producto de la confrontación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas en el análisis estratégico de la unidad estratégica, y en atención de los factores, variables y restricciones involucradas, es el caso de Toyota en el Perú. Esta empresa, frente a la amenaza de reducción de las ventas de autos, que en el Perú llegó a un promedio de 63% a septiembre de 1999, explotando su capacidad comercial, se enfocó en los segmentos menos golpeados por la pérdida de poder adquisitivo (segmentos A y B), estableció una alianza con el Banco Continental para ampliar los plazos de pago (de 48 a 60 meses) y redujo las tasas de interés para las compras a crédito. Si bien sus ventas se contrajeron en un 60%, obtuvo un incremento de 6,1 puntos en su participación de mercado, pues de un 18,8% pasó a 24,9%[5]. De esta estrategia se deduce como factores explicativos del objetivo de mantener el nivel de rentabilidad el precio y el volumen de ventas y se eligió como alternativa el mantenimiento del precio y del volumen; por cuanto Toyota no apostó por la reducción de precios, como sí lo hicieron sus competidores. Como variables involucradas podemos identificar la vulnerabilidad respecto a la crisis económica de determinados segmentos de mercado, las altas tasas de interés por las compras a crédito, el plazo de pago restringido y el costo de distribución y ventas. La restricción más importante fue el descenso del poder de compra de los segmentos elegidos.

Queremos enfatizar que las estrategias deben formularse dinámicamente de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Las estrategias deben decidirse democráticamente y ejecutarse dictatorialmente.

7º Ajustar o precisar la meta estratégica. La interrogante planteada por esta fase es ¿en cuánto ajustar o precisar las metas?. Como resultado de la formulación de estrategias y de la evaluación de sus posibles resultados, puede ser necesario ajustar hacia arriba o hacia abajo o ratificar las metas trazadas inicialmente. Puede posibilitarse asimismo, la subdivisión de una meta estratégica en dos o más metas.

El cuadro 7.3.2, elaborado por Andrés Araujo, Esteban Churruca y Jon Landeta[6], a propósito de la selección de los procesos relevantes, como uno de los pasos iniciales para poder llevar adelante un proceso de reingeniería, ilustra y consolida nuestra metodología de conversión de objetivos en estrategias, particularmente en lo que concierne a la aplicación de sus dos primeras etapas.

CUADRO 7.3.2

EJEMPLO DE LOS PROCESOS BÁSICOS QUE RIGEN EL FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA DE TRANSFORMACIÓN PERTENECIENTE AL SECTOR DE MÁQUINA HERRAMIENTA

Primeramente resumimos cuáles son los **objetivos estratégicos** que pretende la citada empresa: Dar un buen servicio a los clientes, respetando la calidad de los componentes suministrados al 100%. Al mismo tiempo, alcanzar niveles de productividad y de coste competitivos.

Para lograr esos objetivos es preciso seleccionar los **factores relevantes** :

- En primer lugar se encuentran los elementos relacionados con el diseño del negocio, tales como los medios de producción, su calibración periódica, la preparación del personal y la estructura de diseño de productos y de marketing.
- Pero también hay que contar con la gestión avanzada de procesos, que a su vez se encuentra relacionada con ciertos factores relevantes para la empresa (el mercado y los clientes específicos de la empresa, la competencia, los suministradores, las disponibilidades financieras y la capacidad de desarrollo de las tecnologías de fabricación).

Respetando el marco de la estrategia y de los factores principales relacionados, se ha procedido al análisis y selección de los procesos básicos que gobiernan los resultados :

PROCESOS BÁSICOS	INICIO Y FIN DEL PROCESO
1. Entrega de productos a los clientes	• De fin de producción a recepción por el cliente
2. Desarrollo de tecnologías de fabricación	• De necesidades definidas por el entorno a tecnologías y máquinas propias
3. Diseño de servicios y ofertas a clientes	• De peticiones de oferta a pedidos formalizados
4. Desarrollo de productos y procesos	• De especificaciones en pedidos formalizados a diseño de productos/procesos
5. Suministros y subcontrataciones	• De necesidades especificadas en planificación a recepción de suministros/subcontrataciones
6. Desarrollo de la fabricación	• De orden de lanazamiento a fin de fabricación
7. Planificación	• De recepción de pedidos a fin de fabricación
8. Facturación y cobro	• De fin de fabricación a emisión letras/cobros
9. Determinación de la satisfacción de los clientes y del personal	• De contacto con cliente/personal a respuestas.

7.4 ESTILOS ESTRATÉGICOS

Antes de describir los modelos estratégicos que permitirán fortalecer la metodología básica expuesta para convertir las metas en estrategias, es oportuno señalar que uno u otro modelo, unos más que otros, se ubica o combina las siguientes modalidades de posiciones estratégicas. Así, algunos son eminentemente puros en un determinado estilo y otros combinan dos o más de ellos. Podemos encontrar cuatro estilos estratégicos:

- **Rivalizador.** Las estrategias planteadas bajo este estilo se caracterizan por la confrontación con los competidores del sector como medio de reparto de la rentabilidad del sector. Lo que un competidor gana o pierde se salda con lo que otro competidor pierde o gana.
- **Economizador.** Se describe así cuando las estrategias tienen como rasgo fundamental la búsqueda de ahorros mediante el esfuerzo colaborador o cooperativo de dos o más organizaciones pertenecientes a un mismo o a diferentes sectores. Cuando se recurre a este estilo, las organizaciones se cuidan de no poner en peligro sus ventajas diferenciales particulares. Por ejemplo, a nivel del sector peruano de oleaginosos, las empresas competidoras a nivel del Comité

de Aceites de la Sociedad Nacional de Industrias, consolidan compras de crudos de aceites para obtener ahorros por compras en volumen y a veces para cumplir con los volúmenes mínimos de compra establecidos por los proveedores internacionales. Intel y Texas Instruments han constituido un *joint ventures*, mediante el cual las dos empresas intercambian diseños de semiconductores y tecnologías de producción para desarrollar chips de computadoras y para que una pueda actuar como proveedora alternativa de la otra. Las preguntas que ayudan a elegir estrategias de este tipo es: ¿qué costos podrían compartirse en el sector? y ¿qué recursos podrían utilizarse en dos o más organizaciones?

- **Determinista**. Es no hacerse problemas con el cuestionamiento del entorno, ni con las reglas de juego establecidas. Por lo tanto, reside en actuar conforme se presenten las cosas, en hacer lo mismo, en optar por lo común y corriente, y a lo más, tratar de adaptarse de la manera más eficaz posible, a los cambios en el contexto. Son típicos estilos deterministas: el bajar los precios cuando hay un descenso en la demanda, las promociones para impulsar las ventas, el premio a la deslealtad lanzado por algunos bancos peruanos, etc.
- **Selectivo**. Es el estilo más audaz y arriesgado, pues se distingue por el esfuerzo, voluntad y creatividad para cuestionar las reglas de juego convencionalmente aceptadas, o para cambiar o aprovechar antes que los demás las oportunidades ofrecidas por el entorno actual o futuro. Aquí la clave es detectar los factores claves de éxito. Por ejemplo, una regla de juego era consumir carne de pavo sólo en Navidad y en Fiestas Patrias, y fue la empresa San Fernando, quien cuestionándola, hizo posible que su consumo fuera cotidiano. De igual modo, lo hizo “Pepsi” respecto al envase no retornable y Apple en relación al uso del ratón. Un enfoque selectivo frente a lo que ocurre en el sector bancario sería atender a la siguiente cuestión: ¿por qué no premiar la lealtad de los ahorristas, en lugar de incentivar el oportunismo? En el cuadro 7.4.1, exhibimos algunas formas de desarrollar estrategias selectivas.

Gráfico 7.2.1 : *ANÁLISIS EXTERNO vs. DIAGNÓSTICO INTERNO*

	FORTALEZAS *¿Ayudan a crear o desarrollar capacidades clave?*	*DEBILIDADES* *¿Obstaculizan crear o desarrollar capacidades clave?*
OPORTUNIDADES *¿Quiénes también lo quieren aprovechar?*	*Explotar fortaleza para aprovechar* *¿Sirven para aprovechar oportunidades?*	*Superar debilidad para aprovechar* *¿Nos impiden aprovechar oportunidad?*
AMENAZAS *¿Sobre qué procesos se sentirá más?*	*Mantener posición* *¿Sirven para amortiguar amenazas?*	*Evitar* *¿Nos hace más sensible a las amenazas?*

Cuadro 7.3.1: METODOLOGÍA BÁSICA PARA FORMULAR ESTRATEGIAS

1º Identificar los factores explicativos de la meta estratégica

2º Determinar las alternativas surgidas de la combinación de factores

3º Elegir la alternativa más viable y consistente

4º Identificar los sub-factores o variables involucrados

5º Identificar las restricciones

6º Establecer estrategias

7º Ajustar o precisar la meta estratégica.

Cuadro 7.4.1: ***FORMAS DE FACILITAR LA CREACIÓN DE ESTRATEGIAS SELECTIVAS***

1. Suficientemente humildes para especular
2. Piense en el proceso del producto en manos del cliente
3. Nuevas voces
4. Nuevas perspectivas
5. Nuevas pasiones
6. Nuevos roles
7. No se confíe en el cliente
8. Tener 10, aspirar 20
9. Buscar analogías
10. Sea subversivo
11. Atrévase a hacerlo
12. Trascienda

7.5 MODELOS ESTRATÉGICOS A NIVEL DE UNIDAD ESTRATÉGICA

La estrategia viene a ser el apuntar a algo vía qué y cómo. Es un modelo de decisiones orientado a la sobrevivencia o desarrollo de la organización. Una vez establecida, genera las principales políticas y planes de acción para lograr las metas. Responde a la pregunta *¿Cómo se van a lograr las metas?*. Las estrategias se adoptan dinámicamente, de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo. Las estrategias a formularse a nivel corporativo toman como fuente de alimentación las estrategias diseñadas a nivel de cada UEN, y viceversa. A fin de cuentas, decidirse por una estrategia implica elegir, distinguirse y arriesgar; esto es, involucra la apuesta a un camino exclusivo entre varios alternativos y como consecuencia de ello, se sacrifica algo. Consecuentemente, el valor estratégico está en que lo elegido sea mucho mayor que lo sacrificado.

Los estrategas deben hacer todo los posible por elegir los modelos más eficaces que refuercen la metodología expuesta de formulación de estrategias y al

mismo tiempo, tratar de combinarlos, buscando siempre de que respondan a la meta trazada.

Las preguntas inseparables son: ¿cómo y qué hacer para lograr las metas estratégicas? y ¿cómo crear o desarrollar ventajas competitivas distintivas, sostenibles y percibidas y valoradas por los clientes?

A este nivel, las decisiones estratégicas consideran las sinergias de todas las líneas de productos y de los procesos y áreas al interior de cada unidad estratégica y toman como base las ventajas y desventajas ofrecidas por las fuerzas competitivas del sector.

7.5.1 ESTRATEGIAS ELEMENTALES

Si no se tiene una ventaja competitiva, mejor no salir al mercado. Es decir, si no se tiene poder o un arma poderosa para influir en el mercado a favor de la organización, es imposible el éxito. De allí que el abanico de estrategias a nivel de unidades estratégicas, deberá iniciarse con el trazo de estrategias fundamentales; esto es, decidir opciones en atención a aquellas ventajas competitivas distintivas y sostenibles que harán posible la preferencia del cliente por los productos de la organización. Expresado de otro modo, las preguntas a responder serán:

1º ¿Qué es lo que motivará a los clientes preferir nuestros productos en lugar de los de la competencia?

2º ¿En qué deberá apoyarse para que resulte duradero?

3º ¿Hasta dónde será defendible y efectivo?

En lo concreto, en primer lugar consiste en elegir aquellas características tangibles e intangibles de los productos que gozarán de exclusividad respecto a la competencia, que responden a los valores claves exigidos por los clientes y que son consistentes con las competencias esenciales que dan lugar a las ventajas competitivas de la organización.

No tendrá sentido haber tenido éxito eligiendo valores claves si luego éstos no son correspondidos con ventajas competitivas distintivas y sostenibles de la unidad estratégica. La diferencia entre el término valor clave y ventaja competitiva está en que el primero es aquél beneficio por el cual el cliente está dispuesto a arriesgar a favor de la unidad estratégica y por ende tiene una connotación exógena, y la ventaja competitiva, conforme lo hemos definido anteriormente, es una variable endógena. Entonces, la durabilidad de las ventajas competitivas estará supeditada a si éstas seguirán siendo útiles en el futuro, a si no serán sustituidas por el dinamismo de la industria y asimismo estará sujeta al grado de desarrollo de ventajas competitivas superiores por parte de los competidores. Para detectar el grado de vigencia futura de las ventajas competitivas, es útil recurrir a la elaboración de un proceso de visión de futuro. Por ejemplo, el grupo Toyota, a través de su negocio de automóviles Lexus, en Estados Unidos de Norteamérica hizo trastabillar a los valores “alta calidad y alto desempeño” ofrecidos por los automóviles Mercedes Benz, mediante la venta de un auto de lujo, pero añadido del valor “precio”. Como respuesta, Mercedes Benz trasladó partes de sus plantas de ensamblado a Corea del Sur y México, hasta que en 1998 terminó fusionándose con Chrysler.

La amplitud de mercado al cual dirigir los valores o beneficios claves a

ofrecer dependen del grado de defendibilidad y efectividad de éstos. Por su parte el grado de defendibilidad y de efectividad en la entrega de éstos valores se refleja en la salud de las competencias esenciales y de las fortalezas más importantes de la organización y es dependiente de las fortalezas de los competidores y del grado de extensividad de los valores claves elegidos. Por ejemplo, los límites para la amplitud de mercado de los valores claves relacionados al lujo juvenil de los automóviles BMW están representados por la gran cantidad de prospectos con bajo poder adquisitivo y que por tanto privilegian el valor clave "precio bajo", asimismo por la existencia de competidores indiscutiblemente más fuertes entregando este valor y por cuanto BMW es un negocio con competencias esenciales inconsistentes con el valor clave "precio bajo".

No olvidemos que aún cuando se apunte a clientes que buscan el mismo valor, ello no es suficiente para decidir por expandirse, pues la otra restricción importante lo constituyen los competidores.

Para efectos de aplicar el presente modelo, inmediatamente después de la elección o consolidación del valor clave en el cual está enfocado la unidad estratégica, deberán evaluarse las capacidades internas de la organización y en base a éstas crear o desarrollar sus ventajas competitivas.

En esta parte es fundamental recurrir a las clásicas recomendaciones de Michael Porter, quien sugiere la elección entre dos ventajas competitivas básicas: costo inferior o diferenciación. Asimismo, bien podría emplearse los planteamientos de Treacy y Wiersema[7] en el sentido de dividir los valores buscados por los clientes en tres grandes grupos: novedad (innovación), economía (precio bajo) e intimidad con el cliente (servicio de primera). O si usted desea, apoyándose en las posiciones anteriores, puede optar por trazar estrategias en torno al bloque genérico de *costo inferior* y a los bloques conformados por aquellos clientes que a cambio de un *menor tiempo*, *mayor calidad*, *novedad* y de un *servicio personalizado*, están dispuestos a recompensar con un mayor precio.

El Hipermercado “Ekono” (chileno) ha optado por la estrategia elemental de “precio bajo”.

7.5.2 DECISIONES PMP

Como estamos y seguiremos deduciendo de cada etapa del proceso estratégico, elegir y arriesgar buscando que la organización o las unidades estratégicas se distingan de la competencia, es una constante. En esta perspectiva, después que se ha tomado una posición particular en cuanto a costo inferior, calidad, tiempo, servicio, innovación u otra ventaja competitiva, es necesario colocar el marco dentro del cual actuará la unidad estratégica o lo que Michael Porter denomina “el posicionamiento de la variedad”[8], esto es delimitar la variedad de productos y por consiguiente la variedad de mercados y sus respectivos posicionamientos.

Por lo tanto, a nivel de unidad estratégica es importante partir por la decisión de elegir qué productos crear o desarrollar, a qué mercados orientarlos y cómo

posicionarlos. Es oportuno reiterar que cualquier modelo estratégico debe circunscribirse a las metas planteadas. Según esta opción, indistintamente de si empezamos por los productos o por los grupos de clientes, el camino a seguir es el siguiente:

1º ¿Qué productos ofrecer? Respondiendo a esta pregunta se conforma la gama de productos o conjunto de presentaciones. Los criterios básicos para decidir qué productos priorizar, son las competencias claves y la rentabilidad a largo plazo de cada producto. Los productos elegidos deben ser rentables por sí mismos o colaborar con la rentabilidad de otros de tal forma que el conjunto sea rentable y de paso deben ser afines a lo que domina la organización.

Como toda decisión estratégica, la ampliación de los productos a ofrecer tiene sus limitantes; éstas son: la mayor vulnerabilidad, la disminución del poder de penetración en la mente de los clientes y la pérdida de ventajas de economías de escala. Ampliar las presentaciones puede significar obtención de economías de escala, pero tiene el inconveniente de que se podría traducir en mayor vulnerabilidad a los ataques de la competencia o podría significar mayores complicaciones e incremento de los gastos por mayores transacciones en la producción y venta; asimismo, la diversidad de la gama puede conllevar el ingreso a nuevas categorías y por tanto a la entrega de diversos valores claves. Por el contrario, reducir la gama, puede representar menor vulnerabilidad, mayor fuerza para impregnar las ventajas o valores claves ofrecidos por el producto, pero al mismo tiempo, menores economías de escala.

De estas tres limitantes, cuando se pretende incrementar la gama, la más importante es la evaluación de la disminución del poder de penetración. Ello es así por cuanto está presente el riesgo de atender a una diversidad de valores o beneficios clave exigidos por el cliente, y por tanto está en peligro la eficacia de la organización para satisfacerlos. Por ejemplo, las necesidades y expectativas en relación a las comidas para llevar no son las mismas que en el caso de comidas entregadas a domicilio y menos respecto a las comidas a ser consumidas en el restaurante. Lo importante para el cliente en la comida para llevar es ver, elegir y no cocinar; en las comidas entregadas a domicilio, es evitar la molestia de vestirse y salir; y en las comidas consumidas en el restaurante, lo que el cliente quiere es pasar una bonita experiencia. Es decir, tratar de abarcar varias categoría implica competir respecto a la eficacia en la entrega de varios valores y por lo tanto, aquí también es una cuestión de elegir uno de ellos y sacrificar el resto de categorías. Al Ries y Laura Ries, advierten que “El modo más fácil de destruir una marca es ponerle su nombre a todo”[9], y frente a las extensiones de línea y por ende, ingreso a nuevas categorías, plantean como alternativa, colocar a los productos de cada categoría una marca diferente con identidad propia[10].

2º ¿A quiénes y en qué lugares?. Se refiere a los mercados en particular en los cuales se concentrarán los esfuerzos y recursos. Implica por tanto determinar previamente los criterios que definen a un “cliente importante”, luego valorizar a los grupos de clientes y finalmente elegir los grupos de clientes. Para evaluar a los grupos de clientes candidatos a ser elegidos, es muy útil, la construcción de una matriz, como la mostrada en el cuadro 7.5.2.1, en la que a cada criterio se le otorga

un peso porcentual de acuerdo a su importancia para la unidad estratégica.

a) Selección de criterios. Un criterio no es suficiente para hacer esta evaluación, por el contrario, los criterios deben ser evaluados de manera simultánea. Entre los criterios más importantes podemos mencionar:

1. Volumen de compra actual o potencial. Como dijéramos anteriormente, este criterio debe ser evaluado de forma combinada con otros. Por ejemplo, un grupo de clientes puede resultar importante por su volumen de compra, pero puede ofrecer la desventaja en cuanto a cumplimiento en los pagos o puede representar márgenes pequeños. En el caso de campañas electorales, en las cuales no está en juego el precio y el margen de beneficios, utilizar este criterio, significa enfocarse en los grupos de votantes cuantitativamente mayoritarios.
2. Segmentos desatendidos. Consiste en buscar entre los segmentos de clientes insatisfechos. Puede tratarse de desatención en cuanto a ausencia del producto en determinadas zonas, a volúmenes de oferta insuficiente o a determinadas características de calidad exigidas.
3. Segmentos peores atendidos. A diferencia del criterio anterior, estos segmentos son atendidos, pero deficientemente, y por tanto se constituyen en oportunidades de mercado.
4. Segmentos consistentes con las competencias claves. Es concentrarse en los grupos de clientes que mejor se adecuan a las competencias claves o cuyas necesidades y expectativas están en consonancia con lo que mejor sabe hacer la organización.
5. Nivel de ingresos. Es un criterio generalmente utilizado. Se piensa que a mayor nivel de ingresos, mayor atractivo del cliente.
6. Excedente presupuestal. Significa detectar y dirigirse a aquellos grupos de clientes con excedentes en su presupuesto familiar. No necesariamente el que tiene altos ingresos es el que tiene los mayores excedentes. Actualmente se ha generado un círculo vicioso que está ocasionando que las personas de altos ingresos se encuentren altamente apalancadas, pues se ha convertido en un requisito general para acceder al crédito el hecho de contar con altos ingresos netos, descuidando la parte de los gastos que podrían tener estas personas.
7. Accesibilidad física y mental. Según este criterio, se puede apostar ya sea por los grupos de clientes más dóciles o por los más reacios; o dependiendo de las dificultades físicas para acceder a ellos, puede optarse por elegir a los más fáciles o a los más difíciles.
8. Los segmentos más conocidos. Se refiere a los clientes más familiares y frecuentados por la organización. Conocer a los clientes entraña conocer su tamaño, dónde viven, dónde compran, cómo compran, cuáles son sus preferencias, qué nivel de ingresos y de excedente presupuestal poseen y cuáles son sus comportamientos y preferencias particulares. De esta forma son también los más defendibles frente al ataque de los competidores.

b) Valorización de los grupos de clientes. Es importante el valor actual de los clientes, pero más importante será su valor futuro. El valor de cada grupo de cliente vendrá dado por el precio del producto multiplicado por la cantidad estimada de productos

que adquirirá en el futuro, y si se desea mayor precisión se puede utilizar una tasa de descuento de los valores parciales para de esta forma obtener el valor presente. Es esencial considerar que la frecuencia de compra viene limitado por la evolución de la capacidad de compra del cliente. Por ejemplo, un padre de familia de 40 años que compra 1 computadora cada 3 años y que se estima seguirá comprando durante los próximos 30 años, a razón de 2,500 dólares por computadora, tendrá un valor aproximado de 25,000 dólares. En caso de querer afinar este resultado, los valores parciales de 2,500 dólares serían descontados a una tasa de descuento trianual y luego sumados para obtener el valor total actual de este cliente.

c) Elección de los grupos de clientes. Si bien los grupos de clientes más atractivos serán aquellos de mayor valor futuro, es importante tomar en cuenta, nuevamente, cuán accesibles, mental y físicamente, son para la unidad estratégica; cuán defendibles son frente a la competencia; y cuán consistentes son los valores buscados por los clientes con las competencias claves de la organización.

3º ¿Cómo los distinguiremos en la mente del cliente? Viene a ser el posicionamiento. En la práctica éste se constituye en el verdadero nombre del producto. A un valor particular corresponde un posicionamiento particular. Por ejemplo, las camionetas cerradas Mitsubishi Montero a gasolina están posicionados como automóviles de ciudad y de paseo, en cambio las de motor diesel, están asociadas al concepto rural y trabajo.

El propósito de esta etapa debe ser alcanzar un posicionamiento que sea singular, específico, relevante para el cliente y consistente. La clave para lograrlo es concentrarse en sus causas componentes: a) elección del beneficio o valor clave y por ende de la palabra clave; b) existencia y realce de hechos concretos o antecedentes positivos; c) cuidado de la apariencia del negocio o producto; y d) eficacia de la comunicación. sin descuidar la comunicación de las razones que impulsarán la compra, es decir los **beneficios**, incluyendo las expectativas de los clientes. Debemos remarcar que estos cuatro factores deben estar en equilibrio, pues la menor calidad en uno de ellos determina la calidad final del posicionamiento. Así, ¿de qué sirve una palabra punzante, si es transmitida de manera incomprensible y nada interesante?

Cuadro 7.5.2.1: EVALUACIÓN DE GRUPOS DE CLIENTES

GRUPO DE CLIENTES	CRITERIOS						PUNTAJE TOTAL
	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6	
	5%	40%	10%	22%	15%	8%	
S_1	1	1	1	5	1	1	**1.88**
S_2	5	4	1	1	1	1	**2.40**
S_3	1	1	1	1	2	4	**1.39**
S_4	4	3	1	1	1	1	**1.95**
S_5	3	2	1	1	1	1	**1.50**
S_6	1	1	5	1	5	1	**2.00**
S_7	5	5	5	2	2	2	3.65
S_8	1	5	1	5	1	1	3.48
S_9	2	2	2	2	2	1	**1.92**
S_{10}	1	1	1	4	3	2	**2.04**
S_{11}	3	4	4	2	1	1	**2.82**
S_{12}	2	3	1	5	5	4	3.57

Escala de calificación : 1 a 5

Importaciones “Hiraoka” ataca los segmentos de clase media hacia arriba, posicionándose como garantía.

7.5.3 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO

El conjunto de posiciones estratégicas ubicadas en este modelo, consiste en aprovechar oportunidades de incrementar los beneficios de la unidad estratégica o negocio, en el mismo sector donde se desarrolla y específicamente, en relación a los clientes actuales y a los segmentos potenciales a los cuales se le podría ofrecer los productos actuales. Con este modelo se pretende movilizar las "piezas del ajedrez", esto quiere decir, que una vez construidas los cimientos a través de las estrategias elementales es necesario fijar el camino que permita a la unidad estratégica crecer sus montos de facturación. Igual que en todas las opciones estratégicas la pregunta que debe estar presente en todo momento es ¿realmente significa crecer en el largo plazo?.

De lo que se trata con esta propuesta es de vender más a los mismos clientes, de ofrecer nuevos productos a los mismos clientes y de buscar nuevos segmentos en los cuales colocar los productos actuales. No olvidemos que en todos los casos, el propósito es el mismo: incrementar los beneficios, intensificando los volúmenes de venta. De allí que para que realmente las mayores ventas se traduzcan en mayores beneficios, deberá evaluarse, simultáneamente, la evolución de los gastos, de los inventarios y de las utilidades y no solo atender la parte de los ingresos brutos; y por otra parte, en la adopción de esta estrategia se tiene que observar si la organización está cayendo en la tentación de las expectativas lineales. Esto último es pensar que se puede hacer o lograr algo, sin tomar en cuenta que los competidores también podrían estar planeando lo mismo, y como efecto de ello, entrar a la trampa de la guerra de precios, incrementar los inventarios y volver más frágil y lento al sector ante el posible ataque de nuevos competidores con productos novedosos. Las formas de crecer intensamente, indicadas en el gráfico 7.5.3.1, se pueden aplicar de manera separada o combinada. Éstas son:

a) De penetración. Consiste en intensificar la venta de los productos actuales en los segmentos actuales. Tenemos las siguientes opciones:

1) *Mayor frecuencia*. Reside en mantener la cantidad consumida o utilizada por cada ocasión y al mismo tiempo incrementar las ocasiones de consumo o uso. Por ejemplo, tradicionalmente el pavo era consumido en navidad y en fiestas patrias, pero Avícola San Fernando hizo posible que se consumiera todos los días; igualmente las empresas de pastas dentales, en lugar de que las pastas dentales se utilicen una o dos veces al día, promueven que se realice "después de cada comida".
2) *Mayor cantidad*. Es aumentar la cantidad comprada normalmente en cada ocasión y mantener la cantidad de ocasiones de consumo. Queremos enfatizar que si un producto se consume 30 unidades al mes y se promueve para que se consuma dos veces al día, y al final el consumo total mensual es de 30 unidades, es lo mismo que nada; de allí que esta alternativa obliga a mantener la frecuencia de compra. Como ejemplo, mencionaremos los famosos "por el precio de 1 llévese 2", los "lleve 3 y pague 2", "por el precio de 3 cervezas tómese 4". Asimismo tenemos la venta de "gaseosas de ½ litro con yapa", lo que hace la Tinka con "pague 3 y juegue 4 números" o "pague 2 y juegue 3" para aumentar la cantidad de boletos comprados cada semana

por cada jugador y lo que hace Kola Real y su "¡Gratis! 260 ml más" en sus presentaciones de 2 litros.

3) *Nuevos usos.* Entraña en incentivar el consumo o uso del producto en la satisfacción de nuevas necesidades. Por ejemplo, Coca Cola se consume como refresco y como bronceador, la multiplicación de los usos que los bancos le están dando a los cajeros automáticos, la ampliación de usos de las margarinas y del arroz, etc.

En la modalidad de penetración, debe repararse en el análisis y respuesta racional del cliente. Generalmente, a más ocasiones de consumo y a mayor cantidad de consumo por ocasión, corresponde menos cantidad de consumo por ocasión y menores ocasiones, respectivamente. Por ejemplo, si el cepillado dental se duplica de 1 a 2 minutos y las ocasiones se mantienen en 3 veces al día, es muy probable que la cantidad de pasta dental utilizada en cada ocasión no llegue a duplicarse. Igualmente, en la opción de incentivar nuevos usos, tómese en cuenta que el cliente realiza una comparación costo-beneficio respecto a los productos sustitutos.

b) De desarrollo de productos. Según esta vía, la intensificación de las ventas se busca a través de la oferta de nuevos productos dirigidos a los segmentos actuales. Las principales limitaciones de este tipo de estrategia son los riesgos de reducir significativamente las economías de escala existentes y las pérdidas de concentración y de penetrabilidad de la marca. Por tal razón, debe ir acompañado de acciones tendientes a flexibilizar la producción y a garantizar el mantenimiento del poder de la marca. Como posibilidades tenemos:

1) *Aumentar atributos.* Es adicionar nuevas funciones o características a los productos actuales. Por ejemplo, los shampoo 3 en 1; el añadido de vitaminas a las leches; la adición de funciones a los artefactos eléctricos y computadoras; hoy en día Old Spice no sólo es desodorante, sino también "antisudoral".
2) *Ampliar gama.* En este caso se mantienen las funciones y características intrínsecas del producto y se modifican y amplían las presentaciones. Como ejemplo mencionaremos a las nuevas presentaciones de gaseosas, los nuevos tamaños de jabones y los nuevos pesos de las bolsas de cereales.
3) *Producto mejorado.* Radica en desarrollar y lanzar nuevas generaciones que por sus características o rendimientos superiores dejan desfasados a los productos actuales. Por ejemplo, las hojas de afeitar de una hoja, doble hoja y triple hoja de Gillette", los microprocesadores 386, 486 y Pentium, los nuevos modelos de autos, los nuevos detergentes mejorados y los modelos J14, J16, J21, etc. de los VHS Panasonic.

c) De desarrollo de segmentos. Envuelve la búsqueda de nuevos grupos de clientes para dirigir los productos actuales. En esta ruta estratégica, antes de tomar la decisión de acogerla, es de sumo cuidado medir la defendibilidad de las ventajas competitivas de la organización para poderse dirigir con éxito a nuevos mercados. Los segmentos pueden identificarse y desarrollarse a través de:

1) *Nuevos canales de comercialización*. Es la oferta de los productos actuales a través de nuevas cadenas de distribución. Por ejemplo: venta de margarinas en panaderías y supermercados y venta de leche tetrapack pasteurizada, a base de leche pura, en clínicas y hospitales.
2) *Nuevos medios de comercialización*. La revolución tecnológica se está traduciendo en nuevos medios de distribución. El caso más típico es la venta a través de Internet.
3) *Expansiones geográficas*. Es llevar los productos actuales a nuevos territorios. Por ejemplo, la Manteca Famosa y su orientación a la costa, a la sierra y a la selva.
4) *Refinamientos en la segmentación*. Consiste en desarrollar la creatividad, la rigurosidad y especificidad para evaluar la posibilidad de ingresar a segmentos no atendidos actualmente. Por ejemplo, a un nuevo género, a nuevos grupos de edad, a un nuevo estado civil, a clientes más exigentes o con nuevos estilos de vida, a consumidores con otros niveles de ingresos o con otros excedentes en su presupuesto familiar, a clientes con otras ocupaciones o profesiones, a personas con otro tipo de personalidad. Se ubica aquí lo que hizo Jonson y su "shampoo para niños... y también para adultos" y los productos alimenticios de Alicorp dirigidos a las amas de casa, a las empresas industriales (manteca "Panadera" y aceites comestibles a granel utilizados en conservas) y a los comerciantes de comidas rápidas (manteca KFC y manteca Nieve Perulac).

Gráfico 7.5.3.1: ***ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO***

El negocio de la “Tinka” con su famoso “por el precio de 3 juegue 4”, adopta la estrategia de penetración en la modalidad “mayor cantidad”

El detergente “Ariel”, recurre frecuentemente a la posición de crecimiento intensivo desarrollando productos en la opción de “aumento de atributos”

7.5.4 ESTRATÉGICAS GENÉRICAS

Michael Porter, propone cuatro posiciones estratégicas básicas[11] para las unidades estratégicas a partir de la consideración de dos dimensiones: la ventaja competitiva actual o por crear y la amplitud del mercado al cual orientar los productos. Este enfoque es base de las demás estrategias y se caracteriza porque su deducción se realiza eminentemente sobre la consideración de variables exógenas derivadas de los rasgos del sector y de su evolución y del análisis comparativo de la cadena de valor para efectos de consolidar o desarrollar una ventaja competitiva específica. A diferencia de los postulados de Gary Hamel y C. K. Prahalad, Michael Porter sostiene que es necesario basarse en un conjunto de capacidades nucleares inmersas en toda la cadena de valor y no en determinadas competencias esenciales.

La pregunta de partida para las cuatro estrategias básicas planteadas por Michael Porter es: ¿cómo generar rentabilidad?. En el caso de las estrategias de liderazgo en costos o de costos centrados, las cuestiones subsecuentes son: ¿cómo tener y mantener un precio competitivo?, ¿cómo incrementar el volumen?, ¿qué hará la competencia?, y al mismo tiempo ¿considerando lo que hará la competencia, se tienen posibilidades de generar rentabilidad?. Por su parte las estrategias de diferenciación o de diferenciación centrada, deberán responder a ¿quiénes podrían pagar un precio mayor por los productos?, ¿la cantidad de clientes que podrían pagar un precio mayor son suficientes?, ¿cómo convencerlos a pagar un precio mayor?, ¿qué hará la competencia?, y a la vez ¿considerando lo que hará la competencia, se tienen posibilidades de generar rentabilidad?

Antes de revisar puntualmente cada posición, expondremos la forma de decidir (si recién se va a adoptar este modelo) o de fortalecer (en el caso que ya se haya adoptado) el tipo de estrategia genérica:

1º Elaborar la relación de fortalezas y debilidades en toda la cadena de valor. Para ello se puede recurrir a las conclusiones del diagnóstico interno.

2º Comparar las fortalezas y debilidades con las fortalezas y debilidades de los competidores más importantes. En esta parte se puede utilizar el análisis de nivel competitivo y a la matriz de evaluación de variables internas realizadas en el diagnóstico interno. Previamente, debe definirse el criterio que define a los competidores más importantes, éste puede ser: la participación de mercado actual o potencial, o el nivel de rentabilidad actual o potencial. Es importante reiterar que en el análisis de la cadena de valor deben considerarse los enlaces que tiene, es decir, aquellas conexiones que originan que lo que se haga en una actividad afecte a otra u otras.

3º Analizar las fuentes de las diferencias. Las causas de las brechas, positivas o negativas, pueden relacionarse a las habilidades en el diseño del producto, a los métodos de trabajo, a las capacidades, actitudes y creatividad de la mano de obra, a las máquinas y equipos, al tipo y calidad de material, al tipo de supervisión empleado, a las condiciones ambientales de trabajo, o a una combinación de dos o más de los factores anteriores. Por ejemplo, Michael Porter menciona que los suizos, en el sector de chocolate de leche, alcanzaron sus ventajas competitivas por su liderazgo en formulaciones y en las utilización de nuevos métodos de elaboración, tales como el batido continuo.

4º Evaluar la capacidad de la organización para superar las ventajas de la competencia. Este trabajo debe realizarse en base a las reales habilidades, conocimientos y recursos actuales y potenciales con que cuenta o podría contar la organización o unidad estratégica.

5º Identificar la ventaja competitiva por crear o consolidar. Se elige aquella donde se tenga más posibilidades de ganar; y si se trata de una ventaja ya adoptada, pero que se ha deteriorado, deberá procederse a su recuperación, y si esto no es posible, debe optarse por la redefinición de la estrategia. La clave en esta parte está en apostar a una ventaja que se traduzca en un nivel de precio y en una cantidad de ventas que resulte rentable para la unidad estratégica. Sobre esto, Porter sostiene: "El valor definitivo que crea una empresa se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar por su producto o servicio"[12].

6º Determinar la amplitud del mercado. Decidir cuántos territorios atacar, es función de cuán defendible y sostenible es la ventaja competitiva elegida. El grado de defendibilidad y de sostenibilidad está sujeto a la presencia de especialistas en los terrenos a los cuales se piensa extender la organización y depende de si las capacidades gerencial, técnica y financiera de la organización es capaz de ingresar con éxito a los nuevos mercados elegidos.

Ahora sí pasemos a observar las implicancias de cada una de las posiciones recomendadas por Michael Porter (ver gráfico 7.5.4.1): Liderazgo en costos, costos centrado, diferenciación y diferenciación centrada.

A. Liderazgo en costos. Consiste en utilizar la ventaja competitiva de costo

inferior en un mercado amplio. La razón de la rentabilidad radica primordialmente en la obtención de un alto volumen de ventas. Por lo tanto, asumir esta posición es utilizar como catapulta del volumen a los precios bajos, pero considerando siempre que la limitación es mantener, por lo menos, la misma relación precio/calidad. Hoy más que nunca, en cualquiera de las estrategias que se elija está presente el manejo de esta relación.

El incremento del volumen será resultado de mantener con éxito la ventaja competitiva de costo inferior en todos los segmentos de mercado, de ofrecer un conjunto de beneficios comparables a los competidores, a un precio relativamente bajo y garantizando un nivel de calidad acorde con dicho precio. Consecuentemente, el mayor problema está en cómo tener y mantener un precio competitivo en toda la amplitud del mercado.

El precio es igual al margen unitario más el costo total unitario, y a su vez este último viene a ser la sumatoria de los costos de todas las actividades de la cadena de valor dividido entre las unidades vendidas. Es decir, por un lado debemos precisar que reflejar el liderazgo en costos en un precio relativamente bajo, no es una cuestión simplemente de manejar los costos, sino además, el margen; y por otra parte, debemos destacar que si bien, con el precio se mueve el volumen, al mismo tiempo, el volumen mueve el costo total unitario y las expectativas de margen, y por ende incide en el precio y el margen. ¡He allí las implicancias más importantes de esta alternativa!

Para describir de qué trata la estrategia de liderazgo en costos y tan sólo con el propósito de señalar qué variables impulsadoras están involucradas y en qué sentido deberán moverse éstas para reducir el precio, vamos a esquematizar lo que acabamos de manifestar, de la siguiente forma:

Precio = Margen Unitario + Costo Total Unitario

$$\text{Margen Unitario} = \frac{(C_k + \delta) \times \text{Inversión}}{\text{Unidades Vendidas}}; \text{ donde:}$$

"C_k" es el costo de capital y "δ" es la cantidad de puntos porcentuales que justifican la inversión en el negocio.

Unidades Vendidas = f(Variables involucradas en la variación del volumen)

$$\text{Costo Total Unitario} = \frac{\text{Costo Variable Total} + \text{Costo Fijo Total}}{\text{Unidades Vendidas}}$$

$$\text{Reemplazando: } \frac{\text{Costo Variable Total}}{\text{Unidades Vendidas}}; \text{ por Costo Variable Unitario, tenemos:}$$

Costo Fijo Total

$$\text{Costo Total Unitario} = \text{Costo Variable Unitario} + \frac{\text{Costo Fijo Total} + \{(C_k + \delta) \times \text{Inversión}\}}{\text{Unidades Vendidas}}$$

De manera general y resumida, tenemos:

$$\text{Precio} = \text{Costo Variable Unitario} + \frac{\text{Costo Fijo Total} + \{(C_k + \delta) \times \text{Inversión}\}}{\text{Unidades Vendidas}}$$

Partiendo de las dos preguntas centrales ¿cómo reducir el Margen Unitario? y ¿cómo reducir el Costo Total Unitario? y considerando que el Costo Variable Unitario no depende de las Unidades Vendidas, las cuestiones a responder, inmersas en la estrategia de liderazgo en costos, son:

¿Cómo o qué inversión reducir?

¿Cómo reducir el Costo Variable Unitario?

¿Cómo reducir el Costo Fijo Total?

¿Independientemente del manejo de la variable Precio, cómo incrementar las Unidades Vendidas?

¿Cómo reducir el costo de capital?

Las respuestas tienen que buscarse en todo el sistema de valor, esto es, la cadena de valor interna de la organización más la cadena de valor de los proveedores y de los clientes. Por otro lado, debe tomarse en cuenta que si el Costo Fijo Total es irrelevante dentro de la estructura de costos, el esfuerzo por reducir el Costo Total Unitario mediante el incremento del volumen de ventas, será poco efectivo. En este caso, tal como sucede en el sector de café tostado molido, a más volumen, habrá también más costo, por cuanto los costos variables se incrementarán en similar proporción y el Costo Fijo Unitario se verá reducido, pero tendrá poca incidencia en el Costo Total Unitario. Una estructura de costos diferente se presenta en las Escuelas de Negocio enfocadas en los segmentos A y B. Lo aconsejable en sectores con bajos costos fijos es buscar la rentabilidad vía un mayor precio como efecto de una entrega de un mayor valor del producto, y en los de bajos costos variables, debe apostarse a la ganancia derivada del mayor volumen.

La tarea entonces será reducir todo aquel activo que no genere valor a la empresa ni a los clientes y que al mismo tiempo no represente una barrera a la entrada de importancia. La excepción a esta recomendación se presenta cuando un incremento en la inversión produce un mayor incremento en la utilidad neta.

Disminuir los costos requiere de la identificación de las actividades en las cuales se generan los costos más importantes, luego evaluar la posibilidad de reducirlos, para finalmente establecer un plan de acción de reducción de costos.

Reducir los costos variables implica disminuir las mermas, los desperdicios y los despilfarros, convenir con los proveedores mejores precios de los materiales y mejores condiciones de pago y lograr un mejor diseño que permita disminuir las mermas, las horas de trabajo y los desperdicios o utilizar menos materiales e insumos. Asimismo, debe medirse la correlación entre los volúmenes de venta y las comisiones pagadas a la fuerza de ventas y encontrar el punto máximo a partir del cual las comisiones no se traducen en mayores volúmenes, así como el punto

mínimo debajo del cual la fuerza moral de los vendedores decae.

Los costos fijos están representados comúnmente por los salarios de la mano de obra, excepto si se paga por unidad producida o vendida, los beneficios sociales de ésta, los sueldos, gastos por depreciación y amortización, teléfono, seguros, impuestos, publicidad, energía, agua y demás costos indirectos de producción y gastos administrativos y de ventas. Si bien los costos fijos no se mueven a la par que se mueven las ventas, intervienen en su variación. Por ejemplo, una mano de obra motivada y debidamente capacitada hará las cosas bien, tratará bien a los clientes, generará productos conformes y por ende incidirá en las preferencias de los clientes; por otro lado, será más eficiente y reducirá los costos. Detrás de todos los costos fijos están por una parte, la capacidad, la voluntad, la creatividad y la cultura de trabajo del personal; y por otra parte están los procesos con sus correspondientes actividades. De allí que para disminuir los costos fijos será importante emprender acciones que permitan: a) Obtener una mano de obra cuyo costo en función de su rendimiento se constituya en una ventaja; b) Poseer una cultura por la productividad, costo y tiempo, que desprecie el desperdicio y el despilfarro; c) Reducir aquellas actividades cuya ausencia no deterioraría el nivel de calidad del producto y tampoco tendría un efecto negativo en el desempeño de las demás actividades.

Independientemente del manejo de la variable precio, el incremento del volumen de ventas como mecanismo de reducción del costo fijo unitario y del aumento de la rotación de ventas y de paso de la reducción del margen unitario (a mayor rotación, menor margen unitario), es producto de: a) Decidir una localización accesible a los clientes; b) Mantener, por lo menos, el nivel de calidad del producto; y c) Mejorar posicionamiento y percepción del producto. La accesibilidad de la localización no viene dado tan sólo por la ubicación física de las instalaciones, sino además por la información que se utilice y las facilidades que se implementen para llegar al local. Por ejemplo, la señalización y las alianzas con determinados transportistas o empresas de seguridad, contribuyen con el mejoramiento de la accesibilidad.

Disminuir el costo de capital, conlleva, entre otras opciones, la reestructuración del pasivo, el refinanciamiento, el acceso a fondos más baratos y el fondeo con accionistas de bajo costo de oportunidad.

Debemos subrayar que la ventaja competitiva de costo inferior no se deriva de la mano de obra más barata, de los equipos más baratos, de los materiales más baratos o de los métodos más simples; sino fundamentalmente es el resultado de tener la mejor relación costo/rendimiento de estos recursos en toda la cadena de valor interna de la organización y de mantener este mismo nivel en la cadena de valor de los proveedores y de los clientes. Por ello, es que merece especial atención el cómo incrementar la productividad.

De manera general, la reducción de costos está asociada directamente al incremento de la productividad interna de la organización y a la reducción de los costos externos o incremento de la productividad de los proveedores y de los clientes. No obstante, debemos señalar que para que el incremento de la productividad en uno de los eslabones de la cadena de valor se convierta en incremento de la productividad de toda la cadena es necesario que los indicadores de productividad intermedios se relacionen directamente con las unidades de salida

finales. Por ejemplo, para el área de ventas la productividad podría expresarse como ventas cerradas por vendedor y para el área de producción como unidades producidas por hora hombre.

En razón a que el aumento de la productividad tiene su base en el desempeño y en los sistemas que promueva e implemente la mano de obra, su consecución está generalmente ligado a la existencia de un efecto de experiencia. Así tenemos que a mayor complejidad de los procesos de trabajo, mayores posibilidades de reducir los costos como resultado de hacer mejor las cosas conforme se aumenta el volumen de producción.

Para nuestro análisis, definiremos a la productividad como la relación entre unidades de producto o salidas (numerador) y unidades de recurso o entradas (denominador). Es decir, para efectos de evitar la incidencia de la variable costo o precio en el cálculo de la evolución de la productividad, excepto si se trata del sector financiero, utilizaremos en el numerador y en el denominador de este indicador solo unidades físicas. Por ejemplo 100 toneladas de producto por 10 horas hombre, 50 m^3 de producto por 5 horas máquina, etc.

En el manejo del incremento de la productividad, tenemos las siguientes opciones: ¿cómo producir más con los mismos recursos?, ¿cómo producir lo mismo con menos recursos?, ¿cómo producir más con menos recursos? y ¿cómo producir menos con mucho menos recursos?. La alternativa a elegirse va a depender del grado de dificultad en el manejo de los factores y variables involucrados, del tipo de responsabilidad asumida por la organización en cuanto a estabilidad laboral y del espíritu desafiante de los líderes de la organización.

Los factores y variables inmersos en este problema, se pueden identificar en torno a las 5 emes: mano de obra, máquinas, métodos, materiales y medio ambiente. Adicionalmente, queremos enfatizar que dos factores importantes en esto son la voluntad y la creatividad de las personas claves de la organización.

El incremento de la eficiencia de la mano de obra puede lograrse a partir de la capacitación, de la selección de trabajadores voluntariosos y creativos, de la dotación de mejores herramientas y condiciones de trabajo, del enriquecimiento de los puestos de trabajo, de la aplicación de técnicas para reducir los desperdicios o para solucionar problemas, de la implantación de incentivos y de conductas motivadoras, de una supervisión adecuada, o de una combinación de dos o más de las acciones anteriores. Los límites que se tienen que considerar son el riesgo de agotamiento o saturación del personal y su desmotivación como efecto de los probables despidos ocasionados por el hecho de hacerse menos necesarios.

El mejoramiento del método puede significar el rediseño de las tareas o por ejemplo la implementación de determinadas técnicas para reducir los tiempos de alistamiento de máquinas. En estos casos el requisito básico, para que funcione es la participación de los responsables de su ejecución.

El incremento de la productividad puede ser causado también por la utilización de un mejor material, teniendo cuidado en no alterar la ventaja competitiva de costo inferior. Respecto a las máquinas, una acción podría ser la adquisición de nuevas máquinas y equipos, previo análisis del riesgo de obsolescencia. La compra de nuevas máquinas y equipos es la alternativa más utilizada y menos agotada hoy en día.

El aumento de la productividad vía la creatividad, se traduce en el

lanzamiento de productos novedosos de menor complejidad en su elaboración o en la implementación de procesos de trabajo menos costosos o más ágiles. En el primer caso, para reducir el riesgo representado por la poca durabilidad de la aceptación del nuevo producto, se requiere de un análisis previo de las tendencias en el mercado.

Otra forma de reducir costos y de mejorar la productividad es trasladar la ejecución de determinadas actividades a terceros especialistas que como requisito ostenten las capacidades gerencial, técnica y financiera. Asimismo, otro mecanismo es desplazar la realización de determinadas actividades a los clientes, tal como por ejemplo se hace en Supermercados "Metro", en el que el cliente embolsa sus productos y los traslada desde la caja hasta fuera del establecimiento.

La reducción de los costos externos o el incremento de la productividad de los proveedores y de los clientes que en el corto o largo plazo se convertirá en beneficio para la organización, necesita de la aplicación de políticas ganar-ganar, de una gran capacidad de negociación para concertar mejores precios y condiciones de pago, esfuerzo conjunto para solucionar problemas relacionados con el costo y la productividad y para mejorar la capacidad de los procesos de los proveedores, estudio de los procesos que sigue el producto una vez que ha sido adquirido por los clientes e identificación de acciones orientadas a reducir los costos de los clientes y de la organización.

B. Costos centrados. Radica en utilizar la ventaja competitiva de costo inferior en un nicho de mercado. La obtención de rentabilidad estará en función de si el mercado es suficiente y si se tiene posibilidades de alcanzar el liderazgo en participación de mercado. Un mercado será suficiente cuando el ingreso total obtenido en éste, supera su costo total incluido el costo de oportunidad.

Adoptar esta posición entraña todo lo descrito en la estrategia de liderazgo en costos, con el añadido de que la unidad estratégica deberá especializarse tecnológicamente en una gama reducida de productos y en uno o dos beneficios específicos acompañantes del valor precio bajo. El arma más importante de esta estrategia es la potencia para invadir el nicho elegido sustentada en la fuerza que otorga la producción y entrega de productos especializados. Una vez que se ha obtenido el liderazgo en participación de mercado, deberá recurrirse a la combinación de los planteamientos sugeridos por el Modelo de Philip Kotler y el Cuadrado estratégico de Al Ries y Jack Trout, en lo que concierne a las posiciones de "líder" y "guerra defensiva", respectivamente.

Igual que para el caso de la estrategia de liderazgo en costos, a fin de evitar resultados engañosos en cuanto a la rentabilidad de cada producto y de sus costos, es recomendable que antes o paralelo a las acciones de reducción de costos se ordene y precise la estructura de costos de cada unidad estratégica. En esto el problema radica en cómo distribuir los costos indirectos de producción y de todos los gastos administrativos y de ventas de la manera más justa. En esta tarea es muy útil echar mano del costeo basado en actividades, método cuyo procedimiento lo describimos en el anexo 2.

C. Diferenciación. Se refleja en la utilización de la ventaja competitiva de diferenciación en un mercado amplio. La rentabilidad descansa fundamentalmente

en el mayor precio que se cobra por un producto con un alto valor para el cliente y en segundo lugar, en el aumento de los volúmenes de venta mediante el ingreso a varios segmentos de mercado. Consecuentemente, decidirse por esta posición es pensar y repensar la forma de obtener un poder de mercado que permita lograr un precio relativamente alto por el producto. De igual forma que en el caso del liderazgo en costos, debe tomarse en cuenta que la limitante nuevamente es mantener, por lo menos, la misma relación precio/calidad; y por el contrario, a diferencia que el liderazgo en costos, es más una pelea en la mente del cliente que en la fábrica o planta productiva. La organización tendrá problemas si el nivel de calidad o el valor entregado al cliente sube en menor proporción que el precio establecido para éste. Mejor dicho, pese a que las acciones propias del liderazgo en costos no son prioritarias en una estrategia de diferenciación, ello no significa que estas no sean consideradas o se descuiden. Sólo en situaciones en las cuales sea incompatible incrementar el valor y al mismo tiempo reducir los costos, tendrá hegemonía el mejoramiento de las características de calidad del producto. ¡He allí uno de los principales retos de aquellos que han optado por esta alternativa!

Hace más de dos años (en 1998), predecimos que de no cambiar la relación precio/calidad del Sony Wega, este producto no iba a tener éxito en el mercado peruano, pues habíamos estimado que el valor de este televisor se había incrementado en más o menos 50% en relación al Sony tradicional, pero ingresó, y así se mantuvo por más de un año, con un precio casi 100% superior. Hoy en día el precio de un Sony Wega de 21 pulgadas es de 439 dólares y el de uno tradicional es de 379, es decir, superior en tan solo 15.8%. No olvidemos que cada vez, y en el futuro esto se acentuará, el costo se acerca más al beneficio o valor clave en el cual está enfocado un negocio.

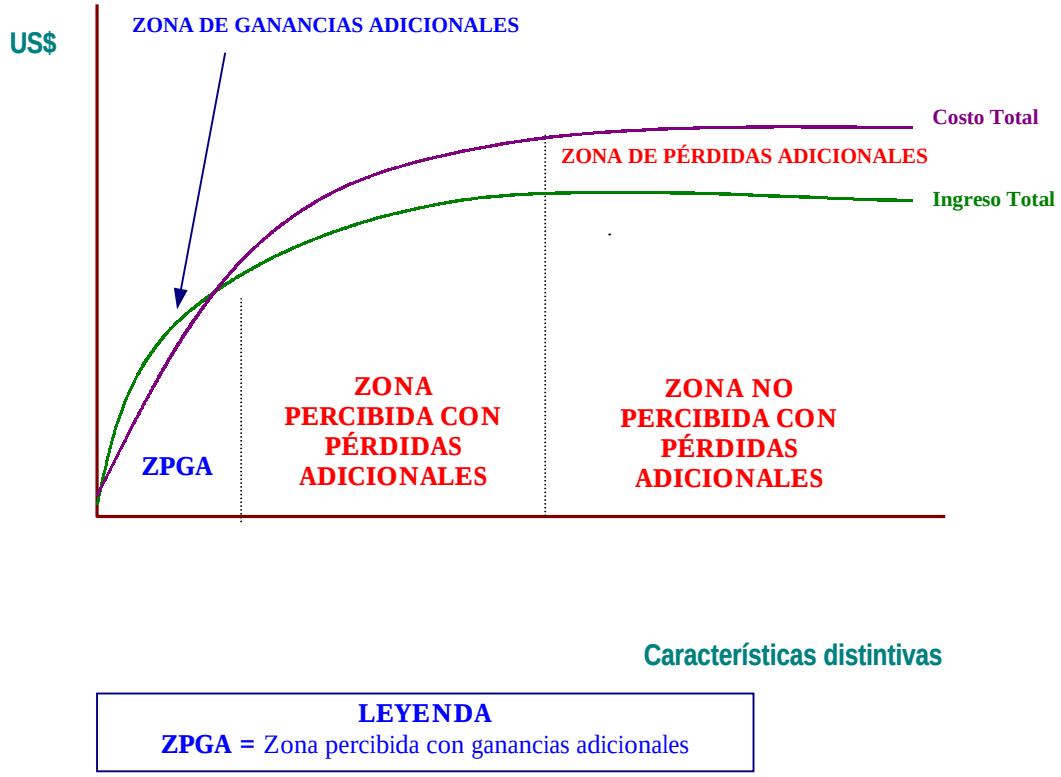
Las empresas del sector automotriz enfocados en los segmentos de altos ingresos, si bien se esfuerzan por dotar a sus autos de características de calidad diferenciadas, también se preocupan de que sean ofrecidos a precios asequibles a sus clientes. Volvo, por ejemplo, a inicios de 1998, introdujo en el Perú el modelo S40, cuyo precio bordeaba los US$ 35.000, monto muy por debajo de los niveles de precios acostumbrados por esta marca.

Volvamos a la cuestión nuclear ¿cómo lograr un alto poder de mercado que facilite el establecimiento de un mayor precio? Creemos que la respuesta está en manejar inteligentemente los siguientes factores claves: capacidad productiva para generar productos de alta calidad, posicionamiento e imagen de la marca. Para nosotros es un asunto de abordar fuertemente las partes dura y blanda de la estrategia. El producto en sí debe ser distintivo y bueno, pero al mismo tiempo debe ser atractivo y debe ser percibido como distintivo y bueno por los clientes. De nada servirá tratar solo el tema de la percepción o de la imagen de la marca, si el producto intrínsecamente no es de calidad o en algún momento declina en su nivel de características de calidad. Igualmente, será inútil el esfuerzo por dotar de mayor valor al producto, si éste no llega a ser percibido por el cliente.

Elegir la estrategia de diferenciación, implica entonces lograr que el producto sea percibido como único y superior en determinada característica de calidad o valor importante para el cliente y conseguir que el cliente esté dispuesto a reconocer este mayor valor. Recordemos que, salvo en los casos que se quiera sobrevivir o ingresar a un mercado, la meta fundamental es ganar dinero ahora y siempre, y por lo tanto,

lograr que la calidad del producto sea percibida no siempre se traduce en ganancia adicional, por cuanto, tal como se ilustra en el gráfico 7.5.4.2, la característica de calidad adicional puede representar un costo incremental superior al ingreso adicional. El reto de los estrategas será extender la zona de ganancias adicionales en toda la zona donde el valor diferencial del producto es percibido por los clientes.

Gráfico 7.5.4.2: Adición de características distintivas frente a la variación de las utilidades



Para lograr una mayor disposición del cliente para aceptar un incremento de precios, se tienen las siguientes alternativas: a) incrementar el valor principal del producto, lograr que este sea percibido y mantener el precio; b) mantener el valor principal y su percepción y mantener el precio y entregar un valor acompañante adicional; c) incrementar el valor principal y lograr su percepción y al mismo tiempo mantener el precio y entregar un valor acompañante adicional; y d) incrementar el valor y lograr su percepción y también aumentar el precio, pero en mucha menor proporción que el aumento de valor. Nótese que en lugar de reducir el precio, planteamos mantener el precio y entregar un beneficio acompañante adicional, situaciones que desde el punto de vista económico son similares; pero que desde la perspectiva del marketing, sirve para evitar un posible desposicionamiento o desprestigio de la marca.

No obstante que en todas las opciones está presente el mejoramiento de la

percepción y la reducción o el control de los costos, la clave está en cómo lograr que la distintividad del producto sea descubierto y reconocido por el cliente. Un menor costo ayuda a estar en mejores condiciones para mantener el precio y entregar un beneficio acompañante adicional, pero esto último no necesariamente hace más atractivo y diferencial al producto a la vista del cliente.

Gestionar la percepción envuelve trabajar las variables comprendidas en el posicionamiento y en el prestigio de la marca. Significa: a) elegir una palabra clave y un slogan que transmitan el valor clave ofrecido; b) superar la condición determinante de lograr que la utilización o consumo del producto se constituya en todo momento en una experiencia agradable; c) traspasar con éxito los filtros, creencias y marcos de pensamiento de los clientes; d) dotar de una apariencia consistente con las características de calidad intrínsecas del producto; y e) adoptar una estrategia de comunicación que difunda el liderazgo particular del producto, que exprese el significado o lo que representa la marca y que por ser recordada, aceptada y persuasiva logre penetrar favorablemente la mente de los clientes. Al Ries y Laura Ries[13], sugieren que la mejor manera de lograr ser alguien en la mente del cliente es ser primero en algo, es ser el líder en una categoría específica y exclusiva. Además debe tenerse presente que un producto será realmente distintivo si contribuye con la distintividad buscada por los clientes. Esa es la razón por la cual, por ejemplo, existen tarjetas de crédito de diferentes colores y automóviles con diferentes acabados y logos de identificación.

D. Diferenciación centrada. Es utilizar la ventaja competitiva de diferenciación en un nicho de mercado. En este caso, la rentabilidad dependerá de si el mercado es suficiente, de cuánto poder de mercado otorga el mayor valor entregado para acceder a un precio mayor y de si se tiene posibilidades de alcanzar el liderazgo en participación de mercado.

Las maniobras estratégicas son las mismas que las recomendadas para la estrategia de diferenciación, con la particularidad que se circunscribe a un solo segmento de mercado específico. Por otro lado, similar que en la posición de costos centrados, la unidad estratégica deberá optar por la especialización tecnológica en una gama reducida de productos y determinados valores o beneficios específicos importantísimos para los clientes. El cimiento de esta alternativa es la fuerza emanada del valor superior que simboliza el producto. Después de obtener el liderazgo en participación de mercado, será muy útil recurrir a los planteamientos sugeridos por el Modelo de Philip Kotler, en lo que se refiere a la posición de especialista en la modalidad de diferenciación.

Como epílogo de este modelo debemos reiterarle que debe rehuirse a la tentación de las expectativas lineales. Esto quiere decir que en cada una de las estrategias expuestas, debe estimarse y preverse el camino a tomar en función de lo que también harán los competidores. El carácter dinámico de la estrategia nos invita a revisar y aplicar complementariamente otros modelos estratégicos.

Gráfico 7.5.4.1: # ESTRATEGIAS GENÉRICAS

ÁMBITO COMPETITIVO		
Objetivo Amplio	*LIDERAZGO EN COSTOS*	*DIFERENCIACIÓN*
Objetivo Reducido	*CENTRADO EN COSTOS*	*DIFERENCIACIÓN CENTRADA*
	Costo Inferior	*Diferenciación*

VENTAJA COMPETITIVA

La estrategia de costos de “Chiki” se refleja en sus precios y en su orientación a los niños.

La bebida “Gatorade” representa diferenciación en un nicho específico.

7.5.5 EL MODELO DE PHILIP KOTLER

El reconocido estratega Philip Kotler, bajo una perspectiva similar a la formulada por Al Ries y Jack Trout, sugiere que las estrategias se deriven de la posición que ocupa una unidad estratégica o producto en relación a la participación de mercado. Así, al líder le corresponderá un paquete de estrategias diferentes de los negocios retadores, seguidores y especialistas.

Si bien, Kotler clasifica sus posturas estratégicas en 4 grupos (ver cuadro 7.5.5.1), nosotros las hemos condensado en dos grandes grupos: líderes y no líderes. Sin embargo, hemos respetado el sustento de cada opción expuesta por el autor y sobre esta base nos hemos permitido anotar algunas precisiones.

1. ESTRATEGIAS DEL LÍDER

La unidad estratégica o producto líder, puede optar por expandir el mercado total, defender su participación de mercado o expandir su participación de mercado. Estas opciones pueden adoptarse de manera individual o combinada y pueden, o deben, cambiar en términos de tiempo y espacio. Esto es así por cuanto, la posición cambia de tiempo en tiempo y en determinado segmento (espacio) no se puede ser líder, tal como por ejemplo sucede con la cerveza “Cristal”, o la gaseosa “Coca Cola”, que en determinadas zonas no son líderes en participación de mercado.

a) Expansión del mercado total

Kotler y Al Ries y Jack Trout coinciden en señalar que al líder le corresponde expandir el mercado a favor de todos los productos del sector. Añadimos que no sólo le compete expandir, sino además defender el mercado total, tal como ya lo estamos viendo en casos tales como de la cerveza, sazonadores, gaseosas, etc. Debemos precisar que si bien el líder se beneficia con un mayor volumen absoluto y con una menor intensidad en la rivalidad de los competidores directos, debe preverse y plantearse acciones contingenciales frente a la probable mayor reacción de los productos afectados, en este caso, los productos sustitutos o productos desplazados por esta expansión. La expansión del mercado total puede expresarse de tres formas:

- *Nuevos Usuarios.* Aquí las preguntas claves que se tienen que responder son ¿quiénes del mismo segmento que debiendo o pudiendo usar o consumir nuestro producto, no usan o consumen nuestro producto?, ¿quiénes de otros segmentos podrían usar o consumir nuestro producto? y ¿en qué otros lugares podríamos ofrecer nuestro producto?. Después de resolver estas cuestiones habrá que atender la pregunta ¿cómo convencerlos? Por ejemplo, a la primera pregunta responde lo que hizo aguas de mesa “San Luis” frente a los que tomaban agua cruda o también el de Aji No Moto y su frase “lo barato sale caro” aludiendo a la importancia del sazonador envasado sobre el granel; respecto a la segunda pregunta tenemos el caso de Champú Johnson y su slogan “si es bueno para niños, es bueno para adultos”; y en relación a la expansión geográfica son

comunes los productos novedosos como el celular, tele-cable y los cursos de inglés que de Lima se han extendido a las provincias.

- *Nuevos Usos.* Consiste en utilizar el producto en la satisfacción de nuevas necesidades. Por ejemplo, el Banco de Crédito amplió la cantidad de servicios de los cajeros automáticos; Seiko, adicionó al reloj las utilidades de medición de la temperatura, fecha y ubicación; de manera similar "Clorox", ha promovido el crecimiento del uso de la lejía, pues de su utilización tradicional en el blanqueado de la ropa hoy en día se utiliza en la desinfección del agua, de servicios higiénicos, entre otros.
- *Más uso.* La cantidad de uso o consumo se incrementa a través de dos maneras: aumentando la frecuencia de uso o consumo (más veces por día, por semana, por mes, por año, etc.) o incentivando el mayor uso o consumo cada vez que se utiliza o consume el producto. El ejemplo típico peruano es el caso del Grupo "San Fernando" que cambió el consumo de pavo de una o dos veces por año en épocas de fiestas patrias y navidad a una frecuencia diaria. Colgate Palmolive promueve el uso de las pastas dentales después de cada comida y no sólo al levantarse y al acostarse. "San Luis" combina la estrategia de "nuevos usuarios" con esta estrategia al recomendar el consumo intensivo de agua de mesa en defensa de la salud y cuidado de la apariencia.

b) Defensa de la participación de mercado

Esta opción se traduce en el mantenimiento o consolidación de la porción alcanzada y es compatible con las estrategias de expansión del mercado total y de ampliación de la participación de mercado. Por lo tanto requiere del conocimiento de los puntos débiles y fuertes de la organización, estar al tanto de los planes de los competidores y de sus correspondientes fortalezas y debilidades, fortalecer el desempeño actual, afirmar el nivel anímico del personal y asegurar la lealtad de los clientes.

- *Posición de defensa.* Se basa en la protección o consolidación de los segmentos o productos actuales en los cuales está asentada la mayor participación de mercado de la organización y se refleja en un arduo trabajo con los clientes actuales. No obstante, sería un error apostar por una estrategia de defensa de manera aislada, sin acompañarla de otro tipo de estrategias relacionadas al desarrollo de nuevos productos o mercados en torno a las competencias claves de la organización y teniendo cuidado de no extenderse a aquellos sectores en donde hay especialistas. Por otra parte, una posición de defensa no debe traducirse en una descompensación desfavorable entre lo que se gana fortificando los territorios más grandes y lo que se podría perder por descuidar los territorios más pequeños. Como ejemplo podemos mencionar, la notoria diferencia en cuanto a presencia de marca de la cerveza "Cristal", en los puntos de venta en todas las provincias y distritos de Lima, en comparación con las demás marcas de cerveza; asimismo, la marca líder en el sector de aceites comestibles "Primor" ha concentrado sus esfuerzos y recursos en la ciudad de Lima, segmento en el que coloca la mitad de sus ventas totales, a pesar que éste representa la tercera parte de la población peruana. La ex-Alemania Oriental se defendió de la ex-Alemania Occidental mediante la construcción del Muro de Berlín.

- *Defensa de flancos.* Se traduce en la construcción de corazas eficaces, sostenibles e inimitables alrededor de los frentes débiles de la unidad estratégica o producto. Enfatizamos, los protectores tienen que ser eficaces para lograr compensar las desventajas; sostenibles para evitar desventajas mayores en el tiempo; e inimitables para evitar que sean fácilmente alcanzables o superables. La eficacia de las defensas pasa por el requisito de percepción por parte de los clientes. Por ejemplo, Supermercados E. Wong protege sus debilidades en cuanto a precios relativamente altos en sus productos de carnes, pescados y verduras, mediante la variedad, higiene, frescura y servicio. El Banco de Crédito, aún cuando sus corazas no son tan eficaces e inimitables, protege su debilidad respecto al tiempo de atención en ventanilla, recurriendo a la instalación de televisores y butacas confortables en las salas de espera de los clientes.
- *Defensa preventiva*. Representa una de las maniobras más arriesgadas y retadoras de los líderes. "... un gramo de prevención es más valioso que un gramo de cura", sentencia Philip Kotler. Es atacar antes que nos ataquen, emprender señales de disuasión de probables ataques y auto-atacarse. Una forma de prevenir un ataque es lanzar una diversidad de modelos como el caso de Seiko y sus 2,300 modelos de relojes o lo que hace Procter & Gamble en el sector de detergentes peruano al contar con las marcas Ariel, Ace y Bold III; una señal de disuasión es por ejemplo la creación de rumores de lo que se piensa hacer y así desalentar a los competidores a tomar determinada iniciativa; y un caso típico de auto-ataque es el de lanzar productos de nueva generación que convierten en obsoletos los productos de la propia organización, tal como por ejemplo, lo hace Gillette y los afeitadores de una hoja, doble hoja y ahora triple hoja, otros ejemplos tenemos en los VHS Panasonic y sus nuevos modelos, el sector de microprocesadores y el caso de Duracell Ultra.
- *Defensa contraofensiva*. A diferencia de la posición estratégica anterior, esta opción consiste en atacar después de recibir un ataque y no antes de ser atacado por los competidores, es decir, es responder a un ataque. Un caso peruano que ilustra esta alternativa es la decisión de la Cerveza "Cristal" de penetrar el mercado del sur, especialmente el segmento arequipeño, después que la cerveza "Cusqueña" atacara el mercado limeño. Otro ejemplo tenemos en la reacción de "Inca Kola" frente a la estrategia de precios bajos de la gaseosa Kola Real en el mercado del norte chico peruano al lanzar una presentación del mismo precio, pero con menor cantidad de centímetros cúbicos de contenido.
- *Defensa Móvil*. La defensa contraofensiva radica en atacar un mercado actual clave del competidor atacante como respuesta a la invasión de un mercado importante del líder; en cambio la defensa móvil, es responder el ataque de los competidores o actuar frente al descenso del atractivo del sector, expandiéndose a nuevos mercados o nichos o a nuevos sectores. Los nuevos mercados se deducen de las necesidades y expectativas no atendidas de los clientes y que son consistentes con las competencias claves de la organización, y los nuevos sectores implican nuevas fuerzas competitivas con las cuales interactuar. En ambos casos los criterios de decisión más importantes, además de la capacidad económica requerida, son la disponibilidad de las capacidades técnica y gerencial mínimos que garanticen el éxito en estos nuevos contextos. Por ejemplo, Toyota ha extendido sus dominios

a nuevos territorios a través de sus marcas Lexus y Daihatsu; leche "Gloria" se defendió de la leche en polvo "Anchor" y se extendió hacia la categoría de leches en polvo mediante su marca "Aurora" (existió hasta 1997) y se ha diversificado hacia los sectores de cementos y transporte de carga; gelatina "Royal" ha ampliado su mercado mediante su marca "Saroma" dirigida a segmentos más populares.

- *Defensa de contracción*. También llamada retirada estratégica. Consiste en renunciar a los segmentos más débiles para utilizar los recursos ahorrados como producto de esta decisión en los segmentos más atractivos y fuertes. Por ejemplo, Jacques Nasser, director de operaciones de Ford, para lograr su propósito de reducir costos eliminó en 1997, siete modelos de poca demanda, una acción realmente revolucionaria en Detroit[14]. Otro ejemplo tenemos en lo anunciado por Bill Gates en enero del 2000: Microsoft se concentrará en el campo del software.

c) Expansión de la participación del mercado

Michael Porter, advierte que una de las trampas del pensamiento estratégico es pensar que conseguir la participación más alta de mercado es la única manera de ganar pues señala: "Lo que es peor, si todas las compañías intentan conseguir la mayor participación de mercado, se librará una batalla destructiva que es difícil de ganar para cualquier compañía"[15]. De allí que a nuestro entender este camino es el más peligroso de las opciones que dispone el líder según este modelo. Existe una mayor tendencia a optar por esta alternativa cuando el nivel de demanda del sector se contrae, cuando en términos absolutos la demanda se estanca, o cuando el sector sufre un proceso de alta fragmentación. En este rumbo, encontramos dos sub-rutas:

- *Expansión indiferenciada*. Consiste en incrementar las ventas del producto actual en desmedro de la participación de mercado de los competidores. Antes de adoptar esta decisión debiera evaluarse si: a) se tiene un alto nivel actual o potencial de costos fijos y por tanto altas economías de escala; b) se goza de los efectos de la curva de experiencia; c) se cuenta con abundantes ideas para reducir los costos y trasladarlos al cliente vía menores precios; d) existe la posibilidad de incrementar la calidad percibida por el cliente por encima del precio adicional; y e) la organización obtiene un saldo positivo de largo plazo, después de deducir las implicancias de la reacción de los competidores como respuesta a esta decisión. Por ejemplo, Coca Cola, sin desarrollar su producto, en la misma categoría de gaseosas tradicionales y en los segmentos actuales, invierte enormes recursos publicitarios, participa en una diversidad de eventos y realiza múltiples alianzas institucionales para expandir su participación de mercado.
- *Extensión especializada*. Supone aumentar las ventas de la unidad estratégica lanzando productos específicos en nichos del mercado del sector, y también implica disminución de la participación de mercado de los competidores. Se diferencia de la estrategia de expansión del mercado total en razón a que una expansión de nicho, busca mayores ventas concentrándose en uno o más sub-segmentos del segmento más grande e implica desarrollo del producto y la segunda alternativa se basa en acrecentar el segmento grande y no involucra necesariamente un desarrollo del producto. Respecto a la estrategia de defensa de participación de mercado, debemos decir que en las diversas formas de posición

de defensa siempre está presente el factor reacción a un ataque actual o potencial de los competidores, en cambio en una posición de especialista, es una iniciativa del líder, es tomar la delantera. Una posición de este tipo lo asumió el jabón de lavar en barra "Bolívar" al ingresar al mercado su presentación en escamas dirigida al nicho de lavadoras, asimismo un caso parecido fue el lanzamiento de la cerveza "Cristal – light". La forma de actuar de Johnson & Johnson, también se incluye en este tipo de decisión estratégica.

Previamente, es fundamental evaluar: a) si se cuenta con las competencias gerenciales y tecnológicas necesarias para garantizar un éxito sostenido; b) si no significa deseconomías de escala; y c) si el nicho o los nichos son atractivos.

2. ESTRATEGIAS DE LOS NO LÍDERES

Las unidades estratégicas que no cuentan con la mayor participación de mercado de su sector, pueden decidir por las posiciones de: retador, seguidor o especialista. La adopción de estas posturas tiene carácter dinámico y puede hacerse de manera combinada. Esto es, se puede ser seguidor en una primera etapa y luego saltar a retador, o en un determinado nicho (estrategia de especialista) puede elegirse la posición de retador.

2.1 ESTRATEGIAS DE RETADOR

Este camino le corresponde a aquellas unidades estratégicas o productos que ocupan el segundo, tercero o lugares más bajos en términos de participación de mercado y consiste en atacar a un competidor específico con un propósito definido. El competidor puede ser el líder del sector u otra organización de similar o menor participación de mercado; y el propósito puede implicar el arrebato de toda o parte de la participación de mercado o de toda o parte de la rentabilidad del competidor previamente elegido.

Aunque el principio de masa, es aplicable a todas las decisiones descritas, con mayor acento el que pretende desafiar a un competidor en particular, deberá determinar el momento más oportuno y el lugar más favorable para lograr su propósito particular. En resumen, retar comprende elegir un competidor, definir un objetivo concreto y aplicar el principio de masa. Puede tomar las siguientes formas :

- *Ataque Frontal*. Es una lucha de poder a poder, por tanto requiere de una superior capacidad de recursos, consistente en ubicar o distinguir las ventajas del competidor y dirigir las fuerzas allí. Los blancos pueden ser: el precio, un servicio en particular, el tiempo de atención o de despacho, la novedad, una o más características de calidad, el prestigio de marca u otra fortaleza del rival escogido. El ataque y su preparación estará en función del tipo de fortaleza que se desea superar o debilitar, pues una cosa es declarar una guerra de precios y otra una guerra de relación calidad/precio. Enfrentar una ventaja de precios obligará a invertir principalmente en la reducción de costos internos y externos, en el aumento de la productividad o en el rediseño del producto, en cambio una guerra de calidad/precio, conllevará además la inversión en el aseguramiento de la

calidad y en el manejo de la percepción que permita destacar los lemas “mayor calidad a igual precio”, “igual calidad a menor precio” o la situación más osada de “mayor calidad a menor precio”.

Como ejemplo podemos mencionar el popular “clásico de las cervezas” iniciado por la cerveza “Pilsen” en el terreno del “Sabor” contra la cerveza “Cristal”, cuando todavía pertenecían a diferentes propietarios; de manera similar, tenemos al agua de mesa “San Antonio” frente a “San Luis” en torno a los conceptos “salud” e “higiene”; en el terreno de la calidad, “Anchor” desafió a la leche “Gloria”; y respecto al precio y otros atributos de calidad, el auto Hyundai retó a Toyota.

- *Ataque de Flanco.* Es concentrar la fuerza contra una vulnerabilidad del competidor elegido y no exige contar con recursos superiores que el contrincante. Los puntos débiles pueden tratarse de segmentos desatendidos o deficientemente atendidos, o necesidades no servidas o no descubiertas. Por ejemplo, las empresas automotrices japonesas flanquearon a las empresas automotrices de Detroit, mediante autos compactos de bajo consumo de combustible. La cerveza “Cusqueña” antes de intensificar su presencia en el mercado limeño, enfocó sus fuerzas en el sur del Perú, particularmente en las ciudades de Cusco y Arequipa, lugares en donde son agresivas sus promociones y organizaciones de eventos tal como “El festival de la cusqueña”. El detergente “Magia Blanca”, antes de ser propiedad de Procter & Gamble, quitó considerable participación de mercado a los detergentes “Ariel” y “Ace”, mediante su ataque de flanco expresado en el lema “Y cuesta menos”. Hace unos años, planteamos que el café tostado-molido de una marca conocida flanquee la menor perceptibilidad del aroma de “Nescafé” y de “Kirma”, así como del concepto “natural”.

  Un ataque de flancos es más audaz cuando se acumulan las fuerzas y se las dirige a aquellos puntos débiles ocultos dentro de una fortaleza o asociados a ésta. Por ejemplo, una empresa de servicios puede tener la ventaja de servicio ultra-rápido, pero desordenado; u ofrecer un trato cordialísimo pero entregando una información deficiente. En el campo político, un candidato puede tener la ventaja de estar posicionado como “duro” o “firme”, pero al mismo tiempo ser “injusto”. La margarina “Fina” encontró en el slogan de la líder “Dorina” de “rica, sana y suavecita”, su punto débil: se enfocó en el concepto salud utilizando el símbolo del corazón.

- *Ataque de Envolvimiento.* A diferencia del ataque de flanco, esta postura consiste en lanzarse a la ofensiva sobre varios grados de libertad ofrecidos por los líderes. Puede tratarse de mercados, productos o necesidades no atendidas por las unidades estratégicas líderes. El éxito de esta opción se garantiza si se cuenta con recursos superiores, si se ejerce rápidamente de manera que el competidor no ofrezca efectividad en su reacción, si se ha evaluado realmente la posibilidad de superar o mellar el posicionamiento del contrincante y si se dirigen las fuerzas sobre terrenos o segmentos vacíos; en otras palabras la clave radica en no confundir un ataque de cerco o de diversidad de flancos con un ataque frontal, pues para tener éxito en esta última posición se requiere de otros requisitos, tal como el de contar con una ventaja de recursos de 3 a 1. El autor menciona como ejemplo exitoso el caso de Seiko y su variedad de modelos que cambia en forma

constante; y refiere como ejemplo no exitoso lo sucedido con el ataque de cerco desplegado por Hunt´s contra Heinz, a pesar que el primero introdujo varias presentaciones de catsup, redujo sus precios, ofreció descuentos y elevó su presupuesto de publicidad. General Motor cuando era segundo en el mercado, atacó a Ford siguiendo más o menos este método.

- *Ataque desviado.* Comúnmente, cuando en relación a recursos el segundo o el tercero del mercado está en desventaja de recursos, es conveniente optar por la evasión del competidor y dirigir sus esfuerzos estratégicos a los mercados más fáciles. Lo más recomendable por tanto es recurrir a la diversificación en sus diferentes tipos: concéntrica (tecnologías conocidas), horizontal (mercados conocidos) o conglomerado (tecnologías y mercados desconocidos). Más adelante explicaremos los criterios que se tienen que considerar para obtener buenos resultados en cada una de estas alternativas. Philip Kotler toma como ejemplo, el caso de Colgate frente a Procter & Gamble, negocio que al darse cuenta de sus desventajas de recursos, decidieron orientarse a mercados extranjeros no penetrados por Procter & Gamble.
- *Ataque de guerrilla*. Similar que en la postura anterior, la unidad estratégica que carece de capital suficiente tiene también como alternativa, recurrir al ataque de guerrilla. Kotler define esta forma de ataque, como: "Éste consiste en lanzar pequeños ataques intermitentes sobre diferentes territorios del oponente, a fin de molestarlo y desmoralizarlo, y a la larga garantizar una cabeza de puente permanente"[16]. Esto es, entraña dirigirse a nichos de mercado de poca importancia para el líder del mercado y tiene como propósito prepararse para dar el golpe final. Por ende, en la medida que los nichos atacados inicialmente por el negocio guerrillero no despierten interés del líder, mayor será el grado de consolidación y de acumulación de fuerzas del negocio guerrillero. Las razones del desinterés se asocian a la posibilidad de entrar a deseconomías de escala o pérdida de invulnerabilidad por parte del líder. Los ejemplos típicos que tenemos en el Perú son los de la gaseosa Kola Real y la del Centro de Producción y de Comercialización ubicado en la Av. Gamarra del distrito de La Victoria, Lima. Kola Real hace 11 años ingresó silenciosamente en el norte-chico peruano y hoy en día (año 2000) bordea el 11% de participación del mercado de gaseosas. Por su parte, los comerciantes de Gamarra, que en la actualidad alcanzan una producción textil de aproximadamente US$ 600 millones, sobre un área de 300,000 m² han diseñado un Proyecto de Ciudad Fabril cuyo costo sería de aproximadamente US$ 2 millones y que para mediados del año 2003 podría estar creando 60 mil puestos de trabajo y produciendo US$ 1,600 millones en el sector textil[17].

2.2 ESTRATEGIAS DE SEGUIDOR

Recurriendo a la cadena de valor utilizada por Michael Porter, el proceso clave de un seguidor será la transformación o el procesamiento de *in puts* o insumos. Este proceso debe ser flexible de tal manera que permita al negocio seguidor reducir al máximo el tiempo entre el momento del lanzamiento del nuevo producto y el

momento del lanzamiento de la imitación. Por otro lado, el seguidor está obligado a lograr que los ahorros obtenidos en los procesos de diseño y desarrollo, distribución y marketing (como consecuencia de no ser los primeros) sean mayores que las desventajas en cuanto a costos de producción, de productividad, de calidad y de posicionamiento (como efecto de no ser los innovadores). Asimismo, en contraste con la estrategia de retador, la alternativa de seguidor deberá minimizar la posibilidad de represalias o buscar la "coexistencia pacífica", con el propósito de consolidar a los clientes ganados a través de esta estrategia. Adopta las siguientes formas:

- *Clonador, o Cercano*. Aquí se ubica aquella unidad estratégica que busca imitar idénticamente todos los procesos, los productos y los beneficios ofrecidos por el líder del mercado. Como ejemplo podemos mencionar al jabón de lavar "Jumbo", la gaseosa "Kola Inglesa" y a los productores y comerciantes informales que producen textos y falsifican cassetes, discos compactos, software, telas y ropas de vestir.
- *Seguidor a Distancia*. Se distingue porque copia, pero mantiene cierta diferenciación en las características del producto y en los beneficios ofrecidos por el líder. Este tipo de estrategia se presenta en el sector de escuelas de postgrado dirigidas a segmentos altos; en donde por ejemplo, en el Perú, ESAN ofreció la doble titulación, y luego salieron sus competidores ofreciendo la triple titulación o añadiendo la realización de cursos en las mismas instalaciones de las universidades extranjeras.
- *Adaptador*. Envuelve dos actividades: copiar y adaptar o mejorar. En la medida que no se pueda evitar la reacción del líder y dependiendo de los recursos de la unidad estratégica, puede convertirse en un retador. Las empresas automotrices japonesas, inicialmente copiaron a sus similares estadounidenses, luego adaptaron y mejoraron los automóviles. En otros sectores, como en el de equipos de vídeo, instrumentos musicales y equipos de sonido, las empresas japonesas, de clonadores, pasando por la posición de seguidores a distancia y de adaptadores, se constituyeron en retadores y luego se convirtieron en líderes.

2.3 ESTRATEGIAS DE NICHOS O DE ESPECIALISTA

En el terreno de la estrategia, las limitaciones de recursos no son impedimentos para ser rentables; de igual modo, la abundancia de recursos no es garantía de la rentabilidad de una organización. Una organización pequeña puede decidir ser líder en participación de mercado o ser rentable en un segmento específico o en un conjunto de nichos con tecnologías afines; y una organización grande puede apostar a ser líder en participación de mercado o a ser rentable en varios nichos de mercado o en un conjunto de segmentos específicos atendidos con tecnologías disímiles. Como ejemplos del primer caso tenemos al laboratorio Oncosalud que se ha enfocado en el nicho de análisis de tumores cancerosos y a Faber Castell, empresa de artículos escolares, que ofrece lápices, lapiceros, borradores, crayolas, colores, y plumones. En el segundo caso, tenemos a Caterpillar, empresa de maquinaria pesada, líder en numerosos mercados de nichos.

De manera general, la estrategia de especialista adopta dos formas: *diferenciado* y de *precio bajo*. Tanto en los nichos que permiten obtener altos márgenes de ganancia vía un diferencial de precios, como en los segmentos específicos de precios bajos, la eficacia de la estrategia de especialista será resultado de obtener una alta participación de mercado que permita compensar el bajo volumen total del nicho.

La estrategia de especialista se refleja como una combinación de segmentos específicos y tecnologías peculiares. Por ejemplo, un buffet de abogados concentrado en el campo de la legislación tributaria, es un negocio que atiende a clientes con problemas tributarios y para ello utiliza competencias particulares; casi lo mismo se presenta en un centro de salud enfocado en lactantes o en los automóviles "Tico" de Daewoo dirigido a taxistas.

En todas las situaciones, las claves del éxito de esta alternativa se apoyan en el conocimiento diferencial de los clientes que facilita servirlos de manera singular, en el desarrollo de competencias esenciales ventajosas y en la selección de segmentos no atractivos para los competidores más grandes o que han adoptado el enfoque de segmentación masivo. Adicionalmente a los requisitos de una segmentación eficaz expuestos en el diagnóstico interno del proceso de marketing, las características de un nicho ideal, son:

- Ser de poco interés para los competidores importantes.
- Integrado por clientes de buena voluntad, es decir que permita a la organización ganar y consolidar su lealtad.

Reflexiones

Cuando un negocio está conformado por un conjunto de líneas de productos que comparado con sus pares competidores, presentan diferentes correlaciones de fuerzas, podría ser conveniente diseñar estrategias diferentes para cada línea dependiendo de la posición que ésta ocupe. Por otro lado, advertimos que los tipos de estrategias pueden cambiar por etapas o según el tiempo y también en términos de espacio, por cuanto un negocio, inicialmente puede encontrarse en una situación y pasar a otra o puede que un negocio o línea de productos puede ser líder en determinado territorio y en otros, no. En el cuadro 9.3.5.2, describimos lo que nos sucedió con una empresa peruana del sector de alimentos. A nivel de una de sus unidades estratégicas le correspondía ser retador, seguidor o especialista, atendiendo a su ubicación como segundo en el mercado, pero en una de sus líneas era líder y en otra de ellas ocupaba el sexto lugar. En relación al tiempo, en razón a que la empresa atravesaba por problemas financieros y por tanto no le era conveniente optar por la posición de retador o ataque frontal, fijó en una primer etapa la estrategia de enfocarse en segmentos que no eran de interés para los líderes del sector, y para una segunda fase, dependiendo si el problema de liquidez se había superado, decidió apostar por la guerra de flancos. Asimismo, otra mixtura de estrategias se observó a nivel de Lima y Provincias, pues en Lima era segundo y en provincias su ubicación era entre tercero y cuarto.

Gráfico 7.5.5.1: **EL MODELO DE PHILIP KOTLER**

LÍDER	*a) Expansión mercado total* *b) Defensa de participación de mercado* *c) Expansión de participación de mercado*		
NO LÍDERES	***RETADOR***	***SEGUIDOR***	***ESPECIALISTA***
	a) Frontal **b) Flanco** **c) Envolvimiento** **d) Desviado** **e) Guerrilla**	*a) Clonador* *b) A distancia* *c) Adaptador*	***a) Diferenciado*** ***b) De precio bajo*** *"Preferible ser cabeza de ratón que cola de león."*

Cuadro 7.5.5.2: Cartera de estrategias de una empresa de alimentos

EL NEGOCIO Y SUS LINEAS	LIMA		PROVINCIAS	
	POSICIÓN	ESTRATEGIAS	POSICIÓN	ESTRATEGIAS
Línea 1	Líder	Defensa de participación de mercado	Tercero	Guerra de guerrillas
Línea 2	Segundo	Etapa I: Guerra de guerrillas. Etapa II: Flanqueo	Tercero	Envolvimiento
Línea 3	Sexto	Seguidor a distancia y adpatador	Cuarto	Ataque desviado
Unidad Estratégica	Segundo	Combinación de retador y especialista	Tercero	Combinación de guerra de guerrillas y ataque desviado

9.3.6 EL CUADRADO ESTRATÉGICO

El planteamiento de Al Ries y Jack Trout se parece y se complementa con el modelo de Philip Kotler. Ambos, hacen sus recomendaciones a partir de la posición que ocupa la unidad estratégica respecto a participación de mercado. Si bien, son enfoques rivalizadores, ayudan a ser selectivos o cuestionadores de las reglas de juego de cómo competir, o también, si los estrategas se aferran a lo que tradicionalmente se hace en relación a determinada circunstancia, puede estar acompañado de maniobras propias del estilo determinista.

Al Ries y Jack Trout, en su obra "La guerra de la mercadotecnia", recomiendan cuatro tipos de estrategias (ver gráfico 7.5.6.1): guerra defensiva, guerra ofensiva, guerra de flanqueo y guerra de guerrillas. Tomando en cuenta que esta obra fue escrita hace más de 12 años, precisaremos algunos comentarios conforme vayamos describiendo cada posición estratégica.

La guerra defensiva. Esta alternativa está reservada para las unidades estratégicas líderes y su desarrollo se ampara en la aplicación del principio de la fuerza, por cuanto como lo señaló Napoleón Bonaparte, "Dios está de parte de los batallones más grandes". Nosotros creemos que hoy por hoy, a la fuerza debemos añadirle el ingrediente esencial de la velocidad para mirar el futuro y el mercado y para responder a la competencia. Asimismo, el éxito de esta posición estratégica radica en la aplicación y en traducir en un plan detallado y efectivo, los siguientes principios:

Principio número 1: "Sólo el líder del mercado tiene la opción de jugar a la defensiva". El peor error que se puede cometer es engañarse a uno mismo, por

lo tanto los estrategas están obligados a considerar que el cliente es quién decide quién es el líder. Queremos añadir que esto es dinámico en el tiempo y en el espacio, es decir, se puede ser líder, segundo o tercero, en un mismo momento, pero en diferente espacio competitivo; de igual forma, hoy se puede ser líder y en el próximo año pasar a ser segundo o tercero, o hasta salir del mercado. Entonces, el liderazgo es relativo al tiempo, al territorio geográfico o a determinado valor en particular. La cerveza "Cristal" es líder si tomamos en cuenta el Perú, pero en la Provincia del Callao, es segundo, de igual manera, no es líder en el Cuzco, en esos lugares, son líderes la cerveza "Pilsen" y "Cuzqueña", respectivamente. En las elecciones generales del Perú, cuando el Dr. Alberto Andrade declaró su postulación a la presidencia fue líder, tres meses después pasó al segundo lugar y en el momento de las elecciones quedó relegado en el cuarto lugar. Pizza Hutt es líder en los valores "sabor" y "variedad", pero Domino's Pizza es el líder en el valor "rapidez". Papel higiénico "Suave", fue el líder indiscutible en su sector hace más de 10 años, hoy en día, pelea el segundo lugar. Consecuentemente, se puede ser defensivo en determinado espacio competitivo y simultáneamente, ofensivo o flanqueador en otro; igualmente, si con el tiempo a ojos del cliente se deja de ser líder, debe cambiarse la forma de competir.

Actuar defensivamente, es esperar y responder, más que tomar la iniciativa en los combates, por lo tanto, involucra más que aumentar la propia participación de mercado, agrandar el volumen de ventas del sector. Ello a su vez, implica atrincherarse en el terreno en el cual se es dueño y el resguardo de todo el mercado donde se es líder. Por ejemplo, Aji No Moto y su slogan "lo barato sale caro", defiende el mercado envasado contra el ataque de los saborizantes a granel.

Esta alternativa, requiere de gran preparación para responder "golpe por golpe" y para reaccionar rápidamente antes que el competidor se "adueñe" de una nueva categoría o de un determinado espacio. Asimismo, el líder deberá responder a los ataques reservando recursos para otros posibles ataques consecutivos, pues el no tomar la delantera en el ataque supone capacidad de reacción inmediata y prever que el atacante podría también estimar esta reacción y volver a atacar.

Principio número 2: "La mejor estrategia defensiva es el coraje para atacarse uno mismo". Según este principio, la clave está en que la unidad estratégica vuelva a sí misma, obsoleto un modelo o un producto. Al Ries y Jack Trout, manifiestan que "Es mejor arrebatarse el negocio uno mismo, que dejar que otro lo haga"[18]. Se menciona los casos de auto-ataques de IBM, microprocesadores Intel y de Gillette. Aquí la cuestión es observar cuán rentable es el auto-ataque en el corto y largo plazo, cuánto podría perjudicar a la rentabilidad del sector y cuán rápidamente imitable es éste. Recordemos que el flujo monetario tiene tres componentes: ingresos, gastos e inventarios. Por ende, las cuestiones a salvar son: ¿la inversión en el nuevo producto o en el nuevo modelo es recuperable? y ¿se ha planeado la reducción a cero del producto o modelo que quedará obsoleto?

Principio número 3: "Los movimientos enérgicos de la competencia siempre deberán ser bloqueados". Según este enfoque, los líderes tienen el "privilegio" de ser lentos, pues se señala que si un líder pierde la oportunidad de atacarse a sí mismo, siempre se recupera, dejando de lado el "orgullo", copiando el

movimiento de la competencia y contraatacando rápidamente a fin de evitar que el competidor se consolide. Nosotros queremos agregar que dejar el liderazgo de la innovación a otros, basados en que los líderes podrán recuperarse es altamente riesgoso. Si el pionero se ha basado en ventajas inimitables o difícilmente imitables, derivadas por ejemplo de sus procesos internos o de sus capacidades particulares, si el movimiento se traduce en una redefinición del negocio o en la creación de una nueva categoría, el líder tendrá poca probabilidad de bloquear o alcanzar al pionero. Por ejemplo, hasta hoy, Dell Computer, en el mercado industrial de microcomputadoras es inalcanzable; Coca Cola e Inca Kola no han podido bloquear el avance de Kola Real. Hace más de 10 años, en el sector de supermercados el líder era "Monterrey", por su parte Supermercado E. Wong era el más pequeño de todos, hoy gracias a su fuerte posicionamiento en cuanto a excelente servicio es el líder del sector, y "Monterrey" ya no existe.

La Guerra Ofensiva. Para quien ocupa el segundo o tercer lugar en un sector determinado y tiene los recursos suficientes para sostener y librar con éxito un ataque directo al líder. Se rige por los siguientes principios :

Principio número 1: "La principal consideración es la fuerza de la posición del líder". No es una cuestión de mirar hacia dentro de la organización, sino hacia lo que hace el líder. El negocio segundo o tercero debe orientarse a lo que hace el líder en la mezcla de mercadotecnia: las características de los productos, los productos en los cuales pone énfasis, los productos complementarios que ofrece como acompañantes de los productos principales que vende, el tipo de relaciones públicas que practica, las promociones que lanza, el tipo de publicidad que utiliza y los medios que usa, los canales de distribución que emplea, el precio de los productos, la política de descuentos y la política de períodos de cobranza. Asimismo, atender a este principio comprende detectar los clientes claves de los líderes y el tipo de posicionamiento adoptado en cada uno de los segmentos abarcados por el líder.

Una vez conocido lo que hace el líder, para ganar la batalla de la mente, hay que debilitar la posición del líder y luego reemplazar la posición del líder. Es el caso por ejemplo, de lo "sano" contra lo "rico", o de lo "natural" contra lo "saludable", en el que aplicando este principio, primero se debería cuestionar la hegemonía de lo "rico" sobre lo "sano" o de los "saludable" sobre lo "natural".

Principio número 2: "Hallar una debilidad en el punto fuerte del líder y atacarlo". Aplicar este principio necesita de alta creatividad para descubrir el "Talón de Aquiles" que tiene un líder al interior de su fortaleza. La claves es responder a la pregunta ¿qué debilidad se deriva de la alta participación de mercado?, ¿qué debilidad puede significar poseer una gran red de distribución?, ¿qué desventajas se pueden deducir del gran tamaño del líder?, ¿qué debilidad se puede extraer de una amplia variedad de productos o presentaciones?. Una alta cantidad de clientes por atender puede dar lugar a las desventajas de servicios y de rapidez en la atención, una gran red de distribución puede traducirse en una baja tasa de disponibilidad, asociado al gran tamaño del líder puede estar la lentitud para responder a los nuevos requerimientos del mercado y una amplia variedad de

productos puede resumirse como “regular en todo y para todos” o “no ser bueno en nada particular”.

Principio número 3: “El ataque deberá lanzarse hacia un frente tan reducido como sea posible”. Si no se es el más fuerte en el todo, la alternativa es buscar ser fuerte en una parte. Consiste en concentrar los recursos y fuerzas en un solo producto o en determinado beneficio importante en particular.

La Guerra de Flanqueo. Significa movimientos audaces planeados al detalle. La planeación comprende las etapas antes, durante y después de los ataques. Debe ubicarse los espacios en donde se tienen las mayores posibilidades de ganar y planearse qué hacer y cómo anticiparse a las probables respuestas del competidor. La guerra ofensiva es frontal, de poder a poder en territorios ocupados; en cambio la guerra de flanqueo es lateral y se hace sobre espacios importantes vacíos o desocupados.
Como factores para el éxito de una guerra de flanqueo, los autores señalan que se necesita de mucha visión, previsión y coraje para correr altos riesgos y romper determinados gustos y preferencias convencionales; de igual manera, es importante estar detrás de las intenciones declaradas de los líderes y ubicar allí las oportunidades, tal como cuando IBM hizo pública su inexacta interpretación del mercado potencial de las microcomputadoras. Por último, es fundamental aprovecharse del tiempo que tomará a los líderes reaccionar al ataque.

Para nosotros la guerra de flanqueo, para ser exitosa demanda además, basarse en ventajas de difícil imitación o acceso y de una inteligente evaluación previa de la información sobre el espacio a ser atacado. Son formas de guerra de flanqueo: ingresar con precios bajos; atacar con precios altos acompañados de una percepción de alta calidad; crear o utilizar un nuevo canal de distribución; lanzar un tamaño pequeño o grande; cambiar la forma, acabado o presentación del producto; ingresar con un producto con características más saludables, tales como el de “menores calorías”, “cero colesterol”, “menos contenido graso”; y en general atacar segmentos importantes no atendidos. Por ejemplo, la pollería “York Chicken”, empresa que por si misma beneficia sus pollos y utiliza camiones propios para las lechugas y las papas, aprovecha la acogida que tienen las pollerías “Norky’s” y “Roky’s” instalándose al centro de éstas y las flanquea vendiendo pollos a la brasa a menores precios. Un amigo nuestro, propietario de la Pastelería “MINSA”, optó por seguir a Supermercados “Metro”, para flanquearlo con tortas frescas y atendiendo pedidos al instante y a la medida.
La guerra de flanqueo atiende los siguientes principios :

Principio número 1: “Un movimiento de flanqueo adecuado debe efectuarse dentro de un área no disputada”. Entraña ingresar a un segmento de mercado, lanzar un nuevo producto que se constituirá en una nueva categoría o en “adueñarse” de un nuevo valor o beneficio no abarcado por los líderes. Por lo tanto el producto, la categoría o el beneficio debe ser exclusivo y desatendido en el momento de ser lanzado.

Principio número 2: “La sorpresa táctica tiene que ser un elemento

importante del plan". En la lucha defensiva u ofensiva, los ataques son esperados, en cambio, por su naturaleza, un ataque de flanqueo es un ataque sorpresa. La sorpresa, desmoraliza y en algunos casos desespera a la competencia. Un negocio que ha adoptado la guerra de flanqueo debe buscar la ventaja de repensar y fortalecerse durante el tiempo que le demorará a los competidores reaccionar al ataque sorpresa.

Principio número 3: "La persecución es tan crítica como el ataque mismo". Significa reforzar y concentrarse en el éxito y abandonar el fracaso. Generalmente se hace lo contrario: destino de tiempo y recursos para superar o corregir los errores. Según este principio, merecen especial importancia los productos y acciones exitosas. La clave está en reforzar el éxito y ganar terreno inmediatamente después de lanzado el ataque, pues es en ese momento cuando la presión de las fuerzas competitivas es débil y se tienen las mayores posibilidades de posicionar el producto. Esto por supuesto necesita de suficientes recursos, tanto para la etapa inicial como para mantener el éxito en el tiempo.

La Guerra de Guerrillas. Es adecuado para organizaciones relativamente pequeñas que desean prosperar en sectores donde actúan organizaciones grandes. Una empresa es pequeña o grande en relación al tamaño de sus competidores. Un guerrillero se aleja del líder, en cambio un flanqueador se acerca; por otra parte, el primero de ellos se orienta a un segmento no interesante para los líderes, y el segundo, ataca un espacio no ocupado que es atractivo para el líder.

La estrategia de guerra de guerrillas, puede adoptar las siguientes formas: guerrillas geográficas, guerrillas demográficas, guerrillas relacionadas a sectores o segmentos industriales, guerrillas con un producto único dirigido a un pequeño mercado y guerrillas en el extremo superior o enfiladas a satisfacer la opulencia. La guerra de guerrillas se apoya en los siguientes principios :

Principio número 1: "Hallar un segmento del mercado lo suficientemente pequeño para defenderlo". El segmento puede ser pequeño geográficamente o en volumen de clientes y será suficientemente pequeño si no atraería a los jugadores grandes y al mismo tiempo permitiría a la organización obtener superávit económico. El éxito será resultado de lograr el liderazgo en participación de mercado, es decir "Procurar convertirse en un pez grande dentro de un estanque pequeño". Si bien, una organización pequeña está obligada a concentrar sus pocos recursos, ante la expansión de las organizaciones grandes, tiene la opción de recurrir a las alianzas estratégicas para conservar sus recursos y sobrevivir en el tiempo.

Principio número 2: "No importa lo próspero que se llegue a ser, no hay que actuar nunca como el líder". Una organización pequeña tiene bajos costos fijos, pero al mismo tiempo goza de menores ventajas de economías de escala. De allí que debe evitarse la tentación de hacer lo mismo que hacen las organizaciones grandes: altas inversiones, gastos de representación, gastos relacionados al mayor status de los directivos, incremento de los costos fijos, construcción de organigramas, aumento de la plana directiva y de los niveles

jerárquicos y dependencia de una ubicación favorable. Por el contrario, debe aprovecharse el tamaño para tomar decisiones rápidas y enfocar los recursos en aquellas actividades que directamente generan valor para los clientes y para la organización.

Principio número 3: "Estar preparado para retirarse apresuradamente ante una noticia de último momento". La ventaja de las organizaciones guerrilleras está en sus bajas barreras para entrar y salir del sector, pues ello le permite desplazarse dinámicamente de un espacio a otro y huir rápidamente ante una invasión o ataque de los grandes. A mayor previsión de lo que podría ocurrir, a mayor preparación en lo que se haría después y mientras menos carga se tenga sobre los hombros, más rápida y exitosa será la retirada. Es una cuestión de hacerse y explotar la ventaja de ser flexible. Poseer baja burocracia y bajas barreras a la salida no es ser flexible, pues este atributo es equivalente a rapidez para adaptarse a algo nuevo y ello depende de la imaginación del escenario futuro y de la capacidad de la organización para cambiar de una tecnología a otra y de un tipo de gestión a otro. Un error común en el Perú es lo que hace una panadería que se inicia vendiendo pan y pasteles en una zona desatendida y luego se ensancha hacia la venta de productos de abarrotes, comidas, helados y bebidas.

Gráfico 7.5.6.1: ***EL CUADRADO ESTRATÉGICO***

GUERRA DEFENSIVA	***GUERRA OFENSIVA***
GUERRA DE FLANQUEO	***GUERRA DE GUERRILLAS***

El Banco de Crédito ha elegido la estrategia de guerra defensiva.

Pizza “Raúl” se perfila más como un típico “guerrillero”.

7.5.7 CUATRO RUTAS HACIA LA VENTAJA ESTRATÉGICA

Uno de los pioneros concibiendo el pensamiento estratégico como una combinación del pensamiento racional con el pensamiento creativo es el estratega japonés Kenichi Ohmae. Él manifiesta que "Sin importar lo difícil o novedoso del problema, el acercamiento a la mejor solución posible sólo puede provenir de una combinación de análisis racional, que se base en la verdadera naturaleza de las cosas, y una reintegración imaginativa de las diferentes porciones en el nuevo modelo, mediante el empleo del poder cerebral no lineal. Ésta es siempre la manera más eficaz de concebir estrategias que enfrenten exitosamente los retos y oportunidades, tanto en las lides del mercado como en el campo de batalla"[19].

Para el autor la distinción más importante entre el campo estratégico y el operativo, se da en relación a si lo que se hace está dirigido o no directamente a alterar la correlación de fuerzas y el nivel de desempeño de la organización respecto a sus competidores. Todas las acciones pertenecientes a este enunciado forman parte de la estrategia, y el resto, a las mejoras operativas. Kenichi Ohmae, en su obra "La Mente del Estratega", tal como se muestra en el gráfico 7.5.7.1, expone cuatro modelos para fortalecer la posición de una organización o unidad estratégica frente a la de sus competidores. Si bien nos basamos en lo que este modelo plantea, la interpretación es de nuestra entera responsabilidad.

A. **Concentrarse en los factores clave de éxito -FCE**. Este camino busca sacar ventajas, destinando los recursos de la organización en los factores más importantes del sector o de la unidad estratégica. Se aplica con productos o negocios actuales y cuando se está obligado a competir con sabiduría; como por ejemplo en el caso de contar con recursos equivalentes a los competidores o si los esfuerzos se dirigirán a los mismos mercados. La clave está en asignar los recursos financieros, humanos, físicos y de información de forma diferente y con mayor eficacia que los competidores y de igual manera, las políticas y sistemas que impulsen el manejo eficiente y eficaz de los factores clave de éxito. El problema radica entonces en el descubrimiento de los factores clave de éxito. Éstos se pueden identificar micro o nano-segmentando el mercado, o deduciendo el qué distingue a las organizaciones de éxito de las que no lo son.

En resumidas cuentas, se trata de seleccionar los factores o procesos claves de la unidad estratégica que por lo general comprende: el abastecimiento de materias primas, instalaciones de producción, diseño, tecnología de producción, variedad de productos, aplicación de ingeniería, red de distribución y servicio al cliente. Pueden referirse también a segmentos o nichos específicos claves, en los que se conjugue mercados clave con productos clave.

El primer método comprende cuatro etapas. En la primera, deberá dividirse al mercado, de manera racional y creativa, según criterios previamente definidos que permitan distinguir uno y otro segmento, y en la intersección de cada segmento con el producto correspondiente, especificar la característica más importante de cada producto-segmento, que por ejemplo puede ser el volumen de ventas. Luego, para cada producto-segmento deberán decidirse un paquete de estrategias; como tercer paso, deberá asignarse las responsabilidades necesarias para hacer posible las estrategias, y por último, después de estimar el costo y los beneficios de las estrategias en cada producto-segmento, proceder a priorizar en cuáles orientar los recursos.

Conforme se ilustra en el cuadro 7.5.7.1, una empresa dedicada a la comercialización de equipos y materiales eléctricos y a la entrega de soluciones integradas, dividió el mercado de 25 millones de dólares en 10 segmentos en base al criterio "sector industrial" y luego estimó el tamaño de las ventas en cada producto-segmento. Aplicando la regla 70/70, como resultado obtuvo que las empresas mineras en general, los fabricantes de máquinas, las fábricas de alimentos y bebidas más lo fabricantes de productos refinados de petróleo, representaban aproximadamente el 72% de las ventas totales, y por el lado de los productos, sólo 3 de ellos, los tableros eléctricos, motores y contactores, alcanzaban el 70% del mercado total. En respuesta a esta información se decidió profundizar y detallar la base de datos que tenía la empresa y luego se ajustó el marketing-mix.

El segundo método se sustenta en la comparación de capacidades respecto a un proceso clave entre la organización y una competidora importante, para luego tomar decisiones en función al porqué de las diferencias encontradas. Para la aplicación de este método es necesario tomar en cuenta que los factores clave de éxito se expresan en actividades del sistema de valor comprendido desde el aprovisionamiento de materias primas hasta el desecho o mutación final del producto y que además éstos son diferentes de un sector a otro.

Supongamos que tenemos dos empresas "A" y "B" (ver cuadro 7.5.7.2). La primera, dedicada a la venta de autos y la segunda, a la comercialización de mototaxis. La empresa "A" por haber detectado que el 70% de sus ventas se encuentran en 3 ciudades, optó por la implementación de un sistema de distribución reducido y producto de esto, ha logrado una alta eficiencia ofreciendo autos; por el contrario, la empresa "B", en razón a que los grupos de clientes de mototaxis es bastante disperso geográficamente, con una distribución también dispersa ha obtenido alta eficiencia vendiendo mototaxis. Si la empresa "A" decidiera ingresar a la venta de mototaxis, y la empresa "B" a la de autos; lo más probable es que la red establecida de la empresa "A" no le permitiría una alta rentabilidad en mototaxis por su poca cobertura en este nuevo sector, y la empresa "B", además de que no es lo mismo ofrecer autos que mototaxis, tendría las desventajas en cuanto a prestación de servicios y atenciones personalizadas. Según esta posición estratégica, en este caso una y otra empresa deberá aprender de la otra y superar debilidades o estudiar la posibilidad de concentrar los recursos en otras actividades clave y de esta manera compensar y obtener ventajas.

Aplicar este tipo de estrategia conlleva beneficios adicionales. La empresa comercializadora de equipos y materiales eléctricos de la cual hemos hablado, anuló un contrato de publicidad con una compañía que distribuía sus páginas amarillas en sólo la ciudad de Lima, y por ende no llegaba a los segmentos más significativos del sector.

B. **Construir una superioridad relativa.** Para casos de productos o negocios actuales y cuando por razones de inferioridad de recursos o por otro motivo, no es conveniente competir directamente. Consiste en extraer ventajas como resultado de descomponer el producto en partes más pequeñas o en un conjunto de atributos, compararlo con el producto de los competidores más

importantes e identificar las características únicas y diferenciales. Las cuestiones a atender son: ¿En qué nos diferenciamos más en relación a nuestros competidores? y ¿cómo resaltar o utilizar tal diferencia para extraer ventajas?. La superioridad competitiva deberá expresarse objetivamente en términos de atributos en cuanto a características de calidad, costo o productividad para el cliente y de velocidad, relevantes en la decisión de compra del cliente. Asimismo, implica llevar la competencia hacia los puntos fuertes de la unidad estratégica y desviarla de los puntos débiles.

Es decir, la estrategia radica en explotar las debilidades de los competidores. Por ejemplo, si uno de los componentes del producto de una empresa fabricante de repuestos para bombas es más caro, pero de mayor confiabilidad que el empleado por la competencia, y si se ha decidido no aumentar el precio, la fuerza de ventas o los mensajes publicitarios podrían utilizar dicha característica para ganar participación de mercado.

Kenichi Ohmae menciona el ejemplo entre Sakura y Fuji en el sector japonés de películas a color. Sakura, estaba perdiendo terreno y tenía la desventaja de su pobre imagen (punto débil) derivada del pobre significado de la palabra "Sakura" que en japonés es "cerezo en flor" y que denota un carácter difuso, suave y rosa. ¿Qué hizo Sakura? Estudió el mercado y se dio cuenta que en los clientes había un gran interés por el precio (el punto fuerte de Sakura era su costo inferior) y de que cuando compraban rollos de 36 no utilizaban dos fotos o más, y que en rollos de 20, siempre se quedaban con las ganas de sacar 1 ó 2 fotos más. En respuesta, lanzó al mercado rollos de 24 exposiciones al mismo precio que el rollo de 20 exposiciones.

C) **Buscar iniciativas agresivas.** No hay mejor forma de conservar los recursos y al mismo tiempo de aspirar al liderazgo en el establecimiento de la forma de competir en el sector, que desquiciando inteligentemente el *statu quo* y lanzando nuevos productos o negocios. El problema de este método se encuentra por el lado de ganarse a sí mismo y de atinar en el descubrimiento de las causas o razones del éxito de los competidores más fuertes. Es un asunto de convencerse que si se combate con las mismas armas de la competencia, lo que espera a la organización es a lo mucho un segundo lugar, y que por lo tanto, deberá contarse con la osadía y la sabiduría para cambiar las reglas de juego. Por otro lado, un cuestionamiento inteligente a las reglas tradicionales establecidas, significa ponderar las reales posibilidades de la organización, así como de la vulnerabilidad y vigencia de la regla de juego a desquiciar.

¿Cómo desafiar la regla de juego aceptada en el sector? La fórmula consiste en preguntarse y repreguntarse ¿por qué ocurre o en qué se sustenta el éxito de la competencia?, hasta hallar una respuesta que permita tomar una decisión estratégica radicalmente innovadora. Nosotros aconsejamos, seguir los siguientes pasos:

1º Identificar lo que se hace o se tiene en el sector y que es crucial para el éxito;

2º Descubrir por qué esto es así;

3º Pensar y repensar la forma de cambiar esta forma de competir.

4º Evaluar la probable efectividad del plan;

5º Decidir sin vacilación el camino a tomar.

Generalmente, los supuestos convencionales se encuentran en determinados atributos del producto y en la manera de entregar y prestar los servicios a los clientes. Asimismo, en vista que no es fácil superar tales supuestos, es indispensable valorar su validez en el tiempo. Por ejemplo, debe pensarse mil veces si se quiere retar la capacidad distributiva, el pretigio de marca o las economías de escala de Coca Cola. El Sr. Ohmae nos refiere a Toyota Motor Company cuando optó por reducir los inventarios de componentes e implantó la producción "justo a tiempo" y el sistema de señales "kanban" para las entregas realizadas por los proveedores. Esta empresa, se dio cuenta que los altos inventarios del sector automotriz, si bien respondían a la incertidumbre en el precio de los minerales, particularmente al temor que subieran, fundamentalmente estaban alentados porque el ciclo de vida de los productos en ese tiempo era relativamente largo y ello evitaba que los repuestos y componentes se volvieran obsoletos rápidamente. La salida fue ¿qué pasaría si se acorta el ciclo de vida de los productos y se reducen drásticamente los inventarios de componentes y repuestos?, así ¿de qué serviría mantener altos niveles de inventarios que podrían volverse obsoletos?

Casos que podrían generar iniciativas agresivas, son los siguientes: ¿Por qué incentivar la deslealtad (lo común y corriente hoy en día) en lugar de la lealtad de los clientes en los bancos?; ¿por qué los automóviles dirigidos a los segmentos "A" tienen que ser necesariamente caros?; ¿por qué en las escuelas de post grado, con costos variables relativamente bajos, no se deducen precios, sin poner en peligro su posicionamiento?; ¿por qué una buena educación tiene que ser necesariamente cara?; ¿por qué una empresa estatal tiene que ser sinónimo de baja competitividad?.

D) Aprovechar los grados de libertad estratégica. Una forma de evitar la competencia directa es ocupando vacíos mediante el lanzamiento de nuevos productos en esos lugares. No obstante, debemos señalar que una vez ocupado estos terrenos no abarcados por los competidores, la organización debe prepararse para responder posibles ataques.

El término "grados de libertad estratégica" se refiere a aquellas áreas particulares no atendidas que se traducen en productos o mercados y que están delimitados por la probable reacción de los competidores y por las posibilidades reales de la organización de influir sobre éstas. A su vez, un nuevo producto puede ser resultado de beneficios descuidados y en general por las variadas insatisfacciones de los clientes. De igual manera, una oportunidad de mercado puede generarse por la falta de seguimiento a la evolución de éstos o puede ser consecuencia del tipo de segmentación adoptado por los competidores.

El éxito bajo este método estará supeditado al tiempo de recuperación que le demorará a los competidores ingresar y compartir la rentabilidad del nuevo producto o nuevo mercado y al grado de control de la unidad estratégica de las variables involucradas en el desarrollo de un producto con nuevos beneficios o en el manejo de las condiciones del nuevo mercado. Para encontrar grados de libertad estratégica es muy útil el primer método (división del mercado) de la

estrategia: concentrarse en los factores clave de éxito.

Actualmente casi todas las escuelas de negocios están apostando por la construcción de infraestructura educativa acorde a los nuevos tiempos, y nadie se está preocupando de visualizar el futuro y por ende de explorar los efectos de Internet, la aglomeración vehicular, los trabajos en casa, entre otros. Ello podría estar anunciando la alternativa de desarrollar "programas *in house*". Por consiguiente, en este caso, adoptar esta estrategia implicará estimar la capacidad de las escuelas de negocio actuales para también ingresar a esta nueva categoría, así como identificar los factores y variables que tendrán que manejarse para hacer posible el lanzamiento de este nuevo producto, tales como: costo de traslado , alojamiento y alimentación de los profesores en los lugares de dictado de clases, días y horario, perfil de profesores, cantidad mínima de alumnado, medios de comunicación, duración del programa, etc. En este ejemplo, variables no controlables lo constituyen las alianzas estratégicas previamente establecidas por los clientes potenciales con escuelas de negocios similares y los horarios y días de vuelo a los lugares de destino de los programas.

Como se podrá deducir, en cada uno de los cuatro métodos explicados, la preocupación principal radica en evitar hacer las mismas cosas de la competencia, en el mismo campo de acción. Esto quiere decir que la superioridad sobre la competencia deberá desprenderse de la inteligencia de la organización para llevar la pelea a territorios de su propiedad.

Gráfico 7.5.7.1: LAS CUATRO RUTAS HACIA LA VENTAJA ESTRATÉGICA

Compite con sabiduría	***F C E*** *Intensifica diferencia funcional*	***INICIATIVAS AGRESIVAS*** *Va a la raíz del problema*
Evita la competencia directa	***SUPERIORIDAD RELATIVA*** *Explota las debilidades de los competidores*	***GRADOS DE LIBERTAD ESTRATEGICA*** *Lleva al máximo los beneficios para el usuario*
	Antiguo / Existente	*Nuevo / Creativo*

NEGOCIO / PRODUCTO QUE SE OFRECE

Tomado de: OHMAE, Kenichi; La mente del estratega, El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios, pág. 39.

Cuadro 7.5.7.1: Venta anual de equipos y materiales eléctricos por segmentos y según productos (en miles de US$)

PRODUCTOS	SEGMENTOS										TOTAL
	Mineras grandes	Otras mineras	Alimentos	Refina-dores de petróleo	Construc-ción	Minerales no metálicos	Fabric. De máquinas	Textil	Pesca	Otros sectores	
Contactores	*470*	*421*	*540*	*435*	95	375	*520*	130	85	66	3,137
Variadores	250	195	170	160	30	80	120	65	21	18	1,109
Motores	*1,200*	*750*	*320*	*340*	410	825	*1,500*	480	450	320	6,595
Guardamotores	300	188	80	85	51	150	375	101	43	48	1,421
Relés térmicos	210	175	185	170	82	120	135	75	85	20	1,257
Pulsadores	150	120	130	155	30	55	70	42	25	18	795
Paneles solares	50	45	0	35	0	25	0	0	0	48	203
Seguridad	180	80	120	135	35	112	123	75	42	12	914
Transforma-dores	120	75	32	34	35	74	150	45	42	31	638
Reductores	96	60	26	27	33	66	120	38	36	26	528
Tableros eléctricos	*1,750*	*1,340*	*1,200*	*1,100*	210	570	*760*	490	160	120	7,700
Interruptores	75	70	110	65	45	78	75	51	42	37	648
TOTAL	4,851	3,519	2,913	2,741	1,056	2,530	3,948	1,592	1,031	764	24,945

Cuadro 7.5.7.2: Eficiencia en el proceso de distribución de autos y mototaxis, empresas "A" y "B"

DISTRIBUCIÓN	EMPRESA	
	"A": Dedicada a la venta de autos	"B": Dedicada a la venta de mototaxis
REDUCIDA	Eficiente distribuyendo AUTOS	
	Ineficiente distribuyendo MOTOTAXIS	
AMPLIA		Eficiente distribuyendo MOTOTAXIS
		Ineficiente distribuyendo AUTOS

7.5.8 ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN

Constantinos Markides, autor de este modelo, nos dice que "Las empresas pueden redefinir estratégicamente su negocio y atacar a sus competidores por sorpresa si se saltan las reglas del juego y se plantean nuevas formas de competir. El quid de la cuestión no es jugar mejor que la competencia, sino desarrollar y practicar un juego totalmente distinto"[20]. En esto pues está la esencia de su planteamiento.

Las preguntas que se responden con las estrategias así concebidas son ¿respecto a qué cambiar las reglas de juego?, ¿cómo cambiar las formas convencionales de competir? y ¿cómo gestionar la organización para que estas estrategias funcionen?. Las reglas de juego están ligadas directamente a la consecución de resultados o metas. Goliat quiso pelear en base a la fuerza para asegurar su éxito sobre David, pero éste peleó a distancia y en base a la habilidad y ganó. De manera similar, Citibank, en el Perú se instala dentro de la empresa de alquiler de videos Blokbuster, se enfoca en segmentos refinados y cuestiona así el requisito tradicional de contar con grandes infraestructuras.

El cómo romper las reglas depende de quiénes y qué desean los clientes y simultáneamente de los puntos fuertes y débiles de la organización. Dell Computer saltó a los intermediarios porque se dio cuenta de la necesidad de ordenadores a la medida de las empresas y contaba con habilidades para dirigirse directamente a estos segmentos.

Las brillantes ideas de nada sirven si se pasa por alto el mundo real. Nada hay mejor que el ejemplo. Creemos que es una cuestión de actitud. Los líderes deberán acostumbrarse y de esta manera habituar al resto, a pensar siempre de diferentes maneras y a cuestionar permanentemente la forma tradicional de hacer las cosas y de basar el éxito. La estructura, las políticas y los sistemas de premios y castigos deberán respaldar todo esto.

La forma sistemática de romper las reglas, según esta alternativa, si bien define claramente las fuentes o los objetos sobre los cuales descubrir nuevas formas de competir, nos advierte que mayor innovación estratégica habrá si se ensayan respuestas partiendo de momentos diferentes. Esta es la razón por la cual hemos utilizado una figura circular para hacer el gráfico 7.5.8.1. Por ejemplo, se puede realizar mecánicamente, empezando, por aceptar la definición actual del negocio y luego reflexionar sobre los nuevos clientes o segmentos (el "quién"), seguir con las nuevas necesidades ("qué") y terminar con la exploración de las nuevas aplicaciones de las competencias centrales (el "cómo"). Esta forma se enriquecerá si el momento de inicio es diferente. Por ejemplo, en lugar de preguntarse ¿en qué negocio queremos estar?, la primera pregunta podría ser ¿cuáles son nuestra competencias esenciales y únicas?, y posteriormente continuar con las demás interrogantes relacionadas al quién, al qué y a la redefinición del negocio.

La estrategia de innovación estratégica comprende el planteamiento sistemático de preguntas y respuestas dirigidas a romper las reglas de juego convencionalmente aceptadas en relación al negocio en el que se desarrolla la unidad estratégica, los clientes que atiende, los productos y necesidades que satisface y sobre la forma de

entregar eficientemente los productos y beneficios elegidos.

A) Redefinir el negocio. La misión de la unidad estratégica y su atención a la pregunta ¿en qué negocio estamos?, incluye principalmente a los segmentos que será atendidos, a los competidores elegidos para competir y la tecnología a utilizar. En consecuencia, su reformulación pasará por repensar en lo que realmente quieren o lo que más desean los clientes y refinar los segmentos meta, de igual modo contempla la forma de huir de la competencia y la nueva manera de hacer las cosas. Vender café es una cosa, y ofrecer una experiencia de consumo, otra; ofrecer una conferencia profunda es una cosa y hacer fácil lo difícil, es otra.

El negocio se puede redefinir de tres maneras, no siendo ninguna de ellas la mejor: replanteando los productos a ofrecer, precisándolo respecto al beneficio o función básica del producto y descubriendo las competencias claves de la organización.

Debemos llamar la atención sobre que la redefinición del negocio debe considerar si el nuevo significado será asimilado por el cliente y si realmente se ha entendido el nuevo significado para los procesos internos. Por ejemplo, Nike decidió pasar de la venta de zapatillas al negocio del deporte, pero la sola voluntad de Nike no garantiza que hoy sus clientes la perciban como sinónimo de deporte. Asimismo, estar en el negocio de deportes a la par que abre un abanico de posibilidades, hace más complejo el proceso de negocio, pues trae consigo la variedad de diseños y mayores habilidades para comercializar y atender diferentes estilos de vida.

Por otra parte debe pensarse que la redefinición es una constante. Walt Disney, a través de los años ha ido afinando su negocio, de diversión a los niños pasó a diversión a la gente, luego ofreció ilusión, y hoy en su parque de diversiones de Orlando-Florida, ofrece hospedaje a su clientes. Igualmente, conforme se fortalezca o involucione una capacidad esencial específica o se vayan creando nuevas competencias, la dedicación de la organización podría cambiar o ajustarse.

B) Redefinir el "quién". La redefinición de cada una de estas fuentes de innovación, es dinámica, en particular, lo que concierne al quién. Al mismo tiempo que se empieza a dilucidar a quiénes dirigirse debe pensarse en la posibilidad de hacerlo con ventaja. Esto último implica comprender las capacidades actuales y potenciales de la organización y de igual forma de los competidores.

Identificar los clientes en los cuales reenfocarse incluye el análisis de cuán pagadores son, de cómo compran, del tamaño y de la rentabilidad del segmento al cual pertenecen, de sus necesidades, de su prioridad de beneficios, de cómo y en qué cambiarán sus necesidades y prioridades, de su potencial, de cuán reacios o dóciles son, si son los peores o mejores atendidos, de si presentan excedente en su presupuesto familiar, etc.

De la inteligencia para elegir un segmento exitoso se deriva su desventaja futura, pues si determinado segmento es atractivo, en el futuro por su tamaño y masificación, agudizará la competencia para compartir su rentabilidad. De allí

que la verdadera innovación estratégica redefiniendo el quién se dará, además de elegir un segmento potencialmente atractivo, en función de la capacidad de la organización para lograr el liderazgo imponiendo las formas de jugar en el sector. Por ejemplo, Supermercados "E. Wong" en sus inicios en lugar de ofrecer sus productos para todos los segmentos se enfocó en los segmentos A de Lima; años después, para los segmentos más bajos conformó Hipermercados "Metro" y "E. Wong" en base a la regla de juego "comodidad" en el servicio fue expandiéndose a nuevos distritos.

Para encontrar los segmentos más importantes, o los denominados por Markides los "nichos correctos", es necesario recurrir a la racionalidad, a la creatividad y a la toma de riesgos. Racionalidad para establecer criterios que midan la importancia de los segmentos, la creatividad para deducir nichos poco imaginados y osadía para elegir un segmento entre tantos también posibles.

Después de decidir el nuevo segmento, viene la tarea de prepararse para el futuro. La organización deberá imaginarse sobre la nueva estructura del sector y sobre las futuras oportunidades y trabajar de inmediato para llegar a éstas primero que los demás.

C) **Redefinir el "qué"**. Se refiere a qué productos o servicios ofrecer a los clientes. Repetimos, puede pensarse primero en el producto y luego elegirse a quiénes vender tal producto. En este planteamiento, la innovación estratégica se presenta cuando la organización llega a ser la primera desarrollando un producto o la primera atendiendo un nuevo beneficio crucial para el cliente. Por lo tanto las tareas de identificar las nuevas necesidades o las nuevas prioridades de los clientes y el diseño del nuevo producto, van de la mano.

La clave entonces está en cómo identificar las nuevas necesidades y las nuevas jerarquías de necesidades de los clientes y cómo apostar a un producto en particular. La manera más común es preguntar la cliente qué es lo qué desea, otra forma más sofisticada es detectar a través filmaciones y tomas fotográficas los deseos, aspiraciones y puntos de vista de los clientes expresadas en sus gestos, objetos materiales utilizados todo su lenguaje no verbal. En el primer caso, frecuentemente los clientes comunican lo que quieren, pero poco dicen acerca de lo que no quieren; y en el segundo, podrían presentarse brechas entre lo que realmente quieren los clientes y lo que la organización cree que quiere. En ambas situaciones la clave está en entender de manera operativa qué es lo que realmente quieren los clientes. Por ejemplo, qué significa respecto al café tostado molido "que tenga buen cuerpo", o en relación a la comercialización de equipos y materiales eléctricos "buen servicio".

Por lo tanto se tiene que ir más allá de las encuestas, de las entrevistas, de las investigaciones de mercado, de la ingeniería en reversa, de las simulaciones del acto de comprar del cliente, de la experimentación y de la asistencia sensorial (captación de gestos, reacciones y observaciones de los símbolos y materiales utilizados por los clientes). Tiene que irse más allá de lo obvio, vía la creatividad.

Paralelamente, debe irse deduciendo el producto a ofrecer. Para ello también debe añadirse la imaginación. No basta con conocer qué es lo que se sabe hacer y en qué se podría tomar la delantera, sino además de despertar nuevas perspectivas, recoger nuevas voces, dar participación a nuevas personas,

pensar y actuar como el cliente, observar a los competidores, convivir con los clientes, preguntarse por qué no compra a la organización determinado tipo de cliente, etc.

Resultado de esta alternativa son los negocios de comidas para llevar, la venta de aguas de mesa en bidones, el DVD, las cámaras fotográficas digitales, entre otros.

D) Redefinir el "cómo". Sucede que a veces el nuevo producto no es resultado de estudiar y entender a los clientes, de ajustar la misión o de reenfocarse en nuevos clientes, sino de sustentarse en las capacidades claves de la unidad estratégica. Esto supone la previa elaboración de la cartera de competencias esenciales y trae consigo un nuevo producto o beneficio o también una forma de hacer las cosas, distinta a los competidores. Las capacidades clave se pueden aprovechar de 3 maneras:

COMPARTIR COMPETENCIAS CENTRALES

Es la generación de una espiral creciente de aprendizaje mutuo, sobre la base de cooperar y unir, experiencias, recursos y conocimientos entre un área y otra, o entre un negocio y otro. Viene a ser la búsqueda de sinergias a partir de la transferencia de determinadas capacidades centrales de un negocio a otro, y viceversa. Lo importante en esta opción es encontrar procesos claves comunes entre los negocios que compartirán determinadas competencias centrales. Por ejemplo, un proceso clave en los negocios de cerveza y de gaseosas, es la distribución y pueden mejorar su eficacia, *combinando experiencias* en el uso de sus correspondientes capacidades. Es una transferencia recíproca e interactiva.

REUTILIZAR LAS COMPETENCIAS

Es romper la reglas de juego creando nuevos y mejores sistemas o procesos claves en un nuevo negocio, aprovechando su experiencia desarrollando este mismo sistema o proceso clave en un negocio anterior. Con esta forma se busca *crear capacidades más eficientes en un negocio a partir de la experiencia* adquirida en el uso de esta capacidad en otro negocio. Por ejemplo la experiencia adquirida de una cervecera en su distribución puede ser utilizado para crear e implementar un sistema de distribución diferente y más eficiente en el negocio de bebidas gaseosas. Es ganar destrezas y experiencias en un lugar y luego aplicarlo en otra área o unidad estratégica. Viene a ser una transferencia de capacidades de un negocio a otro de modo correlativo. La diferencia entre compartir y reutilizar competencias radica en que la primera implica mejorar un proceso o sistema crucial a partir de una experiencia previa, y la reutilización significa crear un proceso o sistema clave nuevo.

EXPANDIR LAS COMPETENCIAS

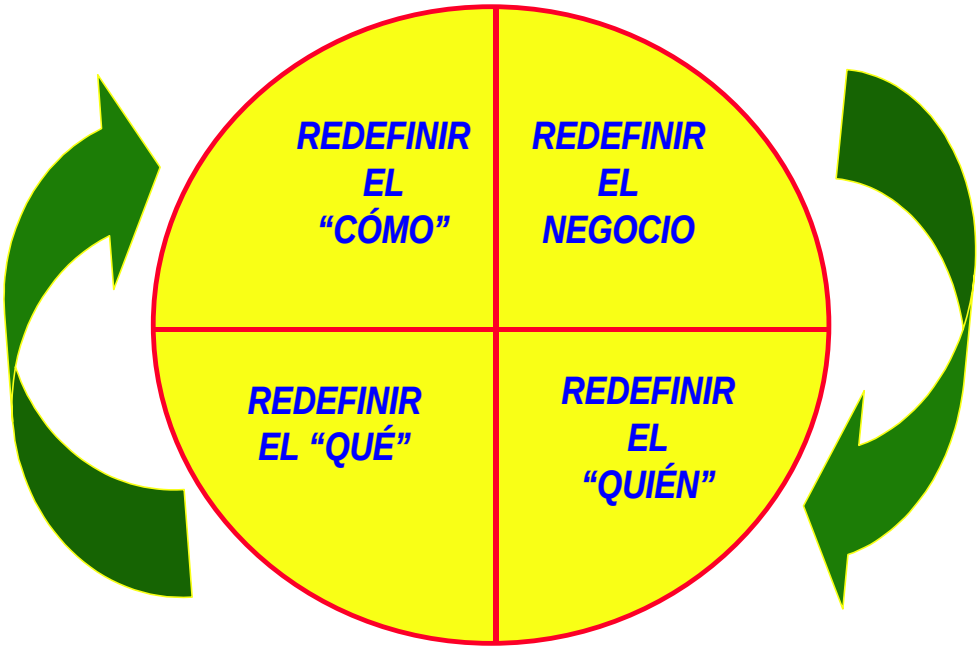
Significa *aprender nuevas capacidades* a ser aplicadas en nuevos negocios y por ende aprovechables para ingresar a nuevos mercados a partir del desarrollo de capacidades en un negocio actual. Por ejemplo, una empresa peruana comercializadora de equipos y materiales eléctricos dirigidos al sector industrial, conforme iba implementando una base de datos, fue detectando oportunidades

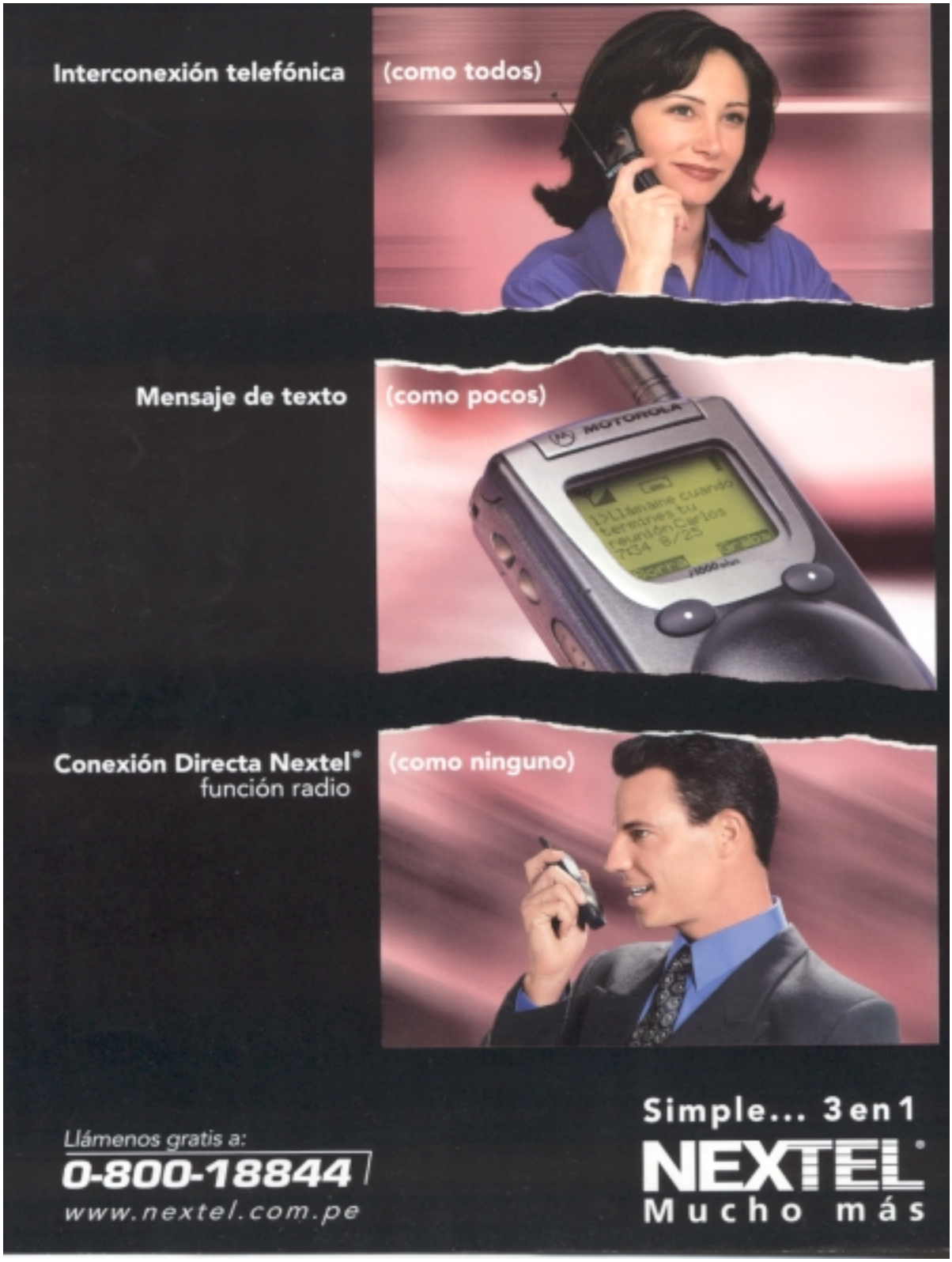
y adquiriendo la capacidad de personalizar sus políticas de marketing-mix y el de identificar nuevas necesidades de productos y de servicios. De la misma manera, paralelo a la mejora del proceso de distribución de cerveza, puede aprenderse la capacidad de comunicarse con los clientes y esta última competencia ser utilizada en el negocio de gaseosas.

Expandir las competencias será resultado de la combinación y/o reutilización de competencias, proceso que se convierte en una espiral positiva, pues la eficiencia alcanzada en un negocio, gracias al aprovechamiento de la experiencia adquirida en otro, se traduce en mayor eficiencia u obtención de nuevas capacidades, en el momento que se transfiere o reutiliza determinada capacidad. Un negocio de cerveza puede adquirir la capacidad de conocer mejor a los clientes como resultado de haber transferido su capacidad de gestión de distribución al negocio de bebidas gaseosas; en este caso no sólo se aprendería a distribuir mejor, sino también a perfeccionar otras habilidades.

Debemos subrayar que las tres formas descritas tienen como propósito lanzar nuevos productos o productos con nuevas características. Asimismo, si bien se han explicado por separado, es difícil aplicarlas aisladamente. Por ejemplo, después de mejorar un proceso en un negocio en base a una experiencia anterior en otro negocio, estos resultados pueden ser asimilados y utilizados para mejorar el proceso clave inicial; o también como resultado de todo lo anterior pueden construirse nuevas capacidades y descubrirse nuevos mercados. Microsoft, ha traslado, reutilizado y expandido su capacidad de “reemplazar palabras por imágenes” del negocio de software a los programas operativos, a Internet y al diseño de programas.

Gráfico 7.5.8.1: **ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN**





Nextel, redefinió el negocio de los celulares con su “3 en 1”.

7.5.9 ESTRATEGIAS ENFOCADAS EN EL VALOR

Antes de pasar a describir la presente propuesta estratégica, creemos oportuno atender ciertas interrogantes. ¿La estrategia es más eficaz si se concentra en la competencia? ¿La estrategia es más exitosa si se orienta al cliente? ¿la estrategia mientras más se sustente en las capacidades claves de la organización, será más eficaz? o ¿es un asunto de vincular la estrategia a la competencia, al cliente y a las capacidades claves de la organización? Y si fuera así ¿es posible que la estrategia atienda las fuerzas competitivas aludidas, se ate a las capacidades claves de la organización y continúe siendo efectiva? La respuesta a esta última pregunta, parece ser sí, pues enrumbar la estrategia hacia tales factores no es incompatible. La eficacia de la estrategia no pierde fuerza si apunta a estas direcciones, por el contrario, de esta manera se gana precisión e integralidad. El problema, creemos, pasa por estas dicotomías y está en otra parte.

¿Cuál era la razón fundamental, hace más de 20 años, que hacía que el productor (vendedor) tuviera mayor poder de negociación sobre el cliente (comprador)? Era, y es, una cuestión de estar solo. Antes, el vendedor se encontraba sólo en su sector, no se enfrentaba a la competencia que vemos hoy. Por una razón u otra, las organizaciones decidían por el cliente lo que quería o debía querer éste. Hoy en día, el contexto ha cambiado radicalmente. No obstante, la razón fundamental de éxito sigue siendo la misma. Las organizaciones líderes son aquellas que se distinguen singularmente en algo. Algunos poseen el producto más barato, otros el producto con las características más distintivas. Es decir, son aquellas que ofrecen algo único en su sector, eso las hace diferentes, evitan la competencia y las aisla de las demás organizaciones a ojos del cliente. La diferencia, por tanto, entre el ayer y el hoy, está en que de una soledad que se heredaba hemos pasado a una soledad que se tiene que crear.

¿Cuáles son las diferencias y similitudes entre la gestión de Alex Trotman, actual presidente ejecutivo de Ford Motors Company, quien se retiró a fines de 1998[21] y Henry Ford, presidente ejecutivo de la misma compañía en los años 20? ¿cuáles son las diferencias y en qué se parecen las gerencias de Jack Smith, actual presidente ejecutivo de General Motors Corporation y Alfred Sloan, presidente ejecutivo de esta misma empresa en los años 20? ¿en qué se diferencian y en qué se parecen las gestiones de Alex Trotman y de Jack Smith? ¿cuáles son las diferencias y qué tienen en común las administraciones de Henry Ford y Alfred Sloan? Por último ¿cuáles son las diferencias y qué tienen en común las gestiones de los ejecutivos nombrados?

Henry Ford tuvo éxito, vendiendo un sólo modelo de automóvil para todos los segmentos. Para él era clave la abundancia y la docilidad de los trabajadores y se enfocó en el valor precio. Henry Ford contó con una mano de obra procedente de comunidades agrícolas, para quienes el trabajo industrial les era nuevo. Asimismo, aplicó las ideas de Frederick Winslow Taylor, respecto a la separación de funciones en tareas mucho más pequeñas, para de esa manera producir rápidamente lo mismo, y eso funcionó muy bien. Por ejemplo; con el nuevo sistema tayloriano lograron

reducir de 20 a 13 minutos el tiempo para producir un magneto, y de un récord en el tiempo de fabricación de un coche equivalente a 728 horas, pasó a 93 minutos de trabajo, con un montaje fijo del chasis y el trabajo de un hombre[22]. Henry Ford manifestaba que "la producción en masa antecede al consumo en masa y lo permite porque reduce los costos, dando lugar a un uso más cómodo y un precio más asequible"[23]. Fue así como el precio del Modelo T bajó de 780 dólares (en el ejercicio fiscal 1910-1911) a 360, antes de la primera guerra mundial. En ese entonces vendió 730,041 autos, cifra incomparable en el mundo.

Ford hacía todo lo posible, desde duplicar los salarios hasta la represión policial, para evitar que sus trabajadores se sindicalizaran. Dirigió a sus trabajadores bajo el concepto de que ellos eran unos seres eminentemente racionales, esto es, como que sólo se movían en relación a sus necesidades económicas y a la retribución por su trabajo. Además, los consideraba como un recurso pasivo y no como un ente dinámico y activo.

Todo esto estaba relativamente bien, pues en resumidas cuentas vender un sólo valor (precio bajo) y atender una demanda masiva y creciente era consistente con mantener una mano de obra obediente y veloz haciendo lo mismo y estaba en armonía con las compras de materiales y materias primas en grandes volúmenes e initerrumpidamente, para de esta forma lograr significativos ahorros. Asimismo, era coherente con un entorno relativamente estable; estaba en consonancia con un método de trabajo que consistía en dividir las actividades en tareas específicas cuyo propósito (alcanzado) era elevar la productividad; y era compatible con la disposición de máquinas e instalación de equipos y accesorios (fajas transportadoras por ejemplo) que permitían eliminar los tiempos muertos de máquina a máquina y así producir velozmente en serie. En suma; el problema estaba en el proceso de producción o de operaciones y la solución consistía en descubrir el mejor método de trabajo, considerando a la mano de obra como una constante más.

Henry Ford no vivió las consecuencias de la globalización, que sí vive Alex Trotman. Más aún, las fronteras de su gestión no era siquiera las de los Estados Unidos de Norteamérica, sino su propia jurisdicción organizacional. Ford tuvo la osadía de aplicar los conceptos revolucionarios de la administración científica, pero no la tuvo para volverse sensible a los nuevos cambios. Por ejemplo, financiaba sus inversiones solamente con sus propios recursos, tenía aversión al sistema bancario.

Todo esto, su terca obstinación por decidir él, y sólo él, la calidad, hizo que pasara por alto los nuevos valores claves que fueron apareciendo: la comodidad, la suavidad al conducir y la posibilidad del cliente para elegir entre varios estilos. Falló en atender el valor "color" (Ford disfrutaba con el color negro y creía que el cliente también). Ford se aferró a un automóvil cuyo interior era rígido y fatigoso y no aceptó pasar del freno mecánico al freno hidráulico, tecnología que evitaba las paradas bruscas derivadas del freno mecánico. Ford fue víctima de sus propios paradigmas y como resultado final perdió el liderazgo en el sector automovilístico.

Alex Trotman, quien fuera nombrado presidente del consejo de administración y presidente ejecutivo de Ford Motors Company el 1 de noviembre de 1993, enfrenta hoy en día un nuevo panorama. Sabe que el trabajador ya no acepta la creencia de que la gerencia le paga su salario y por tanto debe aceptar el dominio de ésta sobre lo que debe hacer en su puesto de trabajo; en su lugar, entiende que el cliente es el que decide, tanto la supervivencia de la empresa, como

la continuidad de las remuneraciones de todos sus integrantes.

La entrega del precio bajo era consistente con el estricto control de los métodos de trabajo, de los materiales utilizados, de las máquinas y fundamentalmente de la mano de obra. Ahora ya no es así. El bajo poder de negociación de los clientes se veía reflejado en sus escasas exigencias en cuanto a valores y en su relativa estabilidad, y por ende, la acción de elegir la estrategia era menos riesgosa y era más sencilla. Trotman, hoy tiene que elegir entre una gran cantidad de valores, en los cuales enfocarse. Exigencias que van desde la comodidad interior hasta el "lucimiento", y que además se vuelve más complejo si consideramos que éstos, en su priorización por el cliente, cambia permanentemente. El estricto control de la mano de obra ya no funciona hoy día, por el contrario, el trabajador (y la organización) necesita mayor libertad para hacerse flexible y desarrollar su creatividad y consecuentemente ya no hay lugar para la super-especialización.

Alex Trotman lidera un equipo que viene haciendo posible que Ford Motors Company obtenga mejoras en sus ganancias en más de 27 meses consecutivos, y la tendencia es de que continúe así. El año pasado, Ford logró una utilidad récord en el sector automotriz de 6,900 millones de dólares. Estos resultados son frutos principalmente del ofrecimiento de diversos modelos de vehículos con una relación precio/calidad atractiva. A pesar que sus costos están entre los más bajos del sector, no se conforman con ello. Para consolidar esta ventaja y ganar nuevas, se ha adueñado de la tercera parte de las acciones de Mazda y del 9% del fabricante coreano de autos Kia[24].

Trotman, en la ejecución de sus estrategias de expansión (GMC todavía sigue pensando cómo hacerlo), no ha sacrificado ganancias a favor de una mayor participación de mercado. Para ello ha implementado acciones dramáticas de reducción de costos, que hicieron posible, el año 1997, superar en 200% la meta de 1,000 millones de dólares en ahorros por costos, y entre otras decisiones, optaron por eliminar siete modelos de baja demanda. Asimismo, para gozar de economías de escala, ha desarrollado la capacidad de ingeniería de plataforma y se ha convertido en el líder de esta área. Esta fortaleza le permite diseñar y utilizar un conjunto básico de componentes automotrices en diferentes modelos, cuidándose de que esto no sea percibido por el cliente.

Ford, se ha propuesto integrar sus procesos de ingeniería, manufactura y de pruebas en un único sistema y ya lo viene logrando. Este objetivo les llevó a instalar 120,000 estaciones informáticas para el trabajo global de los miles de ingenieros que tiene repartido en todo el mundo.

A Alfred P. Sloan Jr., se le acredita como el ejecutivo que consolidó y engrandeció a General Motors Corporation -GMC, empresa fundada por William Durant y que sacó del liderazgo en el sector de automóviles a Ford Motors Company. Sloan, desde que asumió la presidencia de GMC en 1923, tuvo el coraje de rechazar algo que en esa fecha tenía un éxito innegable: el enfoque Ford. A diferencia de Ford, construyó automóviles con estilos y precios diferentes para cada segmento. Así aparecieron el Buick, el Odsmobile, el Pontiac, el Cadillac y el Chevrolet. A enfoques en valores diferentes, correspondió diferentes procesos de mercadotecnia, diseño, producción y distribución. En aquel tiempo, hasta toda la década de los 40, tenía sentido hablar del "auto americano", pues era diseñado para americanos y construido con materiales principalmente americanos. Los nuevos

valores, dieron lugar a la organización divisional, que a su vez se sustentaba en procesos de fabricación y de montaje por productos relacionados y, para efectos de obtener economías de escala, en procesos de producción de accesorios comunes para todas las presentaciones de producto[25].

Para Sloan los procesos de producción eran lo más importante y los responsables de la dirección de éstos, ocupaban una posición bastante superior a la de los ejecutivos encargados del área de investigación y desarrollo y demás departamentos de servicios. Es decir; Sloan basó el éxito de su organización en la atención prioritaria de los procesos operativos principales y lo más importante: resultó.

Sloan a diferencia de Ford, se orientó a ordenar el sistema organizacional, dotó a la estructura organizacional de GMC, de tres elementos básicos: las unidades de línea, las unidades staff y de servicio y el sistema de comités (ejecutivo, de administración y de finanzas). Trabajó asimismo en el campo de la descentralización de decisiones a través de los gerentes generales de cada división. En ese entonces, además de las divisiones Buick, Cadillac, Chevrolet, Oldsmobile, Pontiac y de camiones y autobuses, existían tres divisiones de carrocerías y montajes y doce divisiones del grupo de accesorios. Lo que se mantenía centralizado en el consejo de administración, máximo órgano jeráquico de GMC, eran las políticas principales generales, operativas y financieras.

En conclusión, Sloan, afrontó los valores variedad de estilos y precios razonables por tipo de producto (desatendidos por Ford), orientándose en los procesos de organización y producción.

John F. Smith Jr., más conocido como Jack Smith, desde el 2 de noviembre de 1992, está al mando de una organización que perdió 225 millones de dólares como consecuencia de los paros laborales de abril y mayo de 1997 y que por esta misma razón, eliminó 1,200 millones de dólares de las ganancias previstas para el segundo trimestre 1998. Actualmente se ha puesto en duda la capacidad de GMC para lanzar oportunamente nuevos vehículos y se le califica como una organización reacia al cambio. Se ha llegado al extremo de comentar que GMC pasa mas tiempo haciendo gráficos de organización (organigramas) que autos nuevos[26]. Alex Taylor III de *Fortune Américas*, refiere que Jack Smith no tiene sentimientos revolucionarios. GMC tiene una productividad laboral por debajo de Ford y muy lejos de Toyota y Honda. Cuatro de sus siete divisiones de autos y camiones no son rentables. Se sigue manteniendo en los autos sedanes, parecidos a los diseñados para los 80, cuando la tendencia es a los autos aerodinámicos con aires deportivos. Se demoró en ingresar a la línea de camiones ligeros, sector que es uno de los más rentables y atractivos.

¿Qué diferencias y similitudes podemos extraer como conclusiones? A fines del siglo XIX y principios del presente siglo, el cliente buscaba disponibilidad (que haya productos en el mercado) y precios razonables (bajos según el tipo de producto y segmento de mercado). En todos los casos, los procesos fueron consolidados, mejorados, rediseñados o creados de manera consistente con los valores más importantes elegidos (en el caso de Henry Ford, con los precios bajos; en GMC de Sloan, con la variedad de estilos, características y precios).

Similarmente, Alex Trotman, ha priorizado los procesos de los cuales

depende la entrega de precios bajos, pero a diferencia de Henry Ford, de manera integral. GMC, podría perder el liderazgo si no atiende este valor y continúa perdiendo terreno en el campo de la productividad. Haciendo una reflexión a partir de la afirmación de Edwards Deming de que los directivos son responsables del 85% de los problemas (efectos) de una organización, diríamos que Jack Smith y su equipo de ejecutivos son responsables de las pérdidas ocasionadas por los conflictos laborales, de la lentitud de GMC para adecuarse a los nuevos valores que han aparecido en el sector automotriz, así como de la dejadez en la pérdida de eficacia en la entrega del valor precio bajo e innovación de productos.

Para enfrentar el valor precio bajo, Henry Ford y Alfred Sloan, adoptaron diferentes caminos estratégicos. El primero se concentró en el proceso productivo y el segundo, en una combinación de los procesos de organización y de producción. Es decir, a un mismo valor puede corresponder diferentes soluciones.

El éxito o el fracaso ha dependido de, cómo se han detectado, elegido y satisfecho los valores más apreciados por el cliente y de cómo han ido adecuando sus procesos, o creándolos, en función del cambio en la prioridad de éstos. Asimismo ha estado presente el riesgo derivado del valor sacrificado y de una manera explícita o implícita se ha buscado que la suma de los valores donde se enfocaron resulte superior al riesgo asumido. Henry Ford tuvo éxito enfocándose en el valor precio bajo, utilizó como valor protector la fortaleza y sacrificó el valor variedad, pero perdió el liderazgo como consecuencia de no adecuarse a los nuevos valores que surgieron.

De lo que viene ocurriendo en GMC podemos extraer como lección de que cuando el puntaje (implícito) dado por los clientes a los valores sacrificados (en el caso de GMC: novedad y apariencia, principalmente) es mayor a los valores elegidos por la organización (precio bajo, fortaleza), el fracaso es altamente probable.

Henry Ford y Alfred Sloan fueron visionarios, se adelantaron a su época en la forma de gestionar sus respectivas organizaciones; lo mismo pretenden Trotman y Smith.

Para sus fines, Henry Ford, necesitaba un recurso humano sumiso, pasivo y racional; en cambio Alex Trotman, se esfuerza por tener un trabajador subversivo[27], entendido como aquél que hace práctica común cuestionar las reglas de juego convencionalmente aceptadas, flexible e integral (movido por el amor propio y entregado a su organización).

De los casos expuestos, podemos deducir como conclusión que en la eficacia o ineficacia de la estrategia, ha estado presente el papel de los factores competencia y cliente, y las ventajas obtenidas ha sido fruto del desarrollo de capacidades. Ford, por ejemplo, perdió el liderazgo porque GMC se constituyó en una opción más consistente con los valores más apreciados por los clientes, y cuando tuvo éxito, su ventaja de costo inferior se basó en sus capacidades claves de producción en serie y sincronizada.

El éxito actual de Ford se debe en parte a que está respondiendo a las nuevas tendencias en el comportamiento del consumidor. Con el fin de economizar, por ejemplo, los estadounidenses están comprando autos usados en lugar de nuevos. Entre 1994 y abril de 1997, los japoneses incrementaron sus ventas de autos de pasajeros de 26.2% a 30.1% ¿La explicación? Los japoneses subieron sus precios en un promedio de 1.9% desde 1992 y los estadounidenses en 3% anual[28].

Por lo tanto, el problema parece radicar en cómo manejar de manera integral y armoniosa las variables más importantes involucradas en estos tres elementos. En otras palabras, la eficacia de una estrategia es cuestión de conocer y afrontar la variable valor, las ventajas de la competencia y los recursos y habilidades particulares que conforman las capacidades más importantes de la organización.

Entendido así el problema, no se trata sólo de captar los valores determinantes en la decisión de compra o influir en éstos proactivamente, sino además en adoptar un sistema que se ajuste dinámicamente a los cambiantes valores exigidos por los clientes y fundamentalmente al cambio de prioridades al interior de éstos o que sirva de soporte para sorprender proactivamente a los compradores, y que por otro lado observe y facilite la generación de ventajas respecto a la competencia.

MARCO GENERAL DEL MODELO

De acuerdo a este esquema, el presente modelo integra cuatro aspectos: el propósito de la estrategia (crear o consolidar ventajas competitivas), las características fundamentales de una ventaja competitiva (sostenibilidad y singularidad), el cómo se obtiene o consolida una ventaja competitiva (elección, creación, consolidación, mejora o rediseño del proceso del cual depende, así como los recursos y habilidades necesarios) y las exigencias más importantes que deciden la compra del segmento de clientes elegido (expresado en términos de valores). En síntesis, se busca que la ventaja competitiva a crear o consolidar sea resultado de combinar las cualidades más relevantes apreciadas por el cliente y que generan su preferencia o su disposición a arriesgar en favor del producto (valores claves) y, en relación a la competencia, el lugar donde se tengan las mayores posibilidades de ganar, con los procesos del negocio. Consecuentemente, en razón a que las exigencias de los clientes, tanto en su prioridad como en su naturaleza son cambiantes, la tarea de crear o consolidar ventajas competitivas será permanente.

Bajo este enfoque, el conjunto de estrategias depende de la durabilidad o vigencia en el tiempo del valor elegido y de la eficacia o resultado actual (medido en función de la eficacia de la competencia) del negocio respecto a tal valor. A su vez la sostenibilidad y singularidad de la ventaja competitiva será directamente proporcional al esfuerzo creativo en la adopción del proceso o de los procesos de los cuales se derivará la ventaja competitiva, así como a la eficacia del trabajo de elegir y hacer seguimiento a la evolución de los valores más importantes preferidos por el segmento de clientes donde se orienta el negocio.

DESCRIPCIÓN DEL MODELO

En esencia, nuestro modelo consiste en repensar la permanencia en el tiempo del valor o beneficio clave en el cual se ha enfocado la unidad estratégica (dimensión exógena) y luego confrontarlo con el nivel de eficacia actual entregando dicho valor (dimensión endógena). Como resultado se plantean estrategias de aprovechamiento del posicionamiento favorable para concentrarse en el valor futuro, consolidación de

procesos o desarrollo de nuevas soluciones para defender las ventajas actuales, reposicionamiento y concentración en el valor futuro que reemplazará al valor actual y de incentivo de un conjunto de opciones estratégicas para superar la desventaja actual en la entrega de un valor que seguirá siendo importante por un largo tiempo.

Debemos dejar claro que enfocar las estrategias en el valor, significa rehuir a la tentación de agrandar el abanico de categorías más allá de las reales capacidades de la unidad estratégica para ofrecerlos con éxito o para obtener un espacio preferencial en la mente de los clientes, pues a más categorías, mayores valores implicados y por tanto mayores esfuerzos y recursos para la creación o desarrollos de ventajas competitivas. Por ejemplo, no es lo mismo vender sólo juguetes, que ofrecer ropa, telas, muebles y juguetes, por cuanto los valores en cuestión del primer caso son diferentes a los del segundo caso.

A. Ubicación en uno de los bloques de valor

Este modelo toma como punto de partida, ya sea los dos grandes bloques de valor, planteado por Michael Porter[29], costo inferior o diferenciación, buscados por los clientes, o los tres grupos de valores, sugeridos por Treacy y Wiersema[30]: novedad, economía e intimidad o engreimiento del cliente (o simplemente servicio al cliente).

En esta etapa además de ubicar al negocio o producto en uno de los bloques de valor descritos, debemos prestar atención al hecho de que las exigencias de los clientes, si utilizamos el modelo de Porter, se dán en los dos niveles, o si utilizamos el modelo de Treacy y Wiersema, también ocurren en relación a los tres grupos, con la particularidad de que uno de los bloques (por ejemplo costo inferior o novedad), resulta ser el “punta de lanza” o el más importante respecto a determinado segmento de clientes, seguido a cierta distancia de los demás valores. Por ejemplo; Sony se concentra en el gran bloque de diferenciación, pero no descuida el nivel de costo inferior; o en este mismo caso, atendiendo el modelo de Treacy y Wiersema, Sony se enfoca en la innovación (vende el valor novedad), pero a poquísima distancia de este valor, atiende asimismo los niveles de economía y de servicio al cliente.

Sobre la base de combinar los modelos anteriores, planteamos los siguientes bloques de valor: costo inferior, menor tiempo, novedad, mayor calidad y servicio personalizado.

B. Elaboración de la cartera de valores

Después de elegido el bloque genérico de valor y ubicado el negocio o producto en uno de estos grupos, se procede a identificar y precisar los valores actuales y futuros más importantes por los cuales el cliente estaría dispuesto a arriesgar a favor del negocio. No hay que olvidar que, aún cuando las necesidades y exigencias de los clientes continúen siendo las mismas, la prioridad o el nivel de importancia otorgado por los clientes a cada una de estas exigencias, puede cambiar. Por ejemplo, hace más de quince años, el color más atractivo del aceite comestible, a la vista del cliente, era el dorado o color oro. Luego, por efectos de la importación de este producto y con la aparición de nuevas tendencias dominantes, especialmente las asociadas al

concepto natural, salud y ligero, el color más requerido por los clientes ha llegado a ser el claro-cristalino, a pesar que, desde una perspectiva técnica, no necesariamente este último color es indicativo de saludable o ligero, por cuanto lo que se ha hecho es remover antioxidantes naturales y reemplazarlos por antioxidantes artificiales. Un color aproximado al rojo en aceites comestibles señalaba la presencia de beta caroteno, sustancia que es la protección natural del aceite y que actúa como antioxidante natural en el organismo humano, con gran beneficio para la salud.

Asimismo, la importancia puede cambiar de segmento a segmento. Por ejemplo, en el segmento clase alta, los valores preferidos, en el negocio de restaurantes, son exclusividad, elegancia y sabores "gourmet", en cambio, en la clase baja baja, están entre "llenura" (cantidad), sabores fuertes (condimentados) y precio. Por esta razón es que así como se tiene una cartera de negocios, de capacidades clave y de personas claves, toda organización debe contar con una cartera de valores jerarquizada desde la perspectiva de los clientes.

Es importante dejar sentado que los valores siempre son definidos por el cliente. Una empresa fabricante de aceites comestibles perdió su liderazgo en este rubro por no contemplar esto. Hace 30 años, sus aceites comestibles eran líderes indiscutibles de su sector. En ese tiempo estos productos se vendían en envases de vidrio, su competidor más importante cambió a envases de plástico (PVC) descartables. Persistieron en el uso del envase de vidrio porque el paradigma era: "el envase de vidrio es más barato" porque rota (uso repetido). Comenzaron a perder mercado (base de clientes) y cuando por fin, más de 10 años después decidieron hacer el cambio, lo hicieron con envases de plástico fabricados con polietileno. Este tipo de envase era extremadamente resistente al transporte y al manipuleo, pero tenía grandes desventajas; era opaco (turbio-lechoso) y no dejaba apreciar el contenido, muy permeable al oxígeno (el aceite se ponía rancio) y se deformaba con facilidad.

La organización centró su estrategia en el valor: resistencia. La publicidad resaltó esta cualidad haciendo pasar la botella debajo de las ruedas de un automóvil sin que se rompiera. No dio resultado, a los clientes no les interesaba que el envase fuera tan resistente y que un auto pasara por encima sin romperlo. Querían un envase transparente para ver y apreciar el contenido, que no se deformara, que no permitiera la oxidación (rancidez) del contenido y que les evitara el costo de la molestia de hacer el canje (rotar la botella de vidrio), y esto sólo se podía conseguir, en este tiempo, con envases fabricados con PVC (policloruro de vinilo). Años después la empresa corrigió el error, pero sus marcas ya habían perdido el liderazgo que jamás se logró recuperar.

Debe tomarse en cuenta que cada vez más la jerarquía de las preferencias de los clientes se amplía y al mismo tiempo se aplana. Hoy en día, el cliente exige rapidez, alta calidad, excelente servicio, acompañado de precios bajos. El valor precio bajo, en unos casos es el valor más importante y cuando no lo es, está presente muy de cerca de los otros valores clave.

C. Elección de los valores claves y del valor a sacrificarse

Esta etapa consiste en elegir el valor en el cual concentrarse y que será base de la ventaja competitiva a crear o desarrollar, así como los valores protectores del valor

principal y el valor que se sacrificará. Sugerimos que los valores acompañantes del valor clave sean dos, para de esta forma conformar el trípode de valor (valor principal sostenido por dos valores protectores y disminuido por un valor sacrificado). Si el valor más importante no fuera el precio bajo o la economía, es importante incluir o adicionar este valor como protector.

En esta fase, así como se tiene la osadía de elegir un valor donde concentrarse, debe poseerse la audacia para elegir el valor al cual se renunciará. Muchas empresas hacen esto, unas deliberadamente, otras, involuntariamente. Por ejemplo en el negocio de cervezas, comúnmente a favor de la característica "cuerpo" no se baja el grado alcohólico y se sacrifica el valor "evitar el malestar estomacal".

Bajo la premisa de que estrategia implica fundamentalmente elegir, arriesgar y distinguirse, a nivel de negocio debe evaluarse en dónde se tienen las mayores posibilidades de ganar e inmediatamente arriesgarse a escoger uno de los valores más importantes requeridos por determinado segmento de clientes. Para esta selección es indispensable utilizar como criterios de evaluación cuán atrincherada está la competencia respecto a determinado valor, cuán relevante es tal valor en la decisión de compra y cuán capaz es la organización para entregar con éxito de manera sostenida el valor a elegirse.

No obstante, debido a que el cliente, si bien otorga mayor importancia a una de las características del producto, realiza su elección considerando otros atributos inmediatamente inferiores al valor principal, debe continuarse con la identificación de los demás valores y luego proceder a ordenarlos según la importancia que le otorga el cliente a cada valor.

Una vez hecho esto, viene la etapa de arriesgar, pues no se puede ser bueno en todo, y menos ser bueno en todo y para todos. Así como se eligen los valores en donde enfocarse, se tiene que elegir el valor que se "descuidará" o sacrificará y que se supone, en la evaluación del cliente, será neutralizado o enmascarado por los otros valores que ofrecerá el producto y por lo tanto la calificación promedio que le otorgará el cliente al producto, resultará favorable.

Por ejemplo, la corporación Daewoo en el negocio de automóviles "Tico", se ubica en el bloque de costo inferior (según el modelo de Porter) o en el grupo de economía (si optamos por el modelo de Treacy y Wiersema), y a nivel específico, se ha concentrado en el consumo económico de combustible, valor que es la razón principal de compra del segmento de taxistas, pero asimismo se ha orientado a los valores claves que también son considerados por los taxistas en el momento de tomar la decisión de comprar, éstos son el precio del vehículo, las facilidades de pago y la comodidad (en ese orden). Para lograr esto se ha corrido el riesgo de no ser percibido por los clientes finales como un automóvil seguro.

Supermercados E. Wong, se sitúa en el bloque de diferenciación o en el de servicio o engreimiento del cliente. Específicamente, en este grupo ha elegido como valor la entrega de comodidad a sus clientes en todo el proceso de compra, y además presta gran atención a los valores claves de variedad y apariencia de sus productos, especialmente de aquellos que son perecibles. Entregar estos valores conlleva el riesgo de no ser percibido como vendedor de economía; o más precisamente, para efectos de compensar los márgenes relativamente bajos de los productos de alto consumo, se arriesga, a que determinados productos de consumo

menos frecuentes o menos importantes, sean percibidos y calificados como caros.

En otro segmento, Hipermercados Metro, enfrenta otra situación. Esta organización se clasifica en el gran bloque: costo inferior o economía. En el negocio de pollos a la brasa, se ha concentrado en el valor principal de precio bajo, protegido por los valores sabor y complementariedad (se vende acompañado de papas fritas y ají). Los riesgos que se corre se relacionan al tiempo de atención y a la percepción de "caro" de los productos complementarios, especialmente las papas fritas. Por ejemplo, el día domingo 18 de octubre de 1998, el pollo a la brasa tenía un precio de 8.90 nuevos soles y la porción de papas fritas costaba 5 nuevos soles. Estas afirmaciones se sustentan en los datos mostrados en los cuadros 7.5.9.1 y 7.5.9.2, de paradas en la atención y de frecuencia según volúmenes de compra por persona, en el que, ya sea por razones de falta de papas fritas o de pollos a la brasa, las paradas representan un 50% del tiempo total de atención; por otra parte, menos del 50% de las personas que compran pollos a la brasa no compran papas fritas, o considerando la cantidad de pollos, aproximadamente las dos terceras partes de los pollos a la brasa se compran sin el acompañamiento de la porción de papas fritas.

Hipermercados Metro, vista como un todo, si bien se concentra en el valor precio bajo, no descuida los valores comodidad, variedad y apariencia de sus productos, características que también son importantes en el segmento donde se desarrolla Supermercados E. Wong. Y no sólo que no los pasa por alto, sino que además se preocupa por entregarlas en mejor forma cada vez. Por ejemplo, para efectos de mantener su ventaja competitiva de costo inferior, inicialmente trasladó a los clientes la actividad del embolsado de los productos comprados y cancelados. Luego, sin desatender esta ventaja y con el propósito de otorgar mayor comodidad, ha implementado un sistema de ganchos metálicos instalados al costado de las cajas registradoras, que sirven para sostener bolsas de tres diferentes tamaños y que facilita el embolsado de los productos por parte del mismo personal de caja. Los valores sacrificados son el tiempo de atención y el malestar que esto representa para el cliente. Esto se nota en las esperas que ocurren en el proceso de pesado y de colocación de los precios de las frutas, tubérculos y verduras, en el momento de cancelar los productos comprados y un tanto en el proceso de embolsado. No obstante, es obvio que éstos valores sacrificados, resultan más que compensados por las otras ventajas ofrecidas para el cliente.

Cuadro 7.5.9.1

Paradas en el momento de la atención
Negocio de pollos a la brasa, Hipermercados Metro, S.A.

CAUSA	MINUTOS DE PARADA	MOMENTO
Falta de pollos a la brasa	22	14:12 - 14:23 (11 Min.) 14:29 - 14:40 (11 Min.)
Falta de papas fritas	8	14:25 - 14:29 (4 Min.) 14:49 - 14:51 (2 Min.) 14:52 - 14:54 (2 Min.)
TOTAL	**30**	

Fuente: Recopilación de datos realizada el día domingo 18.10.98 desde las 14:00 horas hasta las 15:00 horas.

Cuadro 7.5.9.2
Frecuencia según volúmenes de compra por persona y paradas en la atención
Negocio de pollos a la brasa, Hipermercados Metro, S.A.

VOLUMEN DE COMPRA POR PERSONA	PERSONAS	POLLOS	PORCIÓN DE PAPAS
1 pollo sin papas	46	46	0
1 pollo y 1 porción de papas	30	30	30
1 pollo y 2 porciones de papas	2	2	4
2 pollos sin papas	14	28	0
2 pollos y 1 porción de papas	5	10	5
2 pollos y 2 porciones de papas	2	4	4
3 pollos sin papas	5	15	0
3 pollos y 1 porción de papas	4	12	4
3 pollos y 3 porciones de papas	1	3	3
4 pollos y 2 porciones de papas	1	4	2
TOTAL	**110**	**154**	**52**

Fuente: Recopilación de datos realizada el día domingo 18.10.98 desde las 14:00 horas hasta las 15:00 horas.

Como se podrá deducir de estos ejemplos, la distancia entre el valor principal (consumo económico de combustible, en el caso de los autos "Tico"; el de comodidad en todo el proceso de compra, en el caso de los Supermercados E. Wong y el de precio bajo de Hipermercados Metro) y los valores protectores subsiguientes ofrecidos, es diferente en uno y otro sector, dependiendo esta distancia de la importancia que le otorgue el cliente a cada valor. En el caso de los autos "Tico", el valor comodidad se encuentra alejado del consumo económico de combustible y de la característica precio; en cambio, en los Supermercados E. Wong, el valor comodidad es protegido muy de cerca por los valores variedad y apariencia de los productos. En Hipermercados Metro se obtiene otro resultado, pues el valor precio bajo o economía es reforzado muy de cerca por el valor variedad, separado un tanto de los valores apariencia del producto y comodidad (en ese orden).

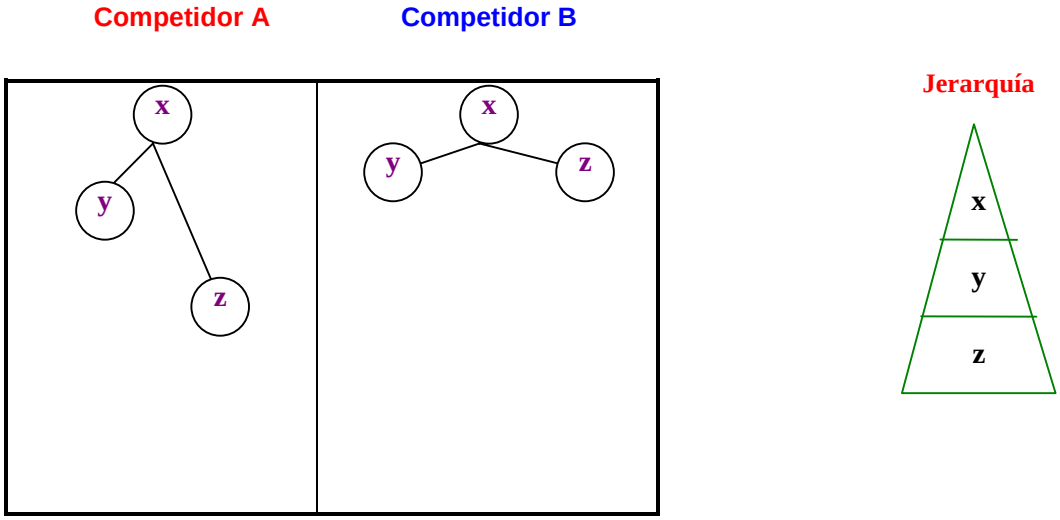
El asunto se resume en que; tenemos que esforzarnos por lograr que los valores en donde nos concentremos compense el valor sacrificado, para de esta forma lograr que la calificación promedio del cliente nos resulte favorable.

Una vez elaborado el trípode de valor (valor principal más valores protectores), con la ayuda de un mapa comparativo de jerarquía de valores (ver gráfico 7.5.9.1), puede hacerse un análisis comparativo con la competencia respecto a cómo estamos relativamente respecto a los valores más importantes, para luego formular estrategias orientadas a lograr la mezcla de nivel de valores más ventajosas para el negocio. Alternativamente o a la par que se trabaja para elevar el nivel de determinado valor, se puede crear un nuevo producto o negocio, con una nueva

combinación de valores que enfrente al competidor más peligroso. Existen situaciones, como en el caso del sector de pizzas, en el que se presenta más de un valor con similar jerarquía en el segundo o tercer escalón.

Gráfico 9.3.9.1

Mapa comparativo de jerarquía de valores



Por ejemplo, en el sector de pizzas, existen diferencias notables entre el mapa de jerarquía de valores adoptado por Pizza Hut, respecto a Domino's Pizza. Allí la jerarquía de valores, de mayor a menor, viene dado, aproximadamente, por el sabor, la garantía o riesgo físico del producto (relacionado con el prestigio de la organización), el concepto ligero, la rapidez, la variedad y la economía. Cabe destacar que el segundo valor en jerarquía hasta el penúltimo se ubican casi en el mismo nivel de exigencia. Pizza Hut apuntala el sabor, en cambio Domino's Pizza, se concentra en la economía (ver gráfico 7.5.9.2). A poca distancia Pizza Hut protege su valor principal con la garantía derivada de su prestigio de marca y la variedad. Por su parte Domino's Pizza, acompaña a su valor principal, con los valores rapidez, "ligero", garantía y sabor, ubicados muy de cerca y a más o menos similar distancia del valor economía. Para hacer posible entregar estos valores, Pizza Hut ha sacrificado los valores rapidez y "ligero" (algunos consumidores a quienes preguntamos sobre sus valores más preferidos, entre otras cosas, nos manifestaron que tenían la sensación que las pizzas Hut eran "grasosas" y que las pizzas Domino's eran mas secas y crocantes). Por su parte, Domino's Pizza, en términos comparativos ha arriesgado la variedad.

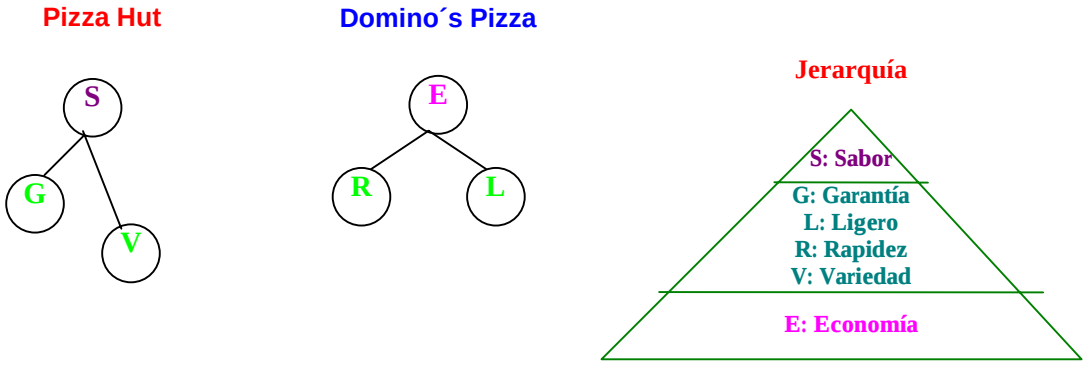
D. Determinación de las unidades de medida

Expresar en términos mensurables o calificables los valores buscados por los clientes. Por ejemplo, en el sector de cervezas, un valor clave buscado por el cliente

es su rechazo al malestar estomacal. Esta molestia se manifiesta con vómitos posteriores a la sensación de plenitud, efecto que es generado por una hipersecreción gástrica (mucosidad y acidez), provocada a su vez por el consumo de alcohol. Entonces, al respecto la pregunta sería ¿cómo medir o calificar el malestar? ¿alto, medio, bajo? ¿cantidad de horas de dolor de cabeza? ¿cantidad de horas de malestar estomacal? ¿tiempo de duración de la hiperacidez? Una vez hecho todo esto se procede a seleccionar el más preciso. En el caso del valor "consumo económico de combustible" la unidad de medida sería el rendimiento por galón; para efectos de hacer medible el valor "comodidad en todo el proceso de compra" entregado por Supermercados E. Wong, se requerirá de un mayor detalle, tarea que comprenderá la identificación de los indicadores más importantes del valor comodidad en las actividades claves del proceso de compra, por ejemplo: espacio para estacionamiento, disponibilidad de coches, espacios entre estantes, posición de los productos, flujo de compradores, disponibilidad de señales, prontitud (de todo el personal), etc.

Gráfico 7.5.9.2

Mapa comparativo de jerarquía de valores



E. Formulación de estrategias

Este paso consiste en elegir la solución más eficaz en términos de satisfacción del valor, de eficiencia en relación a la competencia, y de ajuste a las capacidades de la organización. La solución que cumpla con estos tres requisitos se constituirá en la ventaja competitiva. Entonces, la tarea de crear o consolidar una ventaja competitiva comprende mucho más que el simple ajuste entre los recursos requeridos por la

solución y las capacidades de la empresa. Lo importante aquí radica en enfocar todo el esfuerzo y los recursos de la organización en el valor clave. Por ejemplo, Motorolla ha elegido el valor “alta confiabilidad” de sus equipos y en relación a este beneficio emprende campañas publicitarias y de relaciones públicas que destacan esta virtud, así como ha creado una cultura a favor de la calidad y la capacidad de sus procesos de fabricación se evalúan en base al parámetro de los 6 sigmas.

Un mismo resultado se puede generar con diferentes alternativas. Por ejemplo, Xerox en el negocio de fotocopiadoras entrega el valor “rapidez en el tiempo de atención” mediante su ventaja competitiva de disponibilidad de servicios basado en su sistema, red e infraestructura de servicios instalados en todas partes. En cambio, Canon, entrega este mismo valor a través de su ventaja competitiva de velocidad y precisión en el diseño y fabricación, sustentada a su vez, en las habilidades de su personal y en sus sistemas novedosos de diseño y producción.

Con el objeto de fortalecer la eficacia de las estrategias, éstas deben involucrar acciones en relación a los productos complementarios y sustitutos. Por ejemplo de qué sirve que se hayan tomado todas las previsiones para ofrecer una tarjeta de crédito económica, si la disponibilidad de cajeros es insuficiente o este servicio es deficiente. Los autos Ford nuevos no sólo compiten con los autos nuevos GMC, sino con la mayoría de coches usados, incluyendo los de esta misma marca. Asimismo, si ocurriera significativamente, debe evaluarse la incidencia en la estructura del presupuesto familar de aquellos productos innovadores o desplazadores, como Internet o telecable, para buscar la forma de contrarrestarlas. Por ejemplo, un padre de familia algún gasto habrá tenido que reducir para poder inscribirse en internet y telecable.

Dependiendo del tipo de resultado o eficacia actual (alta o baja) respecto a la satisfacción de determinado valor y de la durabilidad del valor analizado (alta o baja), las preguntas pertinentes que deberán ser respondidas son las siguientes: ¿en qué proceso nos concentraremos para lograr determinado valor (característica o atributo clave)? ¿qué nuevo proceso implementaremos? ¿qué proceso consolidar y cómo? ¿qué proceso será mejorado y cómo? ¿cómo será rediseñado el proceso actual? En todas ellas las preguntas subsiguientes serán ¿qué nuevos recursos y habilidades se adquirirán? o ¿qué nuevos usos se darán a los recursos y habilidades actuales? ¿cuál es el nivel de confianza y compromiso, especialmente del personal clave?¿qué sistemas alimentan la cultura organizacional? ¿los sistemas administrativos son coherentes con la cultura meta? ¿qué preocupación existe respecto a la cultura cívica? ¿cuánto de esfuerzo y recursos se pierden por desatender la cultura cívica? ¿en cuánto se disipa o se ve afectada la cultura organizacional por descuidar la cultura cívica? ¿cuál es el nivel de salud de las capacidades claves y de sus correspondientes recursos y habilidades?

En el gráfico 7.5.9.3, se muestran las alternativas estratégicas derivadas de la combinación de dos dimensiones: eficacia y durabilidad del valor. La eficacia viene a ser el resultado actual del negocio en la entrega de un valor determinado en relación a los competidores. Este factor es utilizado como soporte para formular estrategias por cuanto se constituye en la expresión más demostrativa de la capacidad organizacional, o porque “Cada árbol se conoce por sus frutos. No se recogen higos de los espinos ni se sacan uvas de las zarzas” (Lucas 6, 44).

La dimensión vigencia o durabilidad del valor, tiene dos connotaciones. Una,

desde una perspectiva determinista, y la otra, desde una perspectiva activa o iniciativa. Bajo la primera, la vigencia estará fijada por el entorno, y en la segunda, puede ser determinada por propia decisión interna del negocio, por ejemplo cuando una empresa quiere reenfocarse en un nuevo valor o cuando con un gran ingrediente de osadía, la organización pretende cambiar la hegemonía o prioridad de un determinado valor en la preferencia del cliente.

En función del tipo de producto, se dará la aplicación de las alternativas de los cuadrantes del modelo. Por ejemplo si hablamos del valor "sabor" en el negocio de restaurantes, los cuadrantes mayormente utilizados serán los conformados por los ejes de alta vigencia y bajo resultado y alta vigencia y alto resultado. Debemos precisar que el modo de uso de la matriz del cuadro 7.5.9.3 es dinámico. Esto equivale a decir que en el tiempo un resultado alto (eficacia actual del negocio en la entrega de valor al cliente superior a sus competidores) puede convertirse en un resultado bajo, y consecuentemente, deberán ajustarse las estrategias, considerando lo indicado en el cuadrante resultado bajo-valor de baja vigencia. Así, podemos distinguir cuatro tipos de estrategias:

a. Explotar posicionamiento favorable para enfocarse en valor futuro (cuadrante I). Si la organización estima que un determinado valor, dentro de poco tiempo va a perder importancia o si ha decidido concentarse en otro valor importante o tiene la audacia de cambiar la jerarquía de determinado valor, en el cual actualmente tiene alto resultado, deberá utilizar su buen posicionamiento respecto al valor actual para ir posicionando gradualmente el nuevo valor que lo sustituirá. Esto comprende la disminución gradual de la inversión en la percepción del valor actual, y al mismo tiempo el aumento paulatino de la inversión en la percepción del nuevo valor, sin descuidar el mantenimiento del prestigio ganado en todo el lapso de tiempo que dure el lanzamiento del nuevo valor. Suponiendo que en el segmento D, del sector de restaurantes, el valor más importante es la cantidad servida y que se ha estimado será desplazado por el valor sabor, una estrategia práctica en este cuadrante, será mantener la cantidad dada y empezar a mejorar el sabor. Ello conlleva las acciones de entrenamiento y la búsqueda de nuevas soluciones que mantengan o reduzcan el costo de preparación.

b. Consolidar procesos o desarrollar nuevas soluciones (cuadrante II). Si el negocio tiene una alta eficacia en la entrega de un determinado valor y se estima que éste se mantendrá vigente por un largo periodo, y dependiendo de la capacidad de la organización y de la eficiencia en el logro del resultado actual (eficacia), se podrá optar por consolidar el resultado actual o implementar nuevas soluciones. La primera opción implica, básicamente, formalizar y ajustar consistentemente la estructura organizacional y lograr la confianza y el compromiso del personal con el aseguramiento y el mejoramiento gradual del nivel de eficacia de los procesos actuales. El desarrollo de nuevas alternativas es más audaz aún e involucra el rediseño o la implementación de un nuevo proceso. En ambas opciones se hacen necesarias las tareas de identificar y reducir aquellas actividades que generan costos y que, al mismo tiempo, no generan valor y, por otro lado, el aumento de la lealtad del personal clave. Siguiendo con el caso referido en el cuadrante I, la clave estará en atender el proceso logístico y desarrollar la capacidad de negociación con los

proveedores, y en aumentar o consolidar la lealtad de los clientes.

c. Concentrarse en valor futuro (cuadrante III). Cuando los resultados no son favorables en un valor que pronto perderá importancia, lo más conveniente es buscar, encontrar, reposicionarse e ir concentrándose en el valor futuro. A diferencia de la situación del cuadrante I, aquí la desinversión en la percepción del valor actual tiene que hacerse rápidamente y destinar estos recursos a los cambios en el concepto o palabra clave, en la comunicación, en la superación de la carencia de antecedentes positivos o en la demostración de hechos concretos que hagan creible lo que se ofrecerá y en el cambio o mejora de la apariencia del producto.

d. Impulsar valores acompañantes o desarrollar nuevas soluciones o elegir otro valor y posicionarse allí (cuadrante IV). Cuando el negocio presenta un bajo resultado en un valor que se mantendrá por largo tiempo en la preferencia de los clientes, tiene tres opciones. La primera consiste en elevar el nivel de eficacia de los valores que siguen en importancia al valor principal, para de esta forma lograr una calificación promedio mayor por parte de los clientes. Una segunda alternativa es evaluar las posibilidades de elevar dramáticamente la baja eficacia actual mediante la implementación de nuevos procesos o el rediseño de los procesos actuales. Por último, la organización puede optar por elegir otro valor importante para el cliente y concentrarse allí. Los valores asociados a los productos alimenticios se caracterizan por su prolongada vigencia en el tiempo.

Cuadro 7.5.9.3

Matriz de estrategias enfocadas en el valor

EFICACIA	DURABILIDAD DEL VALOR: Baja	DURABILIDAD DEL VALOR: Alta
Alta	**I** **Utilizar buen posicionamiento para concentrarse en valor futuro.**	**II** **Consolidar procesos o desarrollar nuevas soluciones.**
Baja	**III** **Concentrarse en valor futuro.**	**IV** **Impulsar valores acompañantes o desarrollar nuevas soluciones o elegir otro valor y posicionarse allí.**

F. Evaluación, aprobación y ejecución de las estrategias

Evaluar la consistencia de las estrategias planteadas respecto a lo que se quiere en los valores protectores y si el valor del trípode resultante superará largamente el valor sacrificado. Puede darse el caso que se requiera reformular las estrategias. Luego se procede a su aprobación e implantación.

G. Seguimiento y ajuste

Ajustar las estrategias según la evolución en el tiempo del tipo de resultado obtenido y conforme el cambio en la jerarquía de valor del cliente.

CONCLUSIONES

No existe opción estratégica que sea suficiente por sí sola. ¿Recuerda la fórmula $E_c = ½ \text{ m x } V^2$? ¿recuerda que si queríamos aumentar la energía cinética E_c, teníamos que aumentar la velocidad V o incrementar la masa y que el multiplicador ½ es una constante? De esa misma manera, para alcanzar los objetivos estratégicos, deberá establecer acciones que muevan los indicadores variables, privilegiando los que más inciden sobre la meta; y a la vez, cumplir con los requisitos constantes, cualquiera fuera la alternativa tomada. En esta tarea es imprescindible que nuestro planteamiento se fortalezca con las alternativas formuladas por Gary Hamel, C.K. Prahalad, Michael Porter, Kenichi Ohmae, Philip Kotler, Al Ries, Jack Trout, Sun Tzu, entre otros notables estrategas.

El camino expuesto se inicia en el valor, toma como patrón de referencia a la competencia y orienta la utilización de capacidades internas, para obtener resultados que se constituyan en ventajas competitivas notablemente duraderas e inigualables. Decídase a aplicarlo. Tenga presente que “la información nunca ha cambiado a una persona. Lo que cambia a una persona es la aplicación de ésta, pues lo que no se aplica, se olvida”. Esta frase, igual se cumple en las organizaciones.

Hipermercados “Metro” se ha enfocado en el valor “economía”

7.5.10 POSTURAS Y MANIOBRAS ESTRATÉGICAS SEGÚN NIVELES DE INCERTIDUMBRE

En esta parte vamos a comentar el esquema estratégico sugerido por Hugh Courtney, Jane Kirkland y Patrick Viguerie[31]. Como se observa en el gráfico 7.5.10.1, las maniobras estratégicas son el resultado de dos dimensiones: 1) del nivel de incertidumbre, que puede ser tipificado como: suficientemente claro, futuros alternativos, abanico de futuros y auténtica ambigüedad; y 2) de las posturas estratégicas, que a su vez pueden adoptar 3 formas: configurar el futuro, adaptarse al futuro y reservarse el derecho a participar. En resumen, tanto las posturas como las maniobras que se recomiendan se deberán derivar fundamentalmente de cuán incierto es el entorno futuro alrededor de la organización y poco se toma en cuenta en este trazo, la dependencia de las posiciones estratégicas respecto a los factores y variables internas.

Los autores señalan que debe evitarse caer en el error de adoptar un enfoque binario sobre la incertidumbre: subestimar la incertidumbre, esto es, pensar que todo está claro y por tanto está abierto a previsiones precisas; o sobrestimar la incertidumbre, es decir, creer que es absolutamente imposible predecir el futuro. La primera consideración puede llevar a inmovilizar a la organización frente a las amenazas u oportunidades ofrecidas por la incertidumbre; y por su parte, la creencia de que todo es incierto, puede conducir al descuido del rigor analítico para prever el futuro y colocar en su lugar el ejercicio de la intuición instintiva. En lugar de esta posición, se plantea que el nivel de incertidumbre del contexto de una organización, debe ser estimado como producto de un análisis racional serio. De allí que cuando

nos refiramos a la frase “nivel de incertidumbre” ésta debe ser entendida como la incertidumbre que queda después de haber realizado dicho análisis o simplemente como “nivel de incertidumbre residual”.

Si bien, este modelo estratégico por su respuesta a entornos particulares de cada sector, lo ubicamos a nivel de unidad estratégica, ello no significa que las posiciones que se adopten por cada tipo de nivel de incertidumbre, no requieran del esfuerzo de las áreas comunes y de los recursos de las demás unidades estratégicas de la organización. Son los casos por ejemplo, de las decisiones de recurrir a las fusiones, a la adopción de nuevos sistemas empresariales y el de optar por grandes apuestas.

El trabajo de prever el futuro se deberá enfocar básicamente en la estimación de:

- La aparición de nuevos valores o beneficios buscados por los clientes.
- La nueva estructura de los segmentos de mercado.
- La demanda potencial de los mercados objetivos de la organización.
- El nuevo comportamiento y poder de compra de los nuevos clientes.
- La aparición de nuevos competidores y de sus correspondientes nuevas ventajas.
- Los planes y el comportamiento probable de los competidores.
- La probabilidad de aparición de nuevos productos o servicios e insumos sustitutos.

NIVELES DE INCERTIDUMBRE

Según los autores, existen cuatro niveles distintos de incertidumbre que enfrenta una organización, y por tanto a cada tipo de incertidumbre corresponde posturas y maniobras particulares. Los niveles de incertidumbre van desde el extremo de prever que el entorno futuro es totalmente claro, hasta el extremo de predecir que el contexto es totalmente oscuro. Debe repararse en que mientras más incierto es el contexto futuro, más cualitativo será el análisis.

Nivel 1: Futuro suficientemente claro. Se presenta cuando después de realizar un análisis de predicción concienzudo, el nivel de incertidumbre residual tiende a cero. A mayor claridad en el escenario futuro, mayor posibilidad de decidirse por un único rumbo estratégico. Ello es así por cuanto quedarían pocas dudas sobre el comportamiento y los impactos de determinadas oportunidades o amenazas y por ende es probable que sepamos qué hacer frente éstas. Por ejemplo, un futuro que se acerca a este nivel, es el que podría rodear a los competidores actuales del sistema financiero peruano: mayores fusiones, competencia en base a economías de escala, reducción de los márgenes de ganancia, reducción de costos, mejora y creación de nuevos servicios, etc.

Nivel 2: Futuros Alternativos. Se caracteriza porque después del análisis de previsión del futuro, las dudas que quedan respecto al comportamiento futuro de determinados factores o variables conllevan a establecer posibles resultados

alternativos o escenarios específicos con sus respectivas probabilidades de ocurrencia. Es decir, se tiene data e información como para poder estimar el camino o los caminos más probables. Por ejemplo, respecto a la tendencia del poder adquisitivo de los clientes o de la demanda potencial de los segmentos objetivos, se pueden suponer dos o tres resultados alternativos a partir de cada uno de los modelos de política económica de las dos o tres agrupaciones políticas con mayores posibilidades de ganar las elecciones del año 2005. En relación a las empresas extranjeras del sector de harinas, pastas y fideos que ingresaron al mercado peruano a mediados de los noventa, las empresas peruanas establecidas debieron suponer por lo menos dos opciones: que las empresas extranjeras iban a establecer alianzas estratégicas con empresas peruanas para consolidar su proceso de distribución; o que las empresas extranjeras iban a construir plantas propias de producción.

Nivel 3: Un abanico de futuros. En este caso el contexto futuro puede representarse como un conjunto de posibles resultados, todos con igual probabilidad de ocurrencia, comprendidos entre determinados límites. Se distingue del nivel 2 en razón a que los datos e información son insuficientes como para construir escenarios específicos, es decir el escenario futuro no se describe como que se puede presentar un hecho u otro, sino como que un mismo hecho puede situarse realmente en cualquiera de los puntos de un determinado rango. Dicho de manera simple, se sabe de manera general qué va a ocurrir, pero no se sabe cuáles serían los resultados específicos. Por ejemplo, podríamos estimar que las ventas vía Internet de productos alimenticios va a incrementarse (de eso estamos seguros) y que este aumento podría calcularse en un rango de 100.000 a 250.000 dólares mensuales, pero sería difícil identificar si la facturación se acerca más a 100.000, 150.000, 200.000 o a 250,000 dólares mensuales. Similarmente, un serio cálculo estimativo de los precios de las computadoras, podría arrojar, a lo más, como resultado un rango de precios de 1.500 a 2.500 dólares.

Particularmente en este nivel y en el nivel 2, debe construirse una cantidad limitada de escenarios prácticamente manejables. Desde el trazo de cuatro escenarios es dificultar la adopción de una decisión estratégica.

Nivel 4: Auténtica ambigüedad. Se describe así a un entorno futuro que por su alta complejidad, alto dinamismo y diversidad de efectos sobre la organización es prácticamente imposible de prever. No se puede identificar el abanico de futuros y menos los escenarios dentro de ese abanico; en otras palabras, en este contexto futuro no se prevé una dirección clara, expresada ya sea en términos de resultados específicos o como un conjunto de escenarios posibles. Los autores de este modelo, remarcan que este tipo de entorno se presenta raramente y en caso de presentarse, suelen desplazarse hacia alguno de los demás niveles. Aquí se ubican los negocios que son afectados por una gran variedad de productos desplazadores o sustitutos e innovadores, como por ejemplo la telemática y los accesorios de computadoras personales.

POSTURAS ESTRATÉGICAS

Hugh Courtney, Jane Kirkland y Patrick Viguerie, manifiestan que "Básicamente, la postura define el propósito de una estrategia en relación a la situación presente y futura de un sector"[32], y en base a esta definición proponen tres posturas:

Configurar el futuro
Consiste en planear y concebir una nueva estructura del sector y dirigir sus esfuerzos hacia allí. Implica cambiar los agentes integrantes de las fuerzas competitivas de un sector o las reglas de juego tradicionales del sector. Hewlett-Packard, con el desarrollo de impresoras de gran calidad y bajo costo está trasladando la actividad de revelado de las tiendas tradicionales a los hogares. Hace muchos años, algunas empresas lideraron el paso de los procesos de producción por lotes a los procesos continuos; similarmente, Kodak está invirtiendo en la fotografía digital para sustituir a la fotografía mecánica (regla de juego actual).

Adaptarse al futuro
Adoptar esta posición significa renunciar al cambio del sector; por el contrario es aceptar su estructura y su evolución y a partir de esto, prepararse para reaccionar favorablemente a las oportunidades que se presenten. Ello requiere de una gran capacidad para detectar a tiempo los cambios y para ser flexibles e ingresar rápidamente a las nuevas oportunidades. Aquí se ubican la mayoría de negocios seguidores, como por ejemplo los productores y comerciantes informales del sector textil y los fabricantes de computadoras compatibles.

Reservarse el derecho a participar
Es una forma especial de adaptación, pues con esta posición también se pretende reaccionar favorablemente a las oportunidades del sector. Sin embargo, se distingue de la anterior postura, por cuanto el aprovechamiento de las oportunidades o la decisión de adaptar depende del momento más apropiado; y porque la adopción de esta decisión no es aplicable en un nivel de incertidumbre suficientemente claro. El momento más conveniente viene a ser el espacio de tiempo con menor incertidumbre y una organización no puede reservarse o postergar la posibilidad de intervenir en un entorno futuro que ofrece mínimas dudas. Ejemplos de este tipo de posturas tenemos en los campos de la ingeniería genética, industria del turismo y de la ecología.

MANIOBRAS ESTRATÉGICAS

Un conjunto de maniobras o una cartera de actuaciones derivada de una postura, completa una estrategia. La postura fija el propósito, las maniobras señalan el camino para alcanzarlo. Los autores sugieren tres tipos de maniobras: las grandes apuestas, las opciones y las maniobras que no se lamentan.

Las grandes apuestas. Implica fuertes inversiones y altos riesgos. Ello trae consigo altos beneficios en determinados escenarios y también altas pérdidas en otros.

Las opciones. Se traduce en inversiones iniciales moderadas e incremento o disminución de éstas en función de la evolución del mercado. Son ejemplos típicos las pruebas o proyectos pilotos.

Maniobras que no se lamentan. Conjunto de actividades que arrojan beneficios en cualquier escenario o entorno futuro. Las inversiones van desde pequeñas a grandes. Son típicas las inversiones en reducción de costos, análisis de nivel competitivo, creación o desarrollo de competencias, ampliación de capacidad de producción o instalación de nuevos centros de producción o en introducción en nuevos mercados.

MANIOBRAS SEGÚN NIVEL DE INCERTIDUMBRE Y POSTURAS ESTRATÉGICAS

A manera de resumen de este modelo estratégico, la relación de maniobras o cartera de actuaciones que se deducen de la matriz bidimensional nivel de incertidumbre frente a posturas estratégicas, mostrada en el gráfico 7.5.10.1, son las siguientes:

Entorno suficientemente claro frente a configurar el sector

Apostar por la configuración del sector en un escenario futuro claro es arriesgado y poco habitual. Es arriesgado por el hecho mismo de cambiar la estructura del sector y elevar así el nivel de incertidumbre. En estas dimensiones las actuaciones recomendables son:

- Las grandes apuestas y las opciones. Las primeras se derivan del riesgo de cambiar el sector y las segundas, se hacen necesarias para compensar las probables grandes pérdidas de las grandes apuestas equivocadas.
- Crear nuevas oportunidades aprovechables como efecto del liderazgo en el cambio del sector.
- Maniobras que no se lamentan.

Entorno suficientemente claro frente a adaptarse al futuro

Adoptar la postura de adaptarse al futuro en un entorno previsible es lo más común. Comprende las siguientes maniobras:

- Identificación y aprovechamiento de oportunidades no explotadas.
- Innovación de productos o servicios.
- Mejora de sistemas empresariales.
- Afinar posicionamiento de dónde y cómo competir en el sector presente. Es no hacerse problemas con el futuro.
- Actuaciones que no se lamentan.

Entorno suficientemente claro frente a reservarse el derecho a participar

Como la habíamos manifestado anteriormente, en un contexto futuro claro no tiene espacio la posibilidad de reservarse o postergar el derecho a participar. Por el contrario, las organizaciones deben actuar racional y rápidamente.

Futuros alternativos frente a configurar el futuro

En este contexto, el configurador deberá esforzarse por elevar la posibilidad de que ocurra el escenario más favorable al sector que quiere crear o hacer todo lo posible para que se produzca un resultado específico. Ello involucra:

- Ampliación anticipada de la capacidad instalada, es decir, previo al repunte de la demanda.
- Fusiones y adquisiciones.
- Control del rumbo del mercado. Conlleva el estudio, seguimiento y establecimiento de lazos para conocer el mercado permanentemente.
- Grandes apuestas y opciones. Se lanzan ambas de manera simultánea y complementariamente para compensar las fallas de las grandes apuestas.
- Maniobras que no se lamentan.

Futuros alternativos frente a adaptarse al futuro

Un escenario futuro con resultados alternativos significa variables cuyos comportamientos son diversos, pero fáciles de vigilar, por ende puede resultar sencillo adoptar la postura de adaptación. Decidirse por esta posición, comprende:

- Desarrollo de las capacidades de predicción y de flexibilidad.
- Identificación de los escenarios opcionales específicos.
- Creación de procesos flexibles que permitan pasar de una alternativa a otra.
- Maniobras que no se lamentan.

Futuros alternativos frente reservarse el derecho a participar

Lo básico aquí es evitar quedarse rezagados como efecto de la espera buscando el mejor momento para invertir o por invertir gradualmente en una alternativa que puede resultar exitosa. Por lo tanto, entraña:

- Invertir gradualmente en la alternativa más rentable.
- Recurrir a las opciones en el caso de alternativas que no han sido tomadas, pero que pudieran resultar exitosas. Por ejemplo mediante la adquisición de licencias.
- Maniobras que no se lamentan.

Abanico de futuros frente a configurar el futuro

Los configuradores en un entorno de abanico de futuros intentan el desplazamiento del mercado en una dirección general. Buscar un resultado específico es casi imposible cuando no se pueden estimar las alternativas más probables. De allí que en este caso el camino es conducir los esfuerzos hacia un grupo de resultados. Consecuentemente, el conjunto de actuaciones no pueden darse por separado, sino como una combinación de:

- Grandes apuestas.
- Pruebas piloto (opciones).
- Maniobras que no se lamentan.

Abanico de futuros frente a adaptarse al futuro

Para lograr adaptarse al futuro en un entorno que no ofrece la posibilidad de predecir las probabilidades diferenciales de ocurrencia de resultados específicos, con mayor acento que en el caso de un entorno de futuros alternativos, es necesario:

- Desarrollar las capacidades de predicción (sistema efectivo de información) que permitan el acceso rápido al comportamiento del mercado y la estimación de las tecnologías futuras dominantes.
- Implementar organizaciones flexibles.
- Realizar pruebas y proyectos pilotos.

Abanico de futuros frente a reservarse el derecho a participar

Frente a un abanico de futuros lo más común es esperar el mejor momento para actuar. No obstante, no implica quedarse de brazos cruzados, pues obliga a:

- Invertir progresivamente (opciones).
- Maniobras que no se lamentan.

Auténtica ambigüedad frente a configurar el futuro

Debido a que un entorno futuro de auténtica ambigüedad es transitorio, es decir significa que dentro de poco se reducirá a unos cuantos caminos alternativos o a un abanico de futuros, y por otra parte, en razón a que los competidores no cuentan con estrategias para este tipo de contexto, a los configuradores se les facilita el camino para convertirse en guías y líderes de la transformación del sector a su favor. En esta situación, en al que lo más importante es conseguir la estabilidad, se hace necesaria la participación de los participantes del sector. Alcanzar este propósito requiere:

- Recurrir a grandes apuestas.
- Ganar credibilidad de los agentes participantes en el nuevo sector: nuevos competidores (pueden ser los actuales), proveedores y clientes principalmente.
- Coordinar y apalancar esfuerzos de los nuevos agentes participantes.
- Maniobras que no se lamentan.

Auténtica ambigüedad frente a adaptarse al futuro

Pretender adaptarse al futuro en un escenario futuro totalmente incierto, necesita de un gran despliegue de esfuerzos y destino de recursos para:

- Desarrollar las capacidades de predicción (sistema efectivo de información) que permitan el acceso rápido al comportamiento del mercado y la estimación de las tecnologías futuras dominantes.
- Implementar organizaciones flexibles.
- Identificar e implantar maniobras que no se lamentan.

Auténtica ambigüedad frente a reservarse el derecho a participar

Optar por esperar ante un entorno totalmente oscuro es sumamente peligroso, pues la posibilidad de ganar es igual a la posibilidad de perder. Por ende, la espera debe estar acompañada por:

- Opciones o compromisos pequeño anticipados con un alto grado de apalancamiento; esto es, bajas inversiones con un alto potencial de rentabilidad

futura o que ofrezcan altas posibilidades de colocar a la organización en posiciones de privilegio.

- Evaluaciones frecuentes de las opciones. No olvidemos que un entorno oscuro evoluciona hacia un contexto más claro.
- Maniobras que no se lamentan.

***Gráfico 7.5.10.1:* POSTURAS Y MANIOBRAS ESTRATÉGICAS SEGÚN NIVELES DE INCERTIDUMBRE**

INCERTIDUMBRE	Configurar el futuro	Adaptarse al futuro	Reservarse el derecho a participar
Auténtica ambigüedad	Control del rumbo del mercado (intervención en la evolución) Grandes apuestas Maniobras que no se lamentan	Invertir en capacidades organizativas Maniobras que no se lamentan	Invertir progresivamente Compromisos pequeños y anticipados Maniobras que no se lamentan
Abanico de futuros	Control del rumbo del mercado Grandes apuestas Maniobras que no se lamentan	Percatarse y responder rápidamente Sistema efectivo de información Estructura flexible Maniobras que no se lamentan	Invertir progresivamente Compromisos pequeños y anticipados Maniobras que no se lamentan
Futuros alternativos	Control del rumbo del mercado Grandes apuestas Maniobras que no se lamentan	Maniobras que no se lamentan	Invertir progresivamente Invertir inicialmente cantidades moderadas Maniobras que no se lamentan
Suficientemente claro	Reestructuración de sectores Grandes apuestas Inversión inicial moderada Maniobras que no se lamentan	Elegir posicionamiento estratégico Maniobras que no se lamentan	

POSTURAS ESTRATÉGICAS

Abanico de futuros frente a configurar el futuro: Las desventajas en infraestructura de Interbank, respecto a los líderes del sector; podrían ser compensadas con la implementación, a través de Internet, de servicios nuevos y actuales que no requieran de la presencia de los clientes, ni de la presentación de documentos.

IDEAS CENTRALES DEL CAPÍTULO 7

- Según las definiciones utilizadas en el presente capítulo, los objetivos fijan el norte a seguir, pero no son cuantificados ni ubicados en el tiempo; en cambio las metas, sí.
- Lo nuclear es definir objetivos y metas que relacionen simultáneamente los ingresos, los gastos y el nivel de inventarios.
- Lo básico consiste en formular estrategias a partir de las variables comprendidas en los objetivos y las metas.
- Establecer objetivos y estrategias es un solo proceso de ida y vuelta.
- Estrategia es elegir, arriesgar y buscar estar solo. En esto, la condición para tener éxito es lograr que lo elegido resulte sumamente superior a lo sacrificado.
- Son posiciones de base para las demás estrategias, apostar por el precio inferior, la novedad, la característica de calidad superior, la superioridad en velocidad o la supremacía en servicio.
- La unidad estrategia debe delimitar claramente sus abanicos de productos y de mercados.
- A nivel de unidad estratégica puede crecerse intensificando las ventas en el mismo mercado, desarrollando productos en el mismo mercado o desarrollando

nuevos mercados para los productos actuales.

- Michael Porter sostiene que en función de las ventajas en los eslabones de la cadena de valor y de las características del sector, la unidad estratégica puede decidirse por el liderazgo en costos, los costos centrados, la diferenciación o la diferenciación centrada.
- Según Philip Kotler y Al Ries y Jack Trout, las estrategias dependen del nivel de liderazgo en participación de mercado de la unidad estratégica.
- Para Kenichi Ohmae tiene poco sentido diseñar estrategias que no estén encaminadas a sacar ventajas a los competidores. A pesar de ello, su enfoque es más selectivo que rivalizador.
- Las estrategias innovadoras pueden nacer como resultado de redefinir: el negocio, el quién el qué y el cómo. Es indistinto empezar por cualquiera de ellos.
- El autor del presente texto, propone apostar por un valor clave, protegerlos con dos beneficios cruciales para el cliente y ajustar las estrategias y gestionar los procesos en función de dos factores: la vigencia en el tiempo del valor elegido y la eficacia actual de la unidad estratégica entregando tal valor.
- Las posturas y maniobras de configuración del futuro, de adaptarse al futuro y de reservarse el derecho a participar, deben ajustarse a los niveles de incertidumbre.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

1. ¿Puede suceder que suban los ingresos y al mismo tiempo que la organización obtenga menos utilidades? Explique esto.
2. ¿Es posible pasarse del análisis estratégico directamente a las estrategias?
1. ¿Son combinables todos los modelos? De un ejemplo.
2. ¿Es posible ser líder en costos y al mismo tiempo líder en diferenciación? Si fuera probable, ¿cómo lograrlo?
3. ¿Puede ser mortal para la organización adoptar estrategias propias del líder siendo un no líder?
4. ¿Cuáles son las diferencias entre un flanqueador y un guerrillero?
5. ¿Se puede ser bueno en todo y para todos?, ¿por qué?
6. ¿Cuál es la diferencia entre la modalidad de “aumentar atributos” y de “producto mejorado”?
7. ¿Según Kenichi Ohmae, qué implica concentrar los factores clave de éxito en los producto-mercado más atractivos?
8. ¿Por dónde empezaría usted la estrategia de innovación?, ¿por qué?
9. ¿Existe, o debería existir, correspondencia entre los valores claves en los cuales está enfocada la unidad estratégica y las decisiones de tipo cultural y relacionadas a la consolidación, mejora o creación de procesos totalmente nuevos?, ¿por qué?
10. ¿Cuáles son aquellas decisiones que son indiferentes al nivel de incertidumbre?

Notas explicativas

[1]: MANRÍQUEZ, Rodrigo, "*Ford se reinventa*"; América Economía; pág. 68; junio 2000.
[2]: NEE, Eric; "*Le presentamos al compralotodo.com*"; Fortune Americas; Vol.3; Nº 7; 30.03.99; pág. 11.
[3]: SCHLENDER, Brent; *Las tres caras de Steve;* Fortune Américas; Vol. 2; Nº23; noviembre 1998; pág. 12.
[4]: Revista UpDATE, marzo del 2000, pág. 9.
[5] "El Comercio"; Pág. B2, 24.oct.99.
[6]: ARAUJO, Andrés, CHURRUCA, Esteban y LANDETA, Jon. *La reingeniería de procesos: ¿una nueva y milagrosa técnica de gestión?*; Harvard Deusto Business Review, Nº 83, Marzo-Abril 1998, Pág. 85.
[7]: TREACY, Michael Y WIERSEMA, Fred; *La disciplina de los líderes del mercado*; cap. 1; págs. 1-17.
[8]: PORTER, Michael; *Conversación con Michael E. Porter: la estrategia y la estructura organizativa*; Harvard DEUSTO Business Review; N 96; Mayo-Junio 2000; pág. 30.
[9]: RIES Al y Ries Laura; *Las 22 leyes Inmutables de la Marca*; McGraw Hill Interamericana de España; pág. 85; 2000.
[10]: RIES Al y Ries Laura; *Las 22 leyes Inmutables de la Marca*; McGraw Hill Interamericana de España; págs. 129.130; 2000.
[11]: PORTER, Michael; "*La ventaja competitiva de las naciones*"; Javier Vergara Editor; cap. 2; págs. 63-88.
[12]: PORTER, Michael; "*La ventaja competitiva de las naciones*"; Javier Vergara Editor; cap. 2; pág. 72.
[13]: RIES, Al y RIES, Laura; "*Las 22 leyes inmutables de la marca, cómo convertir un producto o un servicio en una marca mundial*"; McGraw-Hill; España, cap. 3; pág. 31.
[14]: TAYLOR III, Álex; *Cómo llegó Ford a convertirse en el rey de la carretera*; Fortune Américas; Vol. 2; Nº 13; julio de 1998; pág. 15
[15]: PORTER, Michael; *Crear las ventajas del mañana*; en Repensando el Futuro; GIBSON, Rowan; Grupo Editorial Norma; Colombia; 1997; pág. 63
[16]: KOTLER, Philip; *Dirección de la mercadotecnia*; 8ª ed. Prentice-Hall Hispanoamericana; México 1996; Parte IV, cap. 15; pág. 400
[17]: Diario "El Expreso"; 20.03.2000; pág. 7
[18]: RIES, Al y TROUT, Jack; "*La guerra de la mercadoctencia*; México 1990; pág. 55.
[19]: OHMAE, Kenichi; *La mente del estratega, el triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*; McGraw-Hill; México 1993; cap. 1, pág. 15.
[20]: MARKIDES, Constantinos; *La innovación estratégica*; Harvard DEUSTO Business Review, Nº 81. España, Ediciones Deusto, S.A., Noviembre-Diciembre 1997; págs. 28-40.
[21]: ZESIGER, Sue; *Los zares de Ford*; Fortune Américas; Vol. 2; Nº 21; octubre 1998; pág. 5.
[22]: JAMES, Paul; *Gestión de la calidad total, un texto introductorio*; cap. 1; págs. 12-13.
[23]: STONER, James/FREEMAN, R. Edward/GILBERT, Daniel; *Administración*; caps. 1 y 2; pág. 43.
[24]: TAYLOR III, Alex; *Cómo llegó Ford a convertirse en el rey de la carretera*; Fortune Américas; Vol. 2; Nº 13; Julio 1998; pag. 14.
[25]: ALBERS, Henry H.; *Principios de organización y dirección*; Parte II; cap. 6; págs. 133-134.
[26]: TAYLOR III, Alex; *¿Podrá Jack Smith reformar GM?*; Fortune Américas; Vol. 2; Nº 16; agostos 1998; págs. 12-13.
[27]: HAMEL, Gary y PRAHALAD, C.K.; *Compitiendo por el futuro*; cap. 4; pág. 137.
[28]: TAYLOR III, Alex; *El panorama para los tres grandes: cuesta abajo*; Fortune Américas; Vol. 1; Nº 6; junio 1997; pag. 4.
[29]: PORTER, Michael; *La ventaja competitiva de las naciones*; cap. 2; págs. 68-71.
[30]: TREACY, Michael y WIERSEMA, Fred*; La disciplina de los líderes del mercado, no trate de ser el mejor en todo... su empresa podría fracasar*; cap. 2; pág. 19.
[31]: COURTNEY, Hugh, KIRKLAND, Jane y VIGUERIE, Patrick. *Estrategia en tiempos de incertidumbre;* en La Gestión en la Incertidumbre; Harvard DEUSTO Business Review 1999; págs. 1-36.
[32]: COURTNEY, Hugh, KIRKLAND, Jane y VIGUERIE, Patrick. *Estrategia en tiempos de incertidumbre;* en La Gestión en la Incertidumbre; Harvard DEUSTO Business Review 1999; pág. 18.

Anexo 2

PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DEL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES –ABC

Lo básico en cualquier sistema de costeo es ubicarse, es decir, identificar cuál es el objetivo del esfuerzo. Concretamente se trata de precisar el objeto de costo, el mismo que puede ser una unidad orgánica, una actividad, un grupo de clientes o un cliente en particular, o un producto o servicio.

Luego deberá procederse a encontrar la unidad de medida, tales como: dólares por mes, dólares por mes del servicio "x", dólares por cliente, dólares por unidad de venta, etc. Identificar la unidad de medida, en algunos casos, no es sencillo, pues podría presentarse la necesidad de más de una, dependiendo de las razones del costeo. Por ejemplo si se quiere fijar el precio de hospitalización en un establecimiento de salud y tomando en cuenta que existen recursos, que además de clasificarse entre fijos y variables, algunos son utilizados por única vez y otros diariamente o cada cierto tiempo, las unidades de medida serán por lo menos dos: dólares por día-cama y dólares por paciente para los gastos por única vez. Sobre esto, tuvimos la oportunidad de revisar una estructura de costos de una clínica en donde se había utilizado tan solo la unidad "soles por día cama" y se había procedido a prorratear y expresar en función de esta unidad, costos como: sueldo del chofer de la ambulancia, los útiles de oficina utilizados por el personal de recepción de pacientes, alguna ampollas que eran aplicadas los 7 primeros días de cada mes habían sido traducidas a días, etc. En otras palabras, aparentemente el paciente entraba y salía todos los días, era trasladado todos los días y en el caso de las ampollas no se reparó en que si el paciente se quedaba 37 días se le iba a cobrar el costo de 7 ampollas más 7/30 ampollas habiéndose colocado 14 ampollas.

Por otro lado, particularmente en los negocios en donde se ofrecen productos intangibles, la identificación del producto requiere algo de meditación. Por ejemplo ¿cuál es el producto en el servicio de hospitalización? o ¿cuál es el producto en el negocio de banca personal?. Las preguntas que nos ayudan a responder a estas interrogantes son ¿qué es lo que se lleva o entrega al cliente? o ¿por qué paga el cliente? Esto aclara y precisa lo que es directo o lo que es variable. Si no hemos definido bien el producto, tendremos dificultades para separar lo que es fijo de lo que es variable y de igual modo, lo que es directo de lo que es indirecto.

Posteriormente también podría ser necesario elaborar una breve cartilla de definiciones a ser utilizadas, la misma que deberá realizarse pensando que cualquier persona debiera entenderla. De esta manera, se logrará que todos entiendan lo mismo sobre por ejemplo que significa costo variable costo directo u otra clasificación de costos que se haya decidido utilizar.

Al final de cuentas ¿en dónde radica el problema del costeo? En los costos indirectos. La contabilidad de costos tradicional no se hace complica mucho para repartir estos, pues toma los costos indirectos y los distribuye a los productos, generalmente en base a cinco criterios de asignación: costo de la mano de obra directa, horas de mano de obra

directa, horas máquinas, costo del material directo y unidades producidas. En cambio, el costeo basado en actividades –ABC, se sustenta en las causas de las erogaciones: las actividades o procesos.

Uno de los problemas de la contabilidad de costos tradicional es que no facilita el costeo justo por unidades estratégicas y por productos. Por ejemplo, un amigo, directivo de un establecimiento de salud, nos manifestaba que no conocían a cuánto ascendía el costo en los servicios de pediatría, medicina interna y gineco-obstetricia. Ocurría que un mismo médico supervisaba estas tres unidades estratégicas y el gasto que implicaba se distribuía en función del número de consultas. Otro caso que encontramos en un hospital pequeño, en donde el director era considerado como un gasto administrativo, pero que en realidad, cerca del 30% de su tiempo lo destinaba a labores asistenciales (costo de producción).

Para nosotros, partiendo de cómo realmente está integrada una organización en general, y basándonos en nuestra experiencia personal, este método se aplica en tres etapas, y no en dos como muchos estudiosos exponen. Recomendamos que los costos indirectos se apliquen primero a las unidades estratégicas, luego a las actividades y finalmente a los productos. Asimismo, sugerimos que su alcance traspase las fronteras del costo de producción e incluya también a los gastos administrativos y de ventas. El procedimiento que planteamos y que se muestra en el gráfico 7.5.4.3, es el siguiente :

1º. Separar los rubros de costos comunes y no comunes a cada unidad estratégica. Esto quiere decir que lo práctico es partir de la estructura actual del estado de resultados de la organización y luego ir señalando si determinado costo corresponde a todas las unidades estratégicas, a unas cuantas o tan sólo a una de ellas. Por ejemplo, en una empresa de café, que tenía dos unidades estratégicas, encontramos que el rubro “vapor” sólo debería ser aplicable al negocio de “servicio de selección para exportación”, por cuanto en la línea de café tostado molido no se utilizaba vapor.

2º. A los rubros comunes aplicarles la ley de Pareto. En razón a que la desventaja del costeo “ABC” es el tiempo y el costo que implica desarrollarlo, y entendiendo que este procedimiento deberá mejorarse permanentemente, sugerimos que el esfuerzo de asignación de los costos indirectos comunes se realiza por excepción. Esto, es concentrarse en aquellos pocos rubros que representan entre el 70 y 80% del costo total de éstos. Nosotros creemos que si se tratara de trabajar 30 rubros, o menos, no es necesario aplicar la ley de Pareto.

3º. Una vez seleccionado los costos comunes más importantes, se procede a elegir los impulsadores de costos, para nosotros simplemente “bases de asignación” (de primera etapa), para repartir los costos a cada unidad estratégica. Lo distintivo de este método es que los impulsadores o causales de costos se extraen de las actividades y la clave está en preguntarse y responder por qué ocurre determinado costo o gasto y en función a qué aumenta o disminuye. Es decir, implica determinar la operación que causa determinado costos y simultáneamente, descubrir el indicador que señala la magnitud de tal actividad. Para los rubros comunes no relevantes elegir las bases de asignación comúnmente utilizados por la contabilidad tradicional.

4º. Distribuir los rubros comunes a cada unidad estratégica utilizando los impulsadores de costos o las bases de aplicación, elegidos en el paso anterior. Por ejemplo, en el caso de la empresa de café, había un solo Gerente de Planta para los dos negocios, cuya actividad más importante era supervisar el cumplimiento del programa de producción y controlar la calidad del producto terminado y de los productos en proceso de ambas líneas, su sueldo se distribuyó en función del tiempo que demoraba la culminación de cada programa de producción. No se utilizaron las toneladas producidas en cada línea porque la velocidad de éstas era diferente. Los rubros no comunes son distribuirlos directamente a cada unidad estratégica.

5º. Luego de asignar los costos a cada unidad estratégica, y si la cantidad de éstos fuera compleja y por ende demasiado costosa, volver a aplicar la ley de Pareto para separar los pocos rubros, pero que son los más relevantes, para ser sujetos de búsqueda de impulsadores de costos.

6º. Identificar los impulsadores de costos de segunda etapa de los rubros más importantes seleccionados en el momento anterior. Se procede de igual manera que lo descrito en el punto 3º.

7º. Aplicar los costos indirectos a las actividades internas de cada unidad estratégica. Para esto, sirve mucho construir un diagrama de flujo que describa todo el proceso de cada negocio. Por ejemplo en el negocio de café tostado molido las actividades eran almacenamiento de materias primas, despedrado, clasificación, selección, tostado, molido, envasado, almacenamiento de productos terminados y ventas; y en el de servicio de selección para exportación: almacenamiento de materias primas, pre-limpieza, secado, despedrado, pilado, separación, catado, selección gravimétrica, selección electrónica, envasado, almacenamiento de productos terminados y entrega al cliente.

De igual manera que en el primer paso, aquí debe procederse a detectar qué rubros de costos son comunes a todas las actividades, a varias de ellas o a una en particular. Por ejemplo, en la línea de tostado molido el rubro “petróleo” sólo era asignable a la actividad de tostado, un caso similar ocurrió con los gastos de materiales de empaque respecto a la actividad de envasado.

8º. Seleccionar los impulsadores de costos de tercera etapa de todos aquellos costos que son indirectos a cada producto de la unidad estratégica. La pregunta que ayuda en esta tarea es ¿qué productos consumen tales actividades?, y en función a ello buscar las nuevas bases de aplicación.

9º. Finalmente, deberán asignarse los costos de cada actividad a cada producto en cada una de las unidades estratégicas.

Gráfico 7.5.4.3:

Procedimiento del costeo ABC

Capítulo 8

Objetivos, metas y estrategias corporativas

Es recomendable que el trazado de los objetivos y metas estratégicas corporativas, se realice tomando como insumo las conclusiones del análisis estratégico corporativo y el conjunto de objetivos, metas y estrategias establecidas en las unidades estratégicas. Reiteramos que fijar objetivos, metas y estrategias a nivel corporativo y por unidad estratégica es una actividad de ida y vuelta y de ajuste interactivo. A este nivel, los objetivos y las metas obedecen a la necesidad de converger los esfuerzos y recursos de todas las unidades estratégicas y de las áreas comunes de la organización en su conjunto, por lo que se constituyen en guías y límites de los objetivos, metas y estrategias que se emprendan en cada unidad estratégica.

Para efectos de aprovechar al máximo el trabajo realizado en la etapas precedentes, de igual forma que para el caso de los objetivos y metas a nivel de unidades estratégicas, es recomendable señalar los aspectos básicos que no debieran pasarse por alto en la fase de fijar los objetivos y metas corporativas.

La etapa de formulación de estrategias corporativas, se constituye en el cordón aglutinante de los caminos elegidos para cada una de las unidades estratégicas y al mismo tiempo ordena el rumbo de la organización vista como un todo. Pero, queda una interrogante ¿qué hacer si las opciones, por mucho que se haya agotado la racionalidad y la creatividad y por mucho que se haya buscado las sinergias de las áreas comunes corporativas y de las unidades estratégicas, no llegan a convencer o no garantizan el éxito del paquete de estrategias?. Es por tanto en este nivel donde también se tendrán que contemplar, si fuera necesario, planes alternativos o de contingencias.

Después de detectar las variables de las cuales depende alcanzar los objetivos estratégicos y establecidas las posibles estrategias corporativas, las preguntas siguientes son ¿cuántas de éstas variables dependen del manejo interno de la organización y cuántas son exógenas? y ¿qué riesgos se correría la sobrevivencia de la organización en caso de que las variables exógenas resulten más importantes para el éxito y si sus respectivos comportamientos cambian desfavorablemente de un momento a otro? Por otra parte, debe pasarse a responder, ordenadamente, las siguientes interrogantes 1º ¿cuáles son aquellas variables que en el análisis estratégico han sido calificadas como las más probables y que se constituyen en las más importantes para el éxito, y cuáles son aquellas variables o eventos no previstos que consideramos importante?; 2º ¿qué consecuencias tendría si aquellas variables se comportan de manera significativamente diferente a lo previsto, o con qué intensidad afectaría de presentarse un evento no previsto?; y 3º ¿qué hacer si así sucediera?

Antes de abordar los temas sobre los cuales señalar los objetivos y metas

corporativas, en qué consisten los planes alternativos contingenciales, las diferentes dimensiones que abarca este proceso, así como los diversos modelos estratégicos planteados por eminentes estrategas, creemos que es oportuno dejar claro que la diferencia entre las estrategias corporativas y las estrategias de negocios radica en que las primeras involucran procesos y áreas que van más allá de las fronteras de un negocio o en que el logro de los objetivos específicos de uno de éstos involucra procesos, áreas y recursos de dos o más unidades estratégicas o de la organización en su conjunto.

Es importante tomar en cuenta que una vez establecidos los objetivos y las estrategias a nivel corporativo, éstos se convierten en políticas a seguir en cada negocio.

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Atar todo lo realizado en la etapa de análisis estratégico corporativo y en los trabajos de establecimiento de objetivos, metas y estrategias por unidades estratégicas.
- Conocer en relación a qué enrumbar a toda la organización.
- Evitar que las estrategias se divorcien del alcance de los objetivos y metas corporativas.
- Poner a disposición de los estrategas un conjunto de estrategias combinables.
- Facilitar la aplicación de cada uno de los modelos estratégicos aplicables a nivel corporativo.

8.1 DIMENSIÓN DE LOS OBJETIVOS Y METAS A NIVEL CORPORATIVO

Sugerimos que los objetivos y metas corporativas se definan en relación a las siguientes dimensiones:

a) Como resultado de la confrontación variables externas claves frente a las Competencias Claves. El saldo de esta contrastación vienen a ser las capacidades a crear o desarrollar por la organización y que requieren el esfuerzo de toda la organización. Generalmente, como resultado se obtienen variables externas y competencias claves comunes, y por tanto ello facilita la obtención de sinergias corporativas.

b) En relación al flujo monetario organizacional. El punto de partida del flujo es responder a ¿en cuánto aumentar las ventas?, 2º ¿cuál o cuáles son las restricciones, que dificultan ello? y luego ¿qué queremos lograr en relación a tal o tales restricciones? Considerar que en el caso de los costos, la suma de los costos de cada actividad es igual al costo total, pero en el caso de los ingresos, éste es resultado de la restricción más importante, es decir está definido por el eslabón más débil o el "cuello de botella".

c) En relación al enemigo o enemigos comunes. A este nivel, el enemigo o los enemigos

comunes puede tratarse de organizaciones con similar cartera de unidades estratégicas o de cualquier amenaza que requerirá del esfuerzo y de los recursos de dos o más unidades estratégicas. Como ejemplo del primer caso tenemos lo que se presenta en el sector de alimentos, y del segundo, los riesgos derivados de crisis macro-ambientales como la crisis asiática, o el incremento de precios de determinados insumos importantes tal como el del petróleo, que tienen efectos gravitantes sobre la organización.

d) Dirigidas a romper las reglas de juego actuales. En este sentido, los objetivos y las metas buscan desquiciar la forma de competir convencionalmente aceptadas y aplicadas en los diferentes sectores y que por el momento garantiza el éxito. Por ejemplo, en una institución pública dependiente fundamentalmente de recursos procedentes del tesoro público y de transferencias externas, se adoptó la meta de "lograr una institución 25% productiva y un 75% promotora para el año 2005".

e) En relación a ser los primeros en llegar al futuro. Puntualmente, en esta categoría lo que se pretende es alcanzar el liderazgo futuro en el lanzamiento de un producto innovador o en el aprovechamiento de nuevos mercados. Por ejemplo Dell Computer en 1994 se trazó como objetivo para 1998 facturar por mil millones de dólares mediante la venta por Internet.

f) Creación de nuevas fuentes de ingresos. Se relaciona a ambiciones que se expresan en función de la ampliación del abanico de las competencias claves, de la venta de productos en proceso o componentes o de cualquier ventaja de la organización u oportunidad que ofrezca el mercado. Incluye asimismo, la creación de nuevos sectores o espacios competitivos.

g) En relación a la cultura organizacional corporativa. En esta dimensión debemos mencionar que el problema de una organización, no es la existencia de una gran diversidad cultural, sino la ausencia de valores compartidos. De allí que lo que se tiene que hacer es trazar objetivos y metas en función del conjunto de valores, creencias y artefactos que debieran compartirse en toda la organización y que serán consistentes con su visión, misión y objetivos fundamentales. Por ejemplo, una empresa del sector textil al encontrar que la falta de compromiso e iniciativa era una debilidad de todas sus unidades estratégicas, se propuso mejorar la comunicación, lograr una distribución equitativa de responsabilidades y eliminar todos los obstáculos para la participación e ingenio del personal. Luego, previa definición de indicadores de eficiencia y eficacia por áreas de trabajo, dispuso un sistema de recompensas a favor de la iniciativa y creatividad del personal.

h) Como resultado de la Matriz Mercado-Capacidad Esencial. En el gráfico 8.1.1, bajo esta perspectiva se presentan cuatro formas de establecer objetivos, atendiendo las dimensiones mercado actual y futuro y capacidad esencial actual y futuro. En la alternativa capacidad actual-mercado futuro, el asunto es, como lo manifiestan Hamel y Prahalad[1]: ¿qué podemos hacer que sea difícil para otras empresas?, es decir, debe aspirarse a que se acrecenten o enriquezcan las competencias para efectos de crear oportunidades de mercado futuros. En el cuadrante capacidad

actual-mercado actual, es una cuestión de sacar mayores ventajas a partir de lo que se tiene. En el eje capacidad futura, mercado actual, deberá hacerse todo los posible por crear o desarrollar nuevas competencias nucleares para mejorar la posición estratégica en un mercado que continuará atractivo en el futuro. La última dimensión, capacidad futura-mercado futuro, es la más desafiante de todas, por cuanto implica asumir mayores riesgos y convicción para adquirir nuevas competencias en un mercado que en la actualidad todavía no es atractivo.

Ejemplos

Para ayudarlos en la utilización de las dimensiones señaladas, presentamos los siguientes ejemplos. Una empresas peruana de alimentos con una facturación a 1999 de 10 millones de dólares, conformada por las unidades estratégicas de alimentos para el mercado institucional social, insumos alimenticios industriales y alimentos de consumo masivo, atendiendo la dimensión "flujo monetario organizacional", fijó como meta estratégica: "Obtener en el año 2006 una facturación de 40 millones de dólares con una utilidad neta de 4 millones de dólares y mantener el nivel de inventarios del año 2000." En función a este objetivo se compensaron, ajustaron y se desplegaron las metas y estrategias de cada una de las tres unidades estratégicas. Por ejemplo, debido a que la unidad estratégica de alimentos de consumo masivo estaba en proceso de introducción al sector, se le estableció como objetivo posicionarse en un plazo de 18 meses y mantener sus gastos fijos directos por debajo del medio millón de dólares.

En un ministerio peruano del campo social, para dar vida a la visión de "lograr una sociedad con equidad de género y de oportunidades con mejor calidad de vida" y a la misión de "fortalecer a la familia y promover el desarrollo participativo con un enfoque de género", propusimos conjuntamente con el equipo estratega institucional, los siguientes objetivos:

1. Incrementar el nivel de logro de metas familiares. El mecanismo de medición sería el muestreo y podría realizarse directamente o a través de las Organizaciones Sociales de Base -OSB.
2. Disminuir para el año 2005 en un 50% los casos reiterativos de abandono y maltrato.
3. Elevar para el año 2005 en un 50% el servicio de prevención y atención de la violencia familiar.
4. Desarrollar servicios que signifiquen soluciones integrales a los problemas de las familias y que al mismo tiempo, impulsen la capacidad de las familias para resolver sus problemas por sí mismas.
5. Incrementar el nivel de ambiente de armonía o de unidad familiar. Para su medición se utilizarían muestras de padres, madres e hijos. Para el caso de padres y madres, la medición correspondería a las Organizaciones Sociales de Base -OSB; y la información de los niños respecto a su situación de armonía o unidad familiar, sería proporcionada por las escuelas o colegios.

En la misma institución pública que acabamos de mencionar, en respuesta a la variable externa clave común "probable reducción del gasto público" y a la competencia clave común "unidad organizacional (confianza más compromiso" se llegó a establecer como objetivos y metas:

¤ Incrementar los ingresos no dependientes del nivel de gasto público, en una

proporción del 33% del gasto total para el año 2005.

- ¤ Reducir los gastos en un promedio de 5% anual.
- ¤ Reducir el nivel de inventarios en un 10% durante el año 2000.
- ¤ Consolidar el nivel de confianza y de compromiso de PROMUDEH.

Gráfico 8.1.1: ***MATRIZ MERCADO-CAPACIDAD ESENCIAL***

CAPACIDAD ESENCIAL	Actual	Futuro
Futura	*Adquirir competencias futuras para mejorar posición actual*	*Adquirir competencias futuras para aprovechar oportunidades futuras*
Actual	*Mejorar posición actual aprovechando mejor las competencias actuales*	*Crear oportunidades futuras reorientando las capacidades actuales*

MERCADO

8.2 PLANES ALTERNATIVOS Y CONTINGENCIALES

Como resultado de descomponer las implicancias de la consecución de un objetivo determinado, el equipo estratega corporativo, puede darse cuenta de que necesita urgentemente de un plan alternativo o contingencial, ya sea para sustituir el paquete de estrategias o para implementarlo paralelamente. Un plan alternativo será necesario cuando el logro de los objetivos, metas e implantación de las estrategias esté más sujeta a variables exógenas que endógenas, y por tanto, en esta situación, la organización deberá contar con algo bajo la manga para cuando las estrategias principales empiecen a fallar, y pueda así conducirse ordenadamente hacia terrenos totalmente nuevos. Por su parte, el plan de contingencia, surge como respuesta a la sensibilidad de los resultados esperados a los posibles cambios de comportamiento en determinados factores clave de éxito (ver cuadro 8.2.1). Esto último, hoy en día es una constante.

Los planes alternativos se concretizan a través de acciones de reconversión del sistema productivo o de toda la cadena de valor. A su vez, los planes de contingencias, se llevan a cabo mediante simulaciones de escenarios que ayudan a establecer un conjunto de acciones encaminadas a salir airoso en caso de que las

proyecciones del comportamiento de las variables claves, particularmente las variables externas claves o en general los factores clave de éxito, resulten significativamente diferentes a las previstas. Estos proceso pueden también replicarse a nivel de cada negocio, en el momento de establecer las estrategias por cada unidad estratégica.

Habrá mayor necesidad de un plan alternativo, cuando la organización, después de identificar los factores clave (incluyendo las variables externas como las internas), se de cuenta de que el éxito está dependiendo más de variables exógenas, que endógenas. Pasar por alto esta tarea, puede resultar fatal. Incluso en los grandes proyectos que se realizan a nivel de gobiernos municipales y regionales y gobierno nacional, se requiere analizar si se necesita o no un plan alternativo. Por ejemplo, ¿por qué no funcionó el proyecto Bolivia-Mar (ya tiene más de seis años de creado)?, ¿de qué dependió su éxito? De igual forma, cuando se implementó ZOFRI-ILO, o durante su desarrollo ¿acaso no hubo la necesidad de un plan alternativo que previera su reconversión? Algunos gobiernos municipales, por ejemplo si quisieran apostar al turismo como alternativa para el desarrollo de sus respectivos pueblos, debieran considerar asimismo, un plan alternativo, por cuanto el éxito en este sector está relacionado a más variables independientes que dependientes. Por ejemplo, son fundamentales para el éxito en este sector las variables: imagen no sólo de la ciudad, sino del país; indicadores macroeconómicos del país y que se reflejan también en las ciudades; la cordialidad en la atención; la disponibilidad de infraestructura; el desarrollo de proyectos que requieren de recursos no sólo locales, sino regionales o nacionales; etc. De éstas, las más importantes son de control externo a una ciudad en particular.

Ambos tipos de planes, requieren básicamente del establecimiento de un conjunto de actividades, la programación en el tiempo de la ejecución de cada una de estas acciones, la designación de responsables, y el requerimiento y asignación de recursos humanos, físicos y económicos, necesarios para llevar a cabo cada actividad. Tanto el plan alternativo, como el plan de contingencias debe estar presupuestado.

Basándonos en las conclusiones de O'connor[2], quien entrevistó a cincuenta y ocho ejecutivos, en cuyas empresas realizaban planes de contingencias, sugerimos que el plan de contingencias apunte a las seis o siete variables de mayor impacto en las metas o en los valores claves apreciados por los clientes. Por ejemplo, respecto al lanzamiento de nuevos productos no previstos por parte de la competencia, al desabastecimiento no contemplado de una materia prima importante, a la pérdida de un personal clave, en relación a una huelga sindical o problemas laborales que se creyó superado, o en función a una pérdida de un cliente clave que creíamos leal. En la biblia encontramos una aplicación de lo aquí descrito. Por ejemplo (véase recuadro 1), cuando Jacob solicitó reunirse con Esaú (Jacob había robado a su hermano Esaú la bendición de su padre Isaac y por esta razón huye y se separa de su hermano por un prolongado tiempo), ante el temor de que todavía Esaú mantuviera vivo su sed de venganza, decide llevar a cabo un plan de contingencia que consistía en dividir su campamento para por lo menos salvar uno de ellos. En el caso de las empresas de comercialización de pescado o de fabricación de harina de pescado, una variable clave es la probable aparición del fenómeno del niño con consecuencias desfavorables, y por su magnitud amerita un plan de contingencias.

RECUADRO 1

Jacob mandó a avisar de su llegada a su hermano Esaú, en Seír, en los campos de Edom; los mensajeros recibieron las instrucciones siguientes: "Digan a mi señor, a Esaú, de parte de su servidor Jacob: He vivido con Labán y con él he permanecido hasta hoy. He adquirido bueyes, burros, rebaños, mozos y sirvientas. Y ahora quiero avisarte, esperando que me recibirás bien."

Volvieron los mensajeros y dijeron a Jacob: "Hemos estado con tu hermano Esaú, y él mismo viene ahora a tu encuentro con cuatrocientos hombres."

Jacob se llenó de miedo y se desesperó. Dividió en dos campamentos a la gente que estaba con él, y lo mismo hizo con el ganado, las ovejas y los camellos, pues pensaba: "Si Esaú ataca a un campamento, el otro podrá salvarse."

Génesis 32, 4-9

Los planes alternativos y de contingencias, se aprueban a nivel corporativo. Aun cuando, sólo exista la necesidad en una sola unidad estratégica, los requerimientos de recursos y la relevancia de las decisiones a tomar, va a exigir el destino de recursos de toda la organización y la participación de todos los ejecutivos claves.

Cuadro 8.2.1

IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE PLANES DE CONTINGENCIA EN LA EMPRESA "META, S.A." DEL SECTOR LÁCTEO

VARIABLES CLAVES CON ALTA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA Y EVENTOS IMPORTANTES NO PREVISTOS	INTENSIDAD DEL IMPACTO	NECESIDAD DE PLAN DE CONTINGENCIA
EXTERNAS		
• Aumento en la preferencia de productos lácteos	B	No
• Aumento de los requisitos de salud en la leche	A	Si
• Aumento en la preferencia por productos naturales	D	No
• Disminución leve en el precio de la materia prima	A	Si
• Alta disminución en el precio de la leche en polvo	D	No
• Ingreso de un fuerte competidor	A	Si
• Conflicto con proveedores de leche cruda	A	Si
INTERNAS		
• Conflicto laboral	A	Si
• Desmejoramiento de la calidad de los productos	A	Si

A: Impacto altamente negativo, en caso de que la variable se comporte de manera diferente a la prevista.
B: Impacto negativo moderado.
C: Bajo impacto.
D: Ningún impacto, o por el contrario, es favorable.

8.3 ESTRATEGIAS EN RELACIÓN A LA VISIÓN Y A LA MISIÓN

¿De qué sirve la visión y la misión de la organización si no se plasma en planes de acción?, ¿tendrá sentido formular la visión y la misión para simplemente cumplir con un requisito del proceso o a lo mucho, para inspirar a la gente y luego no saber qué hacer para alcanzarlas? He allí el objetivo de establecer estrategias específicas encaminadas a dar vida a la visión y a la misión.

Habíamos dicho cuando tratamos los temas de visión y de misión que éstas tienen que ser medibles de alguna manera y que para dar valor al proceso estratégico necesitaban que se traduzcan en estrategias concretas y se reflejen en la cultura y en la estructura organización. De no ser así, es preferible no perder tiempo formulándolos. ¡Aquí es el momento de hacerlo!

Siguiendo con el caso de la institución pública referida en el acápite de objetivos y metas estratégicas corporativas, para efectos de dar vida a su visión de "lograr una sociedad con equidad de género y de oportunidades con mejor calidad de vida", a su misión de "fortalecer a la familia y promover el desarrollo participativo con un enfoque de género y a los objetivos subsecuentes, para efectos de dar vida a éstos, definió las siguientes estrategias:

a) Cambiar el nombre del Ministerio, por la denominación "*Ministerio de la Familia*". De la observación de las fuerzas competitivas de todas las unidades estratégicas se deduce como grupo de cliente común la familia y además es consistente con el enfoque adoptado por el Ministerio: equidad de género. El nombre actual es reiterativo en cuanto al término "Mujer", y además podría estar denotando "feminismo" en lugar de "machismo", es decir suplantar un problema por otro problema. No olvidemos que en nuestro país, tan o más machista es la mujer que el hombre.
b) Difundir la visión-misión a todos los trabajadores del Ministerio, aclarando principalmente las frases "equidad de género", "promover oportunidades y fortalecer a las familias" y "desarrollo participativo". La visión y la misión debiera difundirse en un solo documento o material, así como las correspondientes definiciones del significado de las frases anteriores.
c) Reorientar los estudios y actividades del Ministerio hacia las causas de los problemas de las familias, prioritariamente de aquellas que se encuentran en extrema pobreza.
d) Involucrar en los servicios y actividades del Ministerio a todos los integrantes de la familia: madre, padre e hijos.
e) Combatir la mentalidad "machista", arraigada, tanto en el hombre como en la mujer, prioritariamente aquella que es dañina o es un obstáculo para la realización integral de la familia, es decir, para el desarrollo familiar en los campos: moral, social, técnico, político y económico.

8.4 ESTRATEGIAS DE CARTERA Y CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Así como a nivel de cada unidad estratégica es necesario decidir qué productos impulsar, de igual forma a nivel de toda la organización corresponde elaborar la cartera de unidades estratégicas, así como delinear para cada negocio la estrategia a seguir. Dicho de otro modo, es este el momento de poner límites a la amplitud de carteras. Otra vez debemos precisar que la estrategia implica elegir, arriesgar y ponerse a distancia de los demás, consecuentemente deberá elegir en qué sectores actuará y qué unidades estratégicas impulsará y de qué forma.

La estrategia de cartera y ciclo de vida del producto, tiene como propósito

principal, orientar la decisión de elegir las unidades estratégicas a impulsar, mantener, descontinuar o seleccionar alguna de estas opciones según el futuro más probable del negocio tratado (negocios dilemas o interrogación), considerando la etapa de vida en la que se encuentre el negocio o producto.

En esta parte, paralelo a la breve exposición que haremos del modelo del Boston Consulting Group –BCG y de las recomendaciones de los señores Hermida, Serra y Kastika, realizaremos algunas precisiones y planteamientos puntuales respecto a lo que debe comprender una estrategia de cartera. En principio diremos que no es efectivo realizar un análisis de cada uno de los componentes de la cartera de negocios sin tomar en cuenta al mismo tiempo el ciclo de vida del producto.

8.4.1 LA MATRIZ DEL BCG

El Boston Consulting Group –BCG, fue el pionero utilizando matrices para hacer propuestas estratégicas según el tipo de unidad estratégica. En resumen, conforme se presenta en el gráfico 8.4.1.1, este modelo tiene como primer paso la tipificación de cada una de las unidades estratégicas que integran la organización, utilizando para ello una matriz con dos dimensiones: el crecimiento del sector, como representante de las variables exógenas; y la participación relativa de mercado, como indicador de las variables endógenas. En el momento que se lanzó la Matriz 2 x2 del BCG (1969), un porcentaje de crecimiento del sector mayor al 10% recién era considerado alto, años después este porcentaje se redujo a 5%. La participación relativa de mercado se deduce dividiendo la participación de mercado de la unidad estratégica en estudio entre la participación de mercado más alta o; si ocurre que la unidad estratégica posee la más alta participación de mercado, la participación relativa de mercado de ésta se calculará dividiendo su participación de mercado entre la segunda participación de mercado más alta de su sector.

De la intersección de estas dos dimensiones se obtiene como resultado cuatro tipos de unidades estratégicas, y por tanto con diferentes caminos estratégicos. Las características y el qué hacer estratégico de cada uno de los negocios, según el BCG, es el siguiente:

Vacas lecheras. Se trata de un negocio líder en participación de mercado, pero que se desenvuelve en un sector de bajo crecimiento. Las estrategias aquí son mantener la participación de mercado y utilizar al negocio como fuente de fondos. El consejo es “ordeñar” a la vaca. Son típicos negocios “vacas lecheras” la cerveza “Cristal”, la leche “Gloria”, el yogurt “Milkito” y fideos “Don Vittorio”.

Estrellas. Es un negocio líder en un sector con alto crecimiento. Necesitan de fondeo e inversión para mantener la participación de mercado y para aprovechar las oportunidades del sector. El producto novedoso Viagra de Pfizer se incluye en esta tipificación. El Perú tiene como negocios estrellas, la exportación de mangos, de alcachofa y de algunas frutas y tubérculos envasados como la papa amarilla, el melón y la palta. Asimismo, hoy en día, son negocios estrellas los e-business diferenciados que han sido los primeros en ingresar al mercado y que han creado una categoría específica.

Perros. Es un negocio no rentable, con baja participación de mercado y que se enfrenta a un mercado de bajo crecimiento. La recomendación es eliminarlos, no

insistir. En este tipo, encontramos a las margarinas “Sello de Oro”, “Crema de Oro” y “Primavera”.

Dilemas o Signos de Interrogación. Son negocios generalmente no rentables, que tienen baja participación de mercado, pero que se ubican en un sector de alto crecimiento. Un negocio dilema señala una posición interna peor que la de un negocio perro, pero que tiene la ventaja de estar en un sector de alto crecimiento. Por ello es que insistir o no, en este tipo de unidades estratégicas es una cuestión a resolver, en función de lo que podría pasar en el futuro en el sector y en la organización. Hasta fines del año 2000, según las dimensiones de este modelo, muchos negocios peruanos dedicados al ensamblaje de computadoras, la mayonesa “AlaCena” de Alicorp y el negocio de abarrotes de Supermercado “Santa Isabel”, se ubicarían aquí.

8.4.2 REDEFINICIÓN DE LA MATRIZ DEL BCG

Los señores Jorge Hermida, Roberto Serra y Eduardo Kastika, sustentados en que las dimensiones “crecimiento de mercado” y “participación relativa de mercado”, son poco significativas[3], tal como se describe en el gráfico 8.4.2.1, replantean estas dimensiones, y en su lugar utilizan la “atracción del sector”, como indicador agregado de las variables externas, y a la “posición competitiva” como factor que expresa la salud interna de la unidad estratégica. La dimensión “atracción del sector” incluye además del factor “crecimiento del mercado”, elementos como: tamaño, precios, estructura competitiva, rentabilidad, etc. Igualmente, el eje “posición competitiva” considera la participación del mercado, amplitud de línea, efectividad de la red de ventas, entre otros factores internos. Los estrategas aludidos señalan que el rol de los estrategas es prever la matriz de futura y a partir de ello ajustar el rol de cada unidad estratégica así como la política de asignación de recursos estratégicos.

La redefinición de la matriz conlleva los siguientes planteamientos:

Vacas lecheras. Es la posición más privilegiada. Es aquel negocio que presenta una alta rentabilidad y se ubica en un sector de bajo riesgo. El peligro de simplemente “ordeñar” a la “vaca lechera”, es que así ésta podría enflaquecer y luego dejar de “dar leche”. En consecuencia, la alternativa es invertir, no en el propio negocio, pues no olvidemos que por lo general se encuentran en la etapa cercana a la declinación, sino en un negocio “ternero”. Engendrar un “ternero” implicará impulsar un ambiente de creatividad y acumular esfuerzos e ideas creativas externas (el “toro”).

Estrellas. Es un negocio con alta rentabilidad y que se desempeña en un sector de alto riesgo. Antes de decidir qué hacer en este negocio, debe analizarse el futuro del sector y del negocio. Si el sector seguirá manteniéndose atractivo, la opción será reinvertir en el propio negocio, recurrir a otras fuentes de financiamiento y buscar la rentabilidad a través de los volúmenes y estabilidad o descenso de los márgenes; si se prevé que el sector perderá atractivo, la clave estará en reinvertir en el fortalecimiento del nivel de competitividad de la unidad estratégica esperando transformarse en “vaca lechera”.

Dilemas o Signos de Interrogación. Son negocios de baja rentabilidad y

que por actuar en un sector de alto riesgo requieren de alta inversión. Para pasarlo a estrella, el problema es tomar una decisión acertada respecto a cómo ganar poder competitivo. Partiendo de la premisa que el sector seguirá siendo atractivo en el futuro, la salida es enfocar el negocio en un espacio competitivo que evite la mayor intensidad de la rivalidad y al mismo tiempo, invertir correctamente. La concentración de la estrategia se refiere a la claridad en la definición de la estrategia genérica: liderazgo en costos, costos centrados, diferenciación o diferenciación centrada.

Perros. Es un negocio de baja rentabilidad y que se enfrenta a un sector de bajo atractivo. Los señores Hermida, Serra y Kastika, advierten que antes de proceder a eliminarlos, debe evaluarse qué tipo de perro son. Los perros son de dos tipos: **ordinarios** y **finos**. Entre los perros ordinarios (ver gráfico 8.4.2.2), que si deben ser eliminados inmediatamente, tenemos:

Perro callejero. Es un negocio que está desposicionado en la mente de los clientes, no tiene un rumbo definido y arroja pérdidas financieras. Como ejemplo podemos mencionar al yogurt en sachet de "Yoleit" que frecuentemente va de "yapa", el refresco McCollin's sabor a naranja que en diciembre de 1997 en los Supermercados "E. Wong", iba de regalo con el aceite crisol. Asimismo, la cerveza "Duo" lanzada por la empresa Cervesur, forma parte de este grupo.

Perro rabioso. Generalmente es un generador de pérdidas que desprestigia a los demás productos y a la organización. Podríamos considerar como perros rabiosos a la olla arrocera "Kenmore" que se ofrece a la mitad de precio de una arrocera "Oster", de igual manera a la gaseosa "Viva Backus".

Perro fiel. Su continuidad en el portafolio de negocios se debe a factores o razones emocionales, tales como: fue el negocio con el cual se inició la organización o es engreído de los fundadores o de los principales directivos. Un caso de negocio perro fiel fue la margarina "Regia", que salió del mercado en octubre del año 1994.

Los perros finos *que debieran mantenerse mientras cumplen un rol estratégico a favor de la cartera de negocios en su conjunto* (ver gráfico 8.4.2.3), son:

Perro de imagen. Es lo contrario al perro rabioso. Si bien en este negocio se pierde dinero, tiene la ventaja de dar prestigio a la unidad estratégica u organización en su conjunto. Los autos Rolls Royce y los licores finos que se ofrecen en el Supermercado "Metro", se pueden considerarse en esta clasificación.

Perro de pelea. En el caso de no contar con negocio "vaca lechera", es recomendable introducir un negocio que vaya por delante del negocio principal que luego se lanzará. La clave está en molestar y distraer al negocio competidor, para de esta forma facilitar el ingreso del negocio o producto principal. Queremos añadir bajo nuestra responsabilidad que una organización, que tiene negocios "vacas lecheras" en lugar de introducir perros guardianes que las protejan, podría lanzar perros que tomen la iniciativa molestando al competidor principal. Por ejemplo, una empresa peruana, como líder en el negocio de algodón hidrófilo, para uso odontológico, con más o menos 60% de participación de mercado al año 1997, optó por crear un perro de pelea para molestar a CKF, empresa que era líder del mercado informal y cuya tendencia era seguir subiendo en ventas. El problema ocurre cuando sin ser líder o sin ser un negocio "vaca lechera" o "estrella", se introducen perros de pelea, como fue el caso de la Compañía Nacional de Cerveza, propietaria de la cerveza "Pilsen", producto que era el segundo, y no el líder, del mercado, y que

lanzó primero la cerveza “Danker” para molestar a su archirrival “Cristal” bajo el lema de “la rubia joven frente a la rubia vieja” y luego la cerveza “Cóndor” contra esta misma cerveza con la consigna “el macho frente a la hembra”. Al final todos sabemos quién ganó la batalla: la “rubia vieja” se devoró a la “rubia joven” y al “machazo”. Creemos que la creación y utilización de negocios perros “finos” está reservado para los líderes u organizaciones fuertes.

Perro guardián. Es el producto o negocio que sirve de custodia al negocio “vaca lechera” de la organización. Es un negocio defensivo, responde a un ataque, no es el iniciador del ataque frente aun competidor determinado. Evita que el negocio principal se distraiga y algunas veces sirve para frenar la arremetida de un competidor o de un grupo de competidores en particular. Podemos incluir en este tipo, al producto leche en polvo “Aurora” que se introdujo en 1992 (se eliminó en 1997) en defensa de la leche “Gloria” frente a la leche en polvo “Anchor”) y a la gelatina “Saroma” como protectora de la gelatina “Royal”.

Perro de carrera. Es similar que el negocio perro de pelea, con la particularidad de que el ataque es tecnológico y tiene como propósito que el negocio “Vaca lechera” o líder de un competidor determinado, levante barreras a la salida como respuesta a esta carrera tecnológica. Una vez levantadas las barreras por el competidor, recién se introduce el producto o negocio principal. Es propio también de algunos negocios líderes que, según el modelo de Treacy y Wiersema, han elegido el valor de la “novedad” o innovación”, como por ejemplo, Sony cuando lanzó al mercado el Discman, teniendo desarrollado el Minidisc. Otro caso es el lanzamiento de cámaras tradicionales sofisticadas, teniéndose desarrollado las cámaras digitales.

8.4.3 EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO: SIGNIFICADO E IMPLICANCIAS

Es importante que tanto en la tipificación de cada unidad estratégica, como en el momento de decidir la opción estratégica para cada negocio, se identifique y se tome en cuenta la etapa del ciclo de vida en la cual se encuentra el producto. Comúnmente, por ejemplo, cuando el producto está en su fase de introducción, las fuerzas competitivas del sector todavía no están definidas, es un período de pérdidas y el liderazgo en participación de mercado es cambiante, por lo que es difícil tipificar el negocio y de paso la probabilidad de equivocarse en la definición de la estrategia es alta. Por lo general, en la etapa de declinación casi todos los negocios tienen pérdidas y esta situación podría tentar a clasificar a un negocio como perro.

Entendiendo *ciclo de vida de un producto* como “la demanda agregada de todas las marcas que componen una categoría genérica de productos”[4] y considerando que lo que nos interesa es definir cada etapa en términos de su repercusión sobre el atractivo y nivel de competitividad de cada unidad estratégica, las características de cada fase, exhibidas en el gráfico 8.4.3.1, son :

Introducción. El producto y su tecnología no es conocido, sólo se tiene estimaciones sobre los posibles efectos y reacciones frente a los factores y fenómenos del contexto, y por lo tanto, los propósitos son buscar un significado y sentar las bases de la salud interna . Por otra parte, existe una alta incertidumbre, las reglas de juego de la competencia y sus correspondientes variables externas claves

no están claras ni definidas, por ende, la clave estará en priorizar el trabajo de construir barreras a la entrada, tomar el liderazgo en la imposición de reglas de juego, tener mente abierta e invertir para conocer y convencer al mercado y proteger los puntos débiles de la unidad estratégica. En esta etapa el producto es sensible a los ataques de la competencia.

Crecimiento. El atractivo del sector atrae a más competidores, pero al mismo tiempo mitiga la rivalidad de los competidores existentes, la presión de los productos sustitutos es débil, aparecen los productos complementarios y las reglas de juego se van definiendo. Los propósitos son mantenerse o crecer conforme crece el mercado y ordenar y garantizar el fondeo permanente de la unidad estratégica. Es decir, se requiere desarrollar equilibradamente las capacidades de marketing y de finanzas. De lo que se haga y logre en esta etapa dependerá el posicionamiento futuro.

Madurez. La demanda crece al ritmo del PBI o de la tasa demográfica, las reglas de juego están claras y definidas, los productos sustitutos presionan fuertemente, el posicionamiento de cada unidad estratégica es conocido, los territorios de igual manera, todos los competidores están interesados en alargar el tiempo de madurez expresado en lanzamientos y relanzamientos de productos. Los propósitos son mantener el posicionamiento y fortalecer la salud interna de la unidad estratégica. Lo esencial es estar alerta a las señales de debilitamiento interno para de inmediato emprender acciones correctivas o preventivas y lograr mantenerse saludable.

Saturación. La demanda, en unidades absolutas, por el producto se estanca, es decir, los compradores generalmente son los mismos; los competidores aprovechan toman este momento como tregua y lo destinan para pensar la forma de afrontar la madurez. Urge estimar el momento de la declinación para buscar un reemplazo e inmediatamente salir del mercado. El esfuerzo se orienta a los nuevos negocios sustitutos.

Declinación. El producto es desplazado por sustitutos, se pierde dinero. Debe pensarse en una salida decorosa y esta es concentrarse en un territorio exclusivo y defendible que compense las mayores deficiencias y desventajas derivadas de la obsolescencia tecnológica.

8.4.4 ESTRATEGIA GENERAL DE CARTERA

Quisiéramos añadir a los planteamientos del BCG y de los señores Hermida, Serra y Kastika, un ajuste de los ejes de las matrices y un conjunto de caminos estratégicos. Es nuestro interés generalizar la aplicación de estos modelos matriciales en diversos tipos de sectores, así como superar la simplicidad de éstos para tipificar los negocios.

Ajuste de los criterios de las dimensiones de la Matriz del BCG

Uno de los inconvenientes más importantes de la matriz del BCG es su excesiva linealidad, por cuanto, si bien la dimensión crecimiento de mercado, es uno de los indicadores más importantes del atractivo de un sector, limita el significado de ésta. Para algunos, el atractivo puede darse en términos de baja competitividad de los

competidores actuales del sector y/o expresado en función de las oportunidades más importantes o variables externas claves del sector, que no podrían estarse aprovechando.

Por otro lado, la dimensión cuota relativa de mercado se sustenta en la hipótesis de que la participación de mercado de una empresa refleja el nivel de rentabilidad de una organización , y que a su vez ésta, es producto de la reducción de costos unitarios por efectos de la ley de experiencia, es decir conforme a "El coste unitario del valor añadido de un producto homogéneo, medido en unidades monetarias constantes disminuye en un porcentaje fijo y previsible cada vez que la producción acumulada se duplica"[5]. Nótese que la experiencia no se mide en años sino en términos de volumen de producción, no es una ley natural y por tanto no siempre se da, y además, descansa sólo sobre los costos del valor añadido, esto es, sobre el precio de venta menos el costo de las entradas. En consecuencia, puede constituirse en un indicador no representativo o limitado en el caso de costos altos de materias primas (no forma parte del valor añadido).

Esta segunda dimensión, no considera asimismo que una organización puede tener negocios poco afectados por la ley de experiencia, como el de desarrollo de software o reparación de automóviles, donde la rentabilidad es producto de la diferenciación del producto o del poder que le confiere esta diferenciación para subir precios. Por otra parte, puede darse el caso de negocios, que a pesar de su rentabilidad; como por ejemplo Dell Computer, que en la venta de computadoras personales al año 2000 fue el segundo en el mundo, o Cervesur, al año 1999, en el sector de cerveza peruano; por considerar tan sólo la dimensión participación relativa de mercado, según esta matriz resulten calificados como negocio dilema o perro, respectivamente; y ello estamos seguros, es un absurdo.

Finalmente, llamamos la atención en el sentido de que para aplicar la Matriz del BCG es importante ubicarse respecto al segmento referencial de estudio, pues, por ejemplo, el negocio de computadoras Dell, si bien a nivel mundial podría definirse como dilema, a nivel del mercado norteamericano pasaría a ser considerado como un negocio estrella.

Por lo tanto, como alternativa planteamos la utilización de dos dimensiones multicriterios, una para evaluar el atractivo del sector y la otra, para medir el nivel de competitividad de la unidad estratégica. Como se expone en los cuadros 8.4.4.1 y 8.4.4.2, el atractivo de un sector determinado será resultado de lo interesante que sea respecto a cada una de las variables externas claves, a la rentabilidad del sector, al crecimiento del mercado y en relación a la presión e impacto de cada una de las fuerzas competitivas. Por su parte, el nivel de competitividad será producto de medir cómo está la unidad estratégica en estudio respecto a las variables internas más importantes y/o a las variables participación relativa de mercado, productividad, características de calidad del producto, costo, servicio, velocidad, eficacia, efectividad y creatividad. Tome en cuenta que estamos siendo reiterativos en el momento de señalar los factores y variables a evaluar con la finalidad de evitar que se pase por alto un criterio importante, pero ello no significa que un mismo o similar criterio se valore de manera repetida.

En la dimensión "nivel de atractivo del sector", en los casos de evaluar criterios con dos o más opciones o tendencias, para efectos de estimar el atractivo de cada uno de estos factores o variables, es importante asignar una probabilidad a

cada posible resultado. En ambas matrices, es fundamental discriminar las repercusiones de cada factor o variable sobre el resultado final, mediante el establecimiento de pesos individuales.

Construcción de la Matriz de Nivel de Competitividad

El procedimiento a seguir para elaborar la matriz de competitividad es el siguiente:

1º Seleccionar y anotar en la columna "criterios" (primera columna) las variables internas más importantes y los factores y variables descritos en el gráfico 8.4.4.2 Las variables internas claves serán aquellas a las que se les otorgó mayor peso en la matriz de evaluación de variables internas. Una alternativa, para detectar las variables internas claves podría ser considerar a aquellas variables cuyos pesos asignados en la matriz de evaluación de variables internas, acumulativamente representen aproximadamente el 80% del total del peso asignado (1.00 ó 100%).

2º Asignar un peso, según su importancia a las variables más importantes. El peso se asigna en función de la incidencia de la variable en la relación calidad/precio.

3º Evaluar el grado de competitividad de la unidad estratégica respecto a cada variable anterior, según la escala siguiente: 0 a 1= muy baja competitividad; 1 a 2= baja competitividad; 2 a 3= competitividad media; 3 a 4= competitivo; y 4 a 5= alta competitividad. La puntuación se otorga considerando el nivel de la unidad estratégica respecto al promedio del sector, al competidor más importante o al parámetro más desafiante. Para realizar este paso es muy útil recurrir a la información proporcionada por la matriz de nivel competitivo elaborado en el proceso de diagnóstico interno.

4º Multiplicar el peso otorgado a cada variable clave interna por su correspondiente puntaje, y el total anotarlo en la columna "puntaje ponderado".

5º Sumar los puntajes ponderados de cada variable clave interna. Si el puntaje ponderado total es mayor a 3, indicará que la unidad estratégica es competitiva; si el puntaje ponderado total se ubica entre 2 y 3, señala que el negocio se ubica en una competitividad media; y si es menor a 2 puntos, podemos deducir que la unidad estratégica no es competitiva.

6º Ajustar, si fuera procedente, atendiendo el único criterio de objetividad, los pesos y puntajes, y volver a estimar el puntaje ponderado total.

7º Analizar los resultados obtenidos. Principalmente deducir cuán competitiva es la unidad estratégica y en qué es competitiva y respecto a qué variable clave interna habrá que enfocar los esfuerzos para ganar competitividad.

Para efectos de deducir el nivel de competitividad es fundamental atender por separado los resultados obtenidos respecto al nivel de eficacia, eficiencia, efectividad, calidad, productividad, costo, velocidad y servicio; así como en relación a las interacciones de tipo causa-efecto entre éstas variables. Por ejemplo una mejora en la calidad mejorará la productividad y podría incrementar la rapidez. Por otro lado, la productividad si bien puede incrementarse, ello no significa que se ha mejorado en el nivel de costos, pues los recursos adquiridos en sí pueden haberse encarecido. Entonces, de lo que se trata es de detectar en cuánto incide la combinación de estos indicadores en la relación precio/calidad (nivel de competitividad). Por ejemplo, suponiendo que los costos de los insumos se

mantienen, si la mejora en la calidad y en el servicio, es percibido así por el cliente, y si los niveles de productividad y velocidad se elevan, la conclusión será que la competitividad se ha incrementado, pues este desempeño se mostrará en una mejor relación precio/calidad. Resumiendo, diremos que en el trabajo de identificación de causas, deben señalarse claramente las interrelaciones y las conversiones dinámicas e interactivas de medios a fines. Por ejemplo, una meta es elevar la calidad o la rapidez en el ciclo operativo; pero al mismo tiempo elevar la calidad puede ser, y de hecho es, un medio para incrementar la productividad; o ser más rápidos puede conllevar a mejorar el servicio prestado

La construcción de la Matriz de Atractivo del Sector, sigue un procedimiento similar al que acabamos de exponer (ver gráfico 8.4.4.1)

Caminos estratégicos

En principio, para nosotros las estrategias son decisiones que se toman hoy, pero hacia delante. Por ello es que antes de decidir la estrategia por tipo de negocio, es conveniente que se estime si un sector continuará atractivo, si siendo atractivo dejará de serlo, si se mantendrá no atractivo y si siendo no atractivo se volverá atractivo. Posteriormente, apoyados en la matriz mostrada en el gráfico 8.4.4.3, cruzando cada uno de estos escenarios con el nivel de competitividad de la unidad estratégica se trazarán los caminos estratégicos por cada tipo de negocio. Nuevamente llamamos la atención en el sentido de que es necesario combinar o añadir a nuestras recomendaciones, las estrategias planteadas por otros modelos. Así tenemos:

Vacas lecheras. Serán tipificados como negocios “vacas lecheras” aquellos que obtuvieron un puntaje mayor a 3 en el eje “nivel de competitividad” y menor a 3 en la dimensión “atractivo del sector”. Cuando se espera que el sector se vuelva atractivo, el camino es fortalecerse financieramente para luego crecer sostenida y ordenadamente y de esta manera estar preparado para actuar como un negocio “estrella”.

Un negocio “vaca lechera” que en el futuro seguirá en un sector no atractivo, está obligado a rejuvenecer, a mejorar la salud de sus fortalezas más importantes y a superar sus debilidades claves. Asimismo, debe pensar en nuevas categorías o beneficios que serán importantes en el futuro y en el correspondiente desarrollo de nuevas marcas.

Estrellas. Son aquellos negocios con alta competitividad que se desarrollan en un sector de alto atractivo. Si se ha previsto que el sector mantendrá su atractivo, la opción es consolidar la capacidad de los procesos internos de la unidad estratégica y al mismo tiempo crecer al compás del crecimiento del sector. Igualmente, un escenario futuro atractivo exigirá una atención prioritaria de la salud de los flujos de fondos y de efectivo, para poder afrontar con éxito sus requerimientos.

Un sector que se volverá no atractivo, señala que de mantenerse el nivel de competitividad del negocio “estrella”, va camino a convertirse en un negocio “vaca lechera”. Consecuentemente, la clave estará también en fortalecer el nivel de competitividad y simultáneamente, en mantener el liderazgo en el establecimiento de

las reglas de juego de cómo y en base a qué competir en el sector, o en conservar el liderazgo en participación de mercado o en nivel rentabilidad.

Perros. Son negocios que presentan una baja competitividad y que tienen como contexto un sector poco atractivo. Un negocio perro que estará en un sector que se volverá atractivo tiene como opción enfocarse en segmentos de poco interés para los competidores competitivos y recurrir a las estrategias propias de un negocio "dilema".

De ser el caso que el sector se mantendrá no atractivo, un negocio perro deberá agotar la posibilidad de reconvertirse radicalmente y de no ser posible, deberá calcular el momento de la desinversión. Mientras el negocio perro desempeñe un rol estratégico a favor de toda la cartera de negocios o de un negocio en particular, se mantendrá como parte del portafolio de negocios.

Dilemas. Son negocios de baja competitividad, pero que están en un sector de alto atractivo. Si un negocio de este tipo se va a enfrentar a un sector que continuará atractivo, deberá esforzarse por superar sus "cuellos de botella" en el menor tiempo posible o atrincherarse en torno a sus competencias claves y elegir una categoría, valor o nicho específico. Igualmente, en esta situación los negocios dilemas antes de decidir sus estrategias, deberán reducir el nivel de incertidumbre mediante la búsqueda de mayor información relacionada a lo que podría suceder en el futuro. Por ejemplo una empresa, en su negocio dedicado a la venta de alimentos semi-preparados, hojuelas de maíz, cereales con kiwicha y quinua, cremas de sopas, leche evaporada en envases tetrapack y avenas, utilizando la matriz de atractivo y de competitividad explicados en los cuadros 8.4.4.1 y 8.4.4.2, al proyectar el atractivo de su sector se ubicó en el quinto cuadrante del gráfico 8.4.4.3, y como negocio dilema se concentró en su sistema de doble tornillo para el proceso de extrusión, único en el sector, amplió su gama de productos y los enfocó a segmentos no atendidos por los competidores más fuertes.

En un sector que perderá atractivo, la superación de los "cuellos de botella" será una exigencia de vida o muerte, de igual modo la real posibilidad de transformarse radicalmente, de no ser así, debe acelerarse la desinversión o tratarlo como un negocio perro. Un "cuello de botella" puede ser: la marca, el conocimiento del cliente, la mala percepción, la mala calidad, el deficiente servicio, una inadecuada política de trabajo o cualquier tipo de restricción u obstáculo al logro de una alta competitividad.

La clave para detectar los "cuellos de botella" más gravitantes es cuestionarse por qué se tiene bajo nivel de competitividad en determinado factor o variable interna. Por ejemplo, debe responderse a la pregunta ¿por qué se tiene una baja participación de mercado?, o ¿por qué se tiene baja productividad?.

En mérito a que los "gatos salvajes" se caracterizan porque son difíciles de domesticar, no ayudan en nada al hombre y tienen a su favor una gran libertad y a la naturaleza para cambiar de hábitat permanentemente, algunos estudiosos denominan así a los negocios dilemas.

Es oportuno realzar que una forma alternativa de medir el atractivo futuro de un sector es evaluar la evolución del valor de los grupos de clientes más importantes del

sector, medido en términos de su capacidad futura de compra.

Gráfico 8.4.4.3: MATRIZ DE ESTRATEGIA GENERAL DE CARTERA

ATRACTIVO DEL SECTOR	I: ESTRELLAS	V: DILEMAS
CONTINÚA ATRACTIVO	. Consolidar y crecer. . Mejorar salud de flujo de fondos y de flujo de caja.	. Superar "cuellos de botella". . Atrincherarse. . Enfocarse.
DEJA DE SER ATRACTIVO	II: ESTRELLAS . Consolidar y mantener liderazgo. . Considerarlo como "vaca lechera".	VI: DILEMAS . Obligado a superar "cuellos de botella". . Transformarse internamente. . Desinvertir.
SE VUELVE ATRACTIVO	III: VACAS LECHERAS . Crecer orgánica y ordenadamente. . Prepararse financieramente. . Considerarlo como "estrella".	VII: PERROS . Enfocarse en segmentos de poco interés. . Considerarlo como "dilema".
SE MANTIENE NO ATRACTIVO	IV: VACAS LECHERAS . Revitalizar, "reponer energías". . Pensar en nuevas categorías o beneficios y en nuevas marcas.	VIII: PERROS . Mantenerlo mientras cumple un rol estratégico, luego desinvertir. . Antes de desinvertir, agotar la posibilidad de reconvertirlo.
	ALTA	BAJA

COMPETITIVIDAD

Gráfico 8.4.1.1: LA MATRIZ DEL BCG

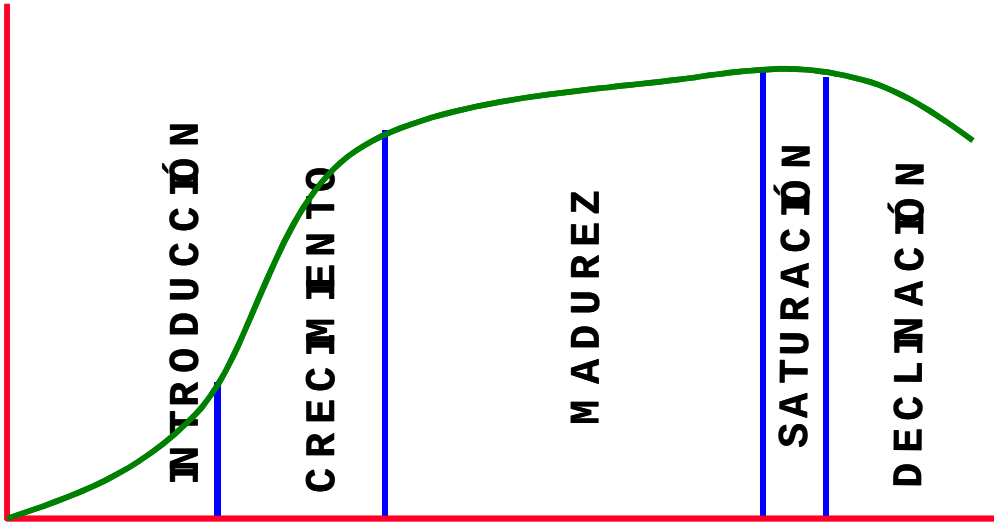
Gráfico 8.4.2.1: REDEFINICIÓN DE LA MATRIZ BCG

Gráfico 8.4.2.2: NEGOCIO PERROS ORDINARIOS

Gráfico 8.4.2.3: NEGOCIO PERROS DE RAZA

DE IMAGEN	GUARDIAN
DE PELEA	DE CARRERA

Gráfico 8.4.3.1: CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Cuadro 8.4.4.1: NIVEL DE ATRACTIVO DEL SECTOR

CRITERIOS	PESO	ATRACTIVIDAD						PUNTAJE PONDERADO
		Probab. (*)	0 - 1	1 - 2	2 - 3	3 - 4	4 - 5	
VARIABLES EXTERNAS CLAVES								
.								
.								
.								
.								
.								
.								
.								
.								
.								
. Crecimiento del sector								
. Rentabilidad del sector								
. Intensidad de la competencia								
. Fuerza de los clientes								
. Fuerza de los proveedores								
. Amenaza de ingreso de nuevos competidores								
. Fuerza de competidores complementarios								
. Fuerza de competidores sustitutos								
TOTAL	1,0							

0 a 1: Altamente no atractivo
1 a 2: No atractivo
2 a 3: Indiferente
3 a 4: Atractivo
4 a 5: Altamente atractivo
(*): En caso de evaluar posibles resultados o tendencias

Cuadro 8.4.4.2: NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA U.E.

CRITERIOS	PESO	COMPETITIVIDAD					PUNTAJE PONDERADO
		0 - 1	1 - 2	2 - 3	3 - 4	4 - 5	
VARIABLES INTERNAS CLAVES							
.							
.							
.							
.							
.							
.							
.							
.							
.							
. Participación relativa							
. Calidad del producto (características)							
. Costo							
. Servicio							
. Velocidad							
. Productividad							
. Nivel de innovación							
. Eficacia							
TOTAL	1,0						

0 a 1: Muy baja competitividad
1 a 2: Baja competitividad
2 a 3: Competitividad media
3 a 4: Competitivo
4 a 5: Alta competitividad

Leche “Gloria” y fideos “Don Vittorio”, son casos típicos de negocios “vaca lechera”

Frutas y Verduras
frescas y seleccionadas!
E.WONG
Donde comprar es un placer

Supermercados “E. Wong” es un negocio “estrella”.

Una evaluación más profunda del atractivo del sector, podría permitirnos ubicar a la cerveza “Bremen” como un negocio dilema o perro callejero.

Frente a la arremetida de “Anchor” en 1992, leche “Gloria” se defendió con la leche “Aurora”.

Según la matriz del BCG, Supermercados “Santa Isabel” sería un negocio “dilema”.

La mayonesa “Alacena” está camino a convertirse en un negocio “estrella”.

8.5 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Emprender estrategias de acercamiento a los clientes finales, a las fuentes primarias de insumos, de mayor control de las fuerzas competitivas de un sector determinado o de ingreso a nuevos sectores, obedece, o debiera obedecer, al objetivo de aumentar el valor de la organización. Asimismo, la definición de metas claras en torno a esto obliga a diseñar un mapa claro que conduzca a su logro. Es decir, no es una cuestión simple de ser más grandes o de ponerse a la par con lo que también está haciendo la competencia, sino de cómo hacer más competitiva a la organización.

La apuesta por la integración, tiene más justificación si se ha llegado a la conclusión que la organización por sí sola, corre el peligro de no lograr sus objetivos fundamentales o se ve imposibilitada de alcanzar determinadas metas estratégicas puntuales. Así, las estrategias de integración estarán alentadas por los objetivos específicos de: a) evitar que el esfuerzo interno por cohesionar y consolidar las ventajas competitivas se disipe en los eslabones externos de la cadena de valor, b) acceder a ventajas competitivas a través de la adquisición de nuevas competencias claves, c) superar "cuellos de botella"o debilidades difícilmente superables internamente, d) alcanzar el liderazgo en el establecimiento de las reglas de juego de cómo competir en el sector, y e) aumentar la rentabilidad de la organización, a través de la adquisición de eslabones más rentables del sistema de valor.

Igualmente, tiene más sentido optar por la diversificación, si se encuentra en otros sectores la posibilidad de reducir el riesgo del capital y al mismo tiempo de conseguir alternativas más rentables. Por lo tanto la diversificación en sus diferentes modalidades estará motivada por lograr: a) el apalancamiento de las capacidades internas más allá del sector, b) la explotación de determinadas ventajas específicas, c) el acceso a nuevas competencias esenciales, y d) la entrada a mercados desconocidos.

Sin embargo, integrarse o diversificarse, comprende muchos inconvenientes que tendrán que salvarse. En ambos casos, las desventajas se relacionan a la mayor diversidad cultural que podría ser inmanejable, la mayor vulnerabilidad de la capacidad gerencial derivada de la mayor complejidad del contexto externo e interno y de una organización de mayor magnitud, el probable desenfoque de la organización, la posible pérdida de perspectiva para incrementar el nivel de competitividad y el desequilibrio que podría ocurrir al combinar capacidades.

La diversidad cultural será un problema en la medida que su variedad imposibilite el logro de una escala de valores común y compartida por toda la organización y que además dificulte la clara definición de la unidad de dirección. Tanto en las estrategias de integración y diversificación, como en las de "quasi-

integración" o de "quasi-diversificación", el peligro que se podría derivar de las posibles menores expectativas de ascensos (menores cargos directivos) o de una deficiente selección del personal, es que el activo "capacidad intelectual" de la nueva organización no se incremente o que se deteriore la voluntad y el espíritu creativo del personal.

La plana gerencial puede ser capaz y tener la experiencia necesaria para manejar 10 ó 20 tipos de variables, pero ello no garantiza que este éxito se extienda a la gestión de nuevas variables exógenas y endógenas adicionales.

A vistas del público y particularmente de los clientes, es riesgoso para la organización continuar asociado a determinado posicionamiento ganado cuando se ingresa a nuevos negocios y a nuevas categorías, y puede resultar que las competencias esenciales de la organización no sean extendibles con éxito a nuevos negocios. Lo peor que podría ocurrir es actuar pensando que el solo hecho de ser mas grandes es sinónimo de éxito o seguir el crecimiento de la organización animado por la reducción de los costos y recursos, y así desatender el aumento del numerador de la productividad o de la búsqueda del mayor nivel de la relación calidad/precio. Puede suceder que la organización actual presente un desempeño ineficiente o se constituya en un "cuello de botella" para la organización adquirida, o a la inversa, respecto al abastecimiento de un mercado en particular o a la producción y venta de un producto que para ella es nuevo.

La organización puede crecer, de manera general, de dos formas: integrativa o diversificadamente (ver esquema expuesto en el cuadro 8.5.1). El crecimiento integrativo puede ser vertical y horizontal. El crecimiento diversificado se expresa de tres formas: concéntrica, horizontal y conglomerada. Revisemos cada una.

8.5.1 CRECIMIENTO INTEGRATIVO

Una organización crece integrativamente cuando crea o se hace propietaria de organizaciones clientes, proveedoras o competidoras que actúan en el mismo sector. La integración puede ser vertical u horizontal.

a) Integración vertical. Se denomina así cuando la organización toma en propiedad una organización proveedora de recursos o de mayor contacto directo con el cliente final. Puede ser de dos tipos: Hacia adelante y hacia atrás. Busca el incremento del superávit económico de la organización, esto es, el rendimiento que queda después de descontar el costo total de las organizaciones, incluido el costo de capital. Ello quiere decir que valdrá la pena integrarse si por ejemplo una organización que tiene 20% de costo de oportunidad, una inversión inicial de 50 millones de dólares y una utilidad neta de 15 millones, compra una empresa con una inversión adicional de 10 millones de dólares y llega a obtener una utilidad neta adicional de 3 millones de dólares, y por tanto aumenta su excedente de 5 a 6 millones de dólares.

a.1) Integración vertical hacia delante o "aguas abajo". Con esta estrategia la organización se acerca más al cliente final. Se plasma por ejemplo con la compra de una

distribuidora o de determinados puntos de venta. Tiene como objetivos específicos: Mantener la vigorosidad de las ventajas competitivas, extender la efectividad de las políticas de precios, mantener o consolidar el nivel de características de calidad del producto y de los servicios y por ende lograr la consistencia entre las actividades internas y externas de la cadena de valor, conocer más el mercado y como consecuencia mejorar la satisfacción de los requerimientos y expectativas de los clientes.

a.2) Integración vertical hacia atrás o "aguas arriba". Con esta alternativa la organización se acerca a las fuentes de materias primas o in puts primarios. Lleva consigo el traslado de las expectativas y exigencias que se tenía como cliente a la cadena proveedora que con la integración se ha vuelto en proveedor interno o controlable. Asimismo, busca asegurar la ventaja competitiva desde su inicio y garantizar la estabilidad en el aprovisionamiento y en las condiciones de precios, calidad y servicios.

b) Integración horizontal. Comprende la compra de una organización que compite directa o indirectamente o la creación de una organización que compita en el mismo sector, como por ejemplo, la compra de Cervesur, dueña de la cerveza "Cuzqueña", que hizo la empresa Cervecera Backus, propietaria de la cerveza "Cristal". En este mismo caso, tenemos el lanzamiento de la margarina Swis de Laive, empresa que competía con mantequillas (sustituto de las margarinas). Lo que se busca es levantar barreras a la entrada y/o repeler el ataque de competidores agresivos. Las barreras a la entrada se reflejan en el menor costo fijo unitario que se podría obtener como producto de la utilización de recursos compartidos y en el fortalecimiento o creación de nuevas fortalezas y capacidades procedentes de la nueva organización adquirida. El inconveniente del aumento de las barreras a la entrada, es que al mismo tiempo también se constituye en barreras a la salida o vallas que en caso de perder atractivo el sector harán más costosa la salida.

8.5.2 CRECIMIENTO DIVERSIFICADO

A diferencia de las estrategias de integración, la diversificación consiste en salir del sector habitual en el cual se desarrolla la organización e intervenir en nuevos sectores, es decir, ingresa a jugar en estadios con nuevas fuerzas competitivas y enfrentando a un nuevo contexto. Puede darse mediante la creación o adquisición de organizaciones. Esta opción resulta más tentadora cuando en el sector habitual se encuentra pocas posibilidades de incrementar la rentabilidad o cuando el sector se vuelve cada vez menos atractivo. Puede ser concéntrica, horizontal o conglomerada.

En cualquiera de los tipos de diversificación, la clave está en obtener mayor eficiencia, sin descuidar la eficacia, como efecto de la reutilización o expansión de las fortalezas o competencias claves de una y otra organización o como resultado del aprendizaje de nuevas competencias y de nuevos mercados. Si bien una meta específica de la diversificación es reducir el costo fijo unitario vía la extensión de los mismos o similares gastos fijos a nuevas líneas de productos o negocios, presenta el riesgo de perder eficacia como consecuencia del desenfoque y de las posibles

limitaciones de la capacidad gerencial para manejar una organización más compleja y con competidores más especializados.

a) Diversificación concéntrica. La base de este crecimiento es la afinidad de los nuevos productos con la tecnología actual de la organización; esto es, si para la oferta de los nuevos productos se compartirán determinadas actividades claves comunes. Por ejemplo, existen semejanzas entre el proceso de elaboración y distribución de las cervezas "Cristal", "Pilsen" y "Cuzqueña" con la de la gaseosa "Guaraná" de la empresa Backus y además se comparten recursos y actividades de distribución; similarmente, entre las gaseosas "Fanta", "Coca Cola" y "Sprite" y el agua mineral "san Antonio" de la empresa Coca Cola. Para emprender una estrategia de este tipo debe responderse afirmativamente a las siguientes tres preguntas: ¿conocemos la combinación de las 5 M's (mano de obra, máquinas, métodos, materiales y medio ambiente) para producir y distribuir (tecnología conocida) el nuevo producto?; ¿se cuentan con determinadas actividades o capacidades que se podrían compartir o extender? y ¿ampliaremos las fuentes de ingresos en mucha mayor proporción que el crecimiento de los recursos?.

b) Diversificación horizontal. Se caracteriza por la orientación de los nuevos productos hacia un mercado conocido o relacionado al mercado donde se actúa y porque es escasa la explotación de actividades operacionales comunes (tecnología no relacionada). Por ejemplo, las empresas Mobil, Shell y Texaco y su ingreso en el sector de grifos; Philips y sus pilas; la empresa Lufhansa y su presencia en los sectores de aviones y de hoteles. Las cuestiones que se tienen que salvar para decidirse por esta posición son: ¿cuáles son los mercados que más conocemos (clientes actuales)? y ¿qué nuevos productos podemos ofrecer a estos mercados con similar nivel de calidad?

c) Diversificación conglomerada. Aquí el fundamento del crecimiento no es la tecnología ni el mercado actual, y por tanto es escasa la explotación de actividades comunes o de conocimientos del mercado. Generalmente, lo que se comparte son infraestructuras y capacidades gerenciales de nivel corporativo. Lo que más motiva a una diversificación de este tipo es la diversificación del riesgo de la cartera de negocios y el aumento absoluto de la riqueza organizacional. A la larga es difícil encontrar conglomerados líderes o segundos en todos los sectores donde intervienen, pues son grandemente débiles ante los especialistas. Los grupos Unilever, Carsa, Hyundai, Gloria y Backus, son ejemplos típicos de organizaciones conglomeradas.

8.5.3 CRITERIOS PARA APROBAR LAS ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN

Entre las razones más importantes para decidirse por las estrategias de integración o diversificación son las siguientes:

1. No existen especialistas. Casi siempre, el especialista llega a ser el líder de un sector determinado. A mayor complejidad de los procesos claves y a mayor presencia de especialistas en un sector en particular, mayores serán las dificultades para tener éxito.
2. La nueva organización se mantendrá fuerte por muchos años. No olvidemos que cada vez las ventajas se vuelven más accesibles y consecuentemente, está presente el peligro de ser alcanzado por los competidores.
3. Acceso a nuevas competencias claves. No se trata de comprar activos tangibles, lo más importante es la adquisición de activos intangibles que sustenten las nuevas o actuales ventajas competitivas. Por ejemplo, importa conocer si la integración o diversificación va a significar mejoras en la gestión empresarial, como en la planificación, en el control, en el manejo de inventarios, en el aprovisionamiento de materias primas o insumos importantes y en el mayor dinamismo y sincronización en la ejecución de procesos adyacentes o compartidos.
4. Nuevo sector es atractivo y es compensatorio. Debe estimarse si el sector será atractivo para la organización y si servirá para compensar la inestabilidad y riesgo del mercado actual.
5. Afinidad cultural. Mientras más valores compartidos exista entre las culturas de cada organización, más posibilidad de lograr la unidad de la nueva organización.
6. Capacidad gerencial y técnica de confianza. Dos sectores diferentes exigen también diversas habilidades y requisitos gerenciales y técnicos. Pensemos en que una mayor complejidad, implica mayor control, mayor visión global y mayor efectividad, y que ello debe ser respondido con gerentes que además de capaces técnica y administrativamente, sean leales a los valores de la organización. Existirá capacidad gerencial y técnica de confianza en la medida que exista afinidad entre las nuevas actividades con las competencias claves de los directivos claves.
7. Aumento del poder de negociación. Si crear o comprar una empresa se va a traducir en una mejor posición para fortalecer o desarrollar ventajas competitivas es más justificable la integración o diversificación.
8. Mayor superávit económico. Éste se puede derivar de la obtención de economías de escala o de alcance, reducción de costos burocráticos, de un mejor manejo de los mercados, del aprendizaje de nuevas competencias, de la reutilización de las competencias actuales o del apalancamiento de los recursos actuales.
9. Ineficacia de las estrategias de “quasi-integración” o “quasi-diversificación”. Si los acuerdos o alianzas de cualquier tipo no garantizan que se disminuyan los riesgos o no se cuenta con los socios más idóneos para implementar estrategias compartidas y alcanzar metas de tipo ganar-ganar, recién debe optarse por la creación o compra de empresas.
10. Facilidad para invertir en activos especializados. Debe evaluarse si el control de un nuevo eslabón de la cadena de valor o la intervención en un nuevo sector facilita la inversión en activos especializados indispensables para la reducción de costos, incrementar la diferenciación, intensificar la innovación o para cualquier otro tipo de ventaja competitiva. Por ejemplo, la propiedad sobre una empresa proveedora de un insumo importante, independiza y sustenta la inversión en equipos especializados y en conocimientos de alto nivel en investigación y desarrollo.

8.5.4 ESTRATEGIAS DE "QUASI-INTEGRACIÓN" O DE "QUASI-DIVERSIFICACIÓN"

Una alternativa al crecimiento integrativo o diversificado, son las denominadas estrategias de "quasi-integración" o de "quasi-diversificación". La diferencia más importante radica en que un crecimiento integrativo o diversificado implica propiedad de una organización que actúa en el sector o fuera de este, y en cambio las alianzas estratégicas, no.

Con este tipo de alternativas se persigue reducir los riesgos de la integración y de la diversificación como resultante de las desventajas de lo que significa apropiarse de las nuevas organizaciones (riesgo del capital invertido en un nuevo sector o negocio no conocido), tiene los mismos propósitos que para los casos de las estrategias de integración y diversificación y en consecuencia coloca al centro el incremento del superávit económico de la organización, con la salvedad que los inconvenientes son otros.

Los contratos a largo plazo, los *joint ventures*, la concesión de licencias tecnológicas, la cesión en posesión de determinados activos, las franquicias y en general cualquier modalidad de alianza estratégica, cobrarán cada vez mayor importancia en razón a que la velocidad de la innovación tecnológica y la velocidad de los cambios en las expectativas y necesidades de los clientes exigirá más y más velocidad y flexibilidad para ajustar los procesos internos de las organizaciones y más y más recursos que trasciendan las fronteras organizacionales. Por otra parte, un mundo globalizado volverá los recursos organizacionales en insuficientes e invitará a compartir riesgos y recursos para ingresar en mercados desconocidos y para estar por lo menos a la par con la velocidad de los cambios tecnológicos.

En cualquiera de los tipos de alianzas, el cordón umbilical será el establecimiento de metas específicas claras y comunes, pues el mayor problema de las alianzas estratégicas está en que van a actuar dos o más socios, pero que van a tener que actuar como si fueran uno sólo. Asimismo, en la definición de las metas debe primar el criterio ganar-ganar y su consecución debe estar respaldado en estrategias, planes de acción y rutas convergentes, definición de indicadores sensatos del desempeño de cada socio y para la medición de la evolución de la alianza y en la designación de las personas más idóneas para lograr la unidad de prácticas y valores en una organización de mayor diversidad de marcos de gestión o de pensamiento.

Las dificultades y riesgos que tendrán que superarse se asocian a la mayor diversidad cultural; a los reparos o dudas que siempre estarán presentes después de la designación de los directivos claves encargados de manejar la nueva organización, producto de las diferentes apreciaciones respecto al perfil de cada candidato y del desempeño de éstos; el desequilibrio que podría existir entre las competencias aportadas por cada socio; está presente el peligro de confiarse y trabajar bajo el esquema de que el solo hecho de ser más grandes es sinónimo de éxito o de concentrarse solo en el manejo del denominador de la productividad o de la cuenta de gastos del estado de resultados; y también podría suceder que la capacidad gerencial es insuficiente para gestionar una organización de mayor magnitud.

Como se podrá deducir, con las alianzas estratégicas se podrían superar con mayor eficacia los inconvenientes de la integración y de la diversificación en lo que concierne a la mayor vulnerabilidad de la nueva organización para enfrentarse a nuevos factores y variables exógenas y endógenas y en cuanto a lo que significa enfrentarse a nuevos mercados.

8.5.5 FACTORES CLAVES A EVALUAR EN LA ADOPCIÓN DE ESTRATEGIAS DE "QUASI-INTEGRACIÓN" O DE "QUASI-DIVERSIFICACIÓN"

Muchos gerentes afirman que las alianzas estratégicas son como los matrimonios. Nosotros estamos de acuerdo con esto, pero también creemos que en muchos casos, esta analogía queda en la simple frase, pues en la práctica muchos se olvidan de los factores más importantes para un matrimonio feliz.

En primer lugar debe tomarse en cuenta que casarse es una decisión estratégica, aunque conozco varios amigos que al acto de casarse le otorgan una connotación operativa. Por lo tanto, antes de tomar esta decisión, debe pensarse en esta, una y mil veces y discernirse mucho sobre los posibles problemas que se presentarán y sobre los cuales habrá que tomar acuerdos claros y precisos. La clave estará en definir primero el perfil o las cualidades del compañero e iniciar el proceso de elección en función del cumplimiento estricto de estos requisitos.

Uno de los problemas es que tiempo después del matrimonio vendrán los hijos y estos necesitarán de unidad de dirección, pues si la madre dice si y el padre, no, allí se iniciará el conflicto; también es importante sopesar las incidencias de los suegros en la vida familiar y principalmente en la toma de decisiones. Igualmente, con el correr de los años, el atractivo físico y mental de uno y otro puede decaer y eso puede ser motivo de desánimo o divorcio.

Debe preverse que en el futuro habrán tentaciones de aliarse con otros o de tomar acuerdos o acciones contrarias a lo convenido. Debe repensarse si realmente con la unión las debilidades de uno y otro serán superadas o si habrá sinergias de fortalezas. Debe repararse asimismo sobre el costo de la separación y de las barreras a la salida. Será necesario definir anticipadamente cuáles serán los premios y castigos en caso de desviaciones de lo que se podría convenir y en su aplicación, cómo evitar la injusticia o subjetividad.

Si el matrimonio es para toda la vida, es lógico pensar y buscar la compatibilidad de caracteres, de valores y de aspiraciones, para efectos de garantizar una convivencia llevadera.

Una vez puesto en papel todo esto y observado que los futuros esposos están convencidos de lo que les espera, viene la suscripción del contrato, actividad que debe estar rodeado de un ambiente motivador. Después viene la parte de la convivencia real. Es allí donde se requerirá de mucho liderazgo que sirva para

afrontar con éxito situaciones imprevistas y difíciles, para lograr que lo planeado se haga realidad y para conseguir que la alegría y el festejo ocurrido el día del matrimonio se repita permanentemente.

De manera similar que en el matrimonio, las alianzas estratégicas deben ser repensadas y planeadas rigurosamente. Será fundamental empezar por la descripción anticipada de los requisitos que deberá satisfacer el posible compañero. En esto deberán combinarse los criterios de afinidad, compensación, complementariedad, sinergia y rentabilidad o desempeño. Debe aspirarse a una coexistencia pacífica duradera; a la superación de debilidades; al acceso de aquello que por si sola la organización no podría, tal como por ejemplo a nuevos mercados y a nuevas competencias; a un mayor poder de negociación, a una suma de fortalezas del tipo 1 + 1 = 3 y esencialmente a un aumento del superávit económico de la organización.

La afinidad deberá medirse, principalmente, según las dimensiones: estilo de liderazgo, sistema de evaluación de desempeño organizacional; políticas de negociación, tipo de ventajas competitivas, valores claves compartidos, expectativas de rentabilidad, fortalezas más importantes, debilidades más importantes y variables externas claves.

El paso siguientes será , medir con precisión el aporte de cada parte y definir quién manda a quién, y en esto lograr que la responsabilidad corresponda a los más capaces o más veloces y al mismo tiempo, conseguir que esto se acepte por todos los socios, por cuanto es común que por estas mismas razones un compañero mañana puede convertirse en un rival.. La cuestión aquí es evitar las probables discusiones futuras en cuanto a toma de decisiones contrapuestas o inconsistentes entre si, como consecuencia de la duplicidad de mando y de dirección.

Los socios deben esforzarse por evitar que lo subjetivo se imponga en el momento de designar a los ejecutivos claves. De ningún modo debe aceptarse apreciaciones e intervenciones unilaterales y menos pasar por alto la costumbre de algunos de no saber ceder o el de acostumbrarse a que siempre una parte sea la que ceda.

Deben tomarse las previsiones que impidan las posibles roturas por razones de ambiciones unilaterales o tentaciones externas. Debe repensarse sobre la forma de lograr con éxito la superación de debilidades y consecución de sinergias de fortalezas.

Debe repararse asimismo sobre el costo de la desunión y de las barreras a la salida. Será necesario establecer parámetros e indicadores objetivos que evalúen el aporte y el desempeño de uno y otro socio y que agilicen la toma de acciones correctivas y preventivas.

Como se desprenderá de lo que acabamos de describir, el contenido del contrato no es una preocupación en sí, sino es el fruto del acto de previsión de los problemas futuros y de cómo se garantizará la obtención de las metas de la alianza. Lo que sí es importante es evaluar antes de la firma del acuerdo, cuán convencidos y comprometidos están las partes, pues de lo contrario, mejor continuar con la deliberación.

La etapa de ejecución de la alianza requerirá de líderes en todos los niveles que privilegien la comunicación transparente, la lealtad recíproca, la honestidad recíproca, la motivación bidireccional (de arriba abaja y de abajo arriba), la política

ganar-ganar y que en todo momento estén dando razones para seguir en la misma ruta.

Al final es una cuestión de gestionar líderes de una y otra parte: sus competencias, sus valores, voluntades y espíritus de cambio y de creatividad. La clave está en buscar la habilidad de un artesano que pueda armonizar diferentes aptitudes y actitudes.

Cuadro 8.5.1: ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

INTEGRATIVO	
VERTICAL • Hacia atrás • Hacia adelante	HORIZONTAL

DIVERSIFICADO		
CONCÉNTRICO Tecnología Producto	HORIZONTAL Sobre Mercado Producto	CONGLOMERADO Diferente Tecnología Diferente Mercado

Hoy en día Backus es un conglomerado

Transportes 77 S. A.

Planta de Trujillo

Planta de Ate

AGRÍCOLA SAN JUAN, S.A.

Maltería Lima

AFICOMOSA

CONSTRUCTORES S.A.

Quipudata S.A.

Planta del Callao

Planta de Motupe

Agua Mineral Litinada San Mateo S.A.

Cervecería San Juan S.A.A.

Naviera Oriente S.A.

Alicorp es una empresa que se ha diversificado horizontalmente.

8.6 EL ARTE DE LA GUERRA

Este modelo lo ubicamos a nivel corporativo, pero bien puede ser utilizado también a nivel de cada negocio. La razón principal por la cual lo ubicamos aquí es por el carácter general de su aplicación, por cuanto depende poco del lugar que ocupa el negocio en la escalera de la mente del consumidor, del tipo de ventaja competitiva (coste inferior o diferenciación), del tipo de negocio (estrella, vaca lechera, dilema o perro) o del tipo de producto (nuevo o actual).

En el momento de recurrir a cualquier modelo estratégico propuesto por connotados estrategas, no perdamos de vista que su utilización debe circunscribirse al logro de los objetivos estratégicos definidos por la organización, y por tanto deberá estar ligada o desprenderse de los factores o variables limitantes de éstos. En todo caso, el esfuerzo debe conducirse hacia el mejoramiento simultáneo favorable de los ingresos, los gastos y los inventarios.

El siguiente comentario y su aplicación a las organizaciones en general, se basan en la obra de Sun Tzu, “El arte de la guerra”, editada por la Escuela Superior de Guerra Naval de la Marina de Guerra del Perú, así como en la misma obra comentada por Thomas Cleary.

En un mundo, donde impera la política de “yo gano, tu pierdes” necesitamos conocer por lo menos cuáles son los estratagemas empleados por los competidores. En este sentido y por su extensibilidad a cualquier tipo de organización, la obra de Sun Tzu “El arte de la guerra”, hoy en día resulta de mucha utilidad.

La adaptación resumida de esta obra a otros campos, particularmente a los negocios, que presentamos a continuación, tiene dos partes, una referida a los principios estratégicos y la segunda, concerniente a las alternativas estratégicas. Debemos señalar que hemos pasado por alto aquellos aspectos, que según nuestro punto de vista, están reñidos con la ética en los negocios, como por ejemplo el caso de espionaje, o porque son de aplicación exclusiva al campo de la guerra.

8.6.1 PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS

La adopción e implantación de tácticas y estrategias deberían regirse por las siguientes reglas (ver cuadro 8.6.1.1):

1) El engaño. La base de este modelo es el engaño al competidor. Involucra: aparentar que se está fuerte cuando realmente se está débil; aparentar que estamos actuando lentamente cuando realmente lo estamos haciendo con todas las fuerzas; hacer creer que sí tenemos fuerzas e interés por determinado mercado, cuando realmente no se tienen las fuerzas ni el interés para penetrarlo; aparentar que conocemos al cliente y sus necesidades claves, cuando realmente no es así; hacer creer que no conocemos al cliente y sus necesidades claves cuando realmente es todo lo contrario; aparentar que estamos preparados para enfrentar al competidor cuando realmente nos falta preparación; hacer creer al competidor de que no estamos preparados para enfrentarlo cuando sí estamos en condiciones de enfrentarlo con éxito.

2) Vencer sin combatir. Para nosotros este es el principio más importante de "El arte de la guerra". La batalla se gana en el momento del diseño, del plan, de la maqueta, en el papel. Es decir, se gana en el momento de la preparación y planeación inteligente y en detalle y evaluando los factores determinantes de la victoria, se gana midiendo rigurosamente los efectos de las estrategias en las metas, conociendo al competidor y fundamentalmente conociéndose a uno mismo. El conocerse a sí mismo y al competidor es conocer los puntos débiles y los puntos fuertes de la organización y de los planes, puntos fuertes y puntos débiles del competidor. Según Sun Tzu, la victoria es resultado de cuánto se conoce a sí mismo y cuánto se conoce al enemigo.

Ganar la batalla antes de emprenderla es medir y ganar anticipadamente en los siguientes factores claves:

a) La Ley Moral o el camino. Es contar con un personal clave dispuesto a todo y de acuerdo con los objetivos trazados, esto es, contar con un espíritu competitivo en todos los niveles. Implica confianza recíproca: del mando a los subordinados y de éstos al mando. Se consigue esto cuando los líderes se comportan correctamente o de forma coherente con los objetivos comunes trazados. A veces, para aplicar esta ley es importante crear un ambiente de alto riesgo y de peligro, pues en un entorno así, el personal estará dispuesto a comprometerse con los propósitos buscados.

b) El Cielo. Involucra la identificación y consideración de las variables exógenas más importantes para el logro del éxito en la ejecución de acciones

estratégicas de la organización, expresado en términos de: momento oportuno y circunstancias favorables. Responde a las preguntas: ¿Las estacionalidades o circunstancias están a nuestro favor, durante el desplazamiento, antes de llegar al lugar de batalla y durante la batalla? Haciendo una analogía y traduciendo "campo de batalla" como mente del consumidor, la interrogante sería: ¿Las circunstancias nos son favorables antes de llegar a la mente de los consumidores y durante la penetración de la mente?

c) El terreno. Según este factor, el éxito depende de cuán preparada esté la organización para conocer y persuadir la mente de los prospectos, esto es: sus filtros de percepción, intereses, creencias o marcos de gestión, lo que realmente quieren y exigencias claves. Así las preguntas a responder son: ¿Conocemos la distancia que hay que recorrer?, ¿Conocemos la facilidad o dificultad en el desplazamiento?, ¿Conocemos la dimensión de la zona de combate?, ¿Conocemos la seguridad relativa del terreno?. En relación a los negocios, las preguntas serían: ¿Conocemos la heterogeneidad existente entre las mentes de los consumidores de un mismo segmento?, ¿Conocemos realmente lo que quieren?, ¿Conocemos con certeza lo que más quieren?, ¿cuáles son las oportunidades?, ¿cuáles son los riesgos?, ¿Nos es ventajoso?

d) La autoridad o mando. No espere el éxito si sus directivos claves no cuentan con los atributos de sabiduría o inteligencia, sinceridad, benevolencia, valor, austeridad y autonomía. Aunque, el término sabio o inteligente es difícil de hacer, pues como lo dice Sun Tzu: "La gran sabiduría no es algo obvio, el mérito grande no se anuncia. Cuando eres capaz de ver lo sutil, es fácil ganar; ¿qué tiene esto que ver con la inteligencia o la bravura? Cuando se resuelven los problemas antes de que surjan, ¿quién llama a esto inteligencia? Cuando hay victoria sin batalla, ¿quién habla de bravura?", entiéndase inteligencia como la capacidad de planificar y dirigir cambios eficaces. Valor es la capacidad para aprovechar las oportunidades sin vacilación; y autonomía es la capacidad para decidir bien por sí mismo y se plasma cuando el directivo que está en el campo de batalla es el "dueño" del proceso estratégico.

e) El método. Es imposible ganar una batalla de mercados si no se han medido las fuerzas propias y las del competidor, si no se ha ponderado la posibilidad de vencer y si sobre estas dos dimensiones no se tiene construido un programa ordenado de acción.

Este factor involucra saber cuántas tropas utilizar y esto depende, por un lado, de la extensión del campo de batalla y de la dispersión de las tropas del enemigo, y por otro, del conocimiento de las fortalezas y debilidades tanto de los niveles superiores como de los niveles inferiores. Respecto a los negocios, se refiere a cuánta fuerza de ventas, publicidad y a cuántos puntos de venta utilizar. Ésta se deriva de la amplitud de la segmentación y de la dispersión de los clientes, y por otra parte, de las fortalezas y debilidades en relación a los recursos utilizados. Por ejemplo, la Universidad San Martín de Porres a diferencia de la Universidad del Pacífico, utiliza más sucursales (puntos de venta) debido a su orientación a clientes dispersos y masivos.

Las cuestiones a resolver son: ¿Se sabe cuánto utilizar de fuerza de ventas, de puntos de ventas y de recursos relacionados al marketing-mix?, ¿está la fuerza de ventas convenientemente distribuida y equipada? y ¿se tiene definido lo que hay que

hacer en todas las situaciones claves?

f) Disciplina. Comprende la claridad en la recompensa y en los castigos, la austeridad en el gasto y en la disponibilidad de un sistema eficiente de gastos, la definición clara de la jerarquía de dirección y la disposición de un proceso logístico interno y externo efectivo. Así, las preguntas pertinentes son: ¿Está definida la unidad de mando y unidad de dirección de la estrategia a ejecutar?, ¿se tiene previsto, mantener una fuerza publicitaria eficaz y una fuerza de ventas permanentemente motivada?, ¿se tiene asegurado el abastecimiento sostenido de insumos y productos? y ¿se tienen definidas las políticas de priorización, concentración, austeridad y control de gastos?

3) Diligencia. Sólo atacar si se conoce todos los detalles, básicamente, los factores determinantes del éxito de una batalla. Es actuar entendiendo que a más cálculos, mayor probabilidad de éxito.

4) Confidencialidad. Las estrategias no deben divulgarse anticipadamente. Este principio es consistente con el primero. En este sentido la discreción comprende también al propio personal de la organización.

5) Correlación de fuerzas. Según esta regla, las estrategias se desprenden de la relación existente entre el nivel de recursos de la organización y el nivel de recursos del competidor objetivo. Se plantean cinco posiciones estratégicas: a) Si están en relación de 10 a 1, evitar el enfrentamiento y cercar al competidor; b) si está en relación de 5 a 1, atacar; c) si la relación es de 2 a 1, dividir los recursos en dos y atacar por dos frentes diferentes; d) si son iguales, ofrecer batalla; y e) si es superior, evitar la batalla. Debemos advertir que conforme ha avanzado la tecnología y las ventajas competitivas se han derivado en mayor proporción de las mayores habilidades y ejercicio de la creatividad del personal, las diferencias en el poderío de recursos han ido perdiendo importancia.

6) La firmeza. O ley del más firme. Atendiendo los postulados de Sun Tzu, el éxito es más un asunto de firmeza que de fuerza. La fuerza mayor prevalecerá sobre la fuerza débil si ésta es indisoluble e indoblegable.

7) La organización es al líder. La fortaleza o debilidad de una organización es directamente proporcional a la fortaleza o debilidad de su líder. De esta manera, del liderazgo se desprenderá la motivación de las “tropas”: fuerza de ventas, puntos de venta y ejecutivos claves. Sun Tzu recomienda que para derrotar al enemigo es importante que los soldados estén llenos de cólera e incluso deben ser recompensados. En organizaciones de otro tipo, particularmente en los negocios, esto significa mover a los que están a la vanguardia de la batalla bajo una mentalidad ganadora mediante la dotación de factores motivacionales intrínsecos, extrínsecos y trascendentales.

8) Capacidad de mando. Un directivo es diestro si confunde al competidor respecto a cuándo atacar o a cuándo defender y si es capaz de ajustar sus tácticas a las acciones del competidor. La posesión por parte de los directivos de los atributos de

inteligencia, sinceridad, benevolencia, valor, austeridad y autonomía, son indicadores de la capacidad de mando. La inteligencia implica ganar la batalla rápidamente y sin cometer errores, es vencer con facilidad basado en planes y atributos extraordinarios. Por ejemplo, tiene poco de inteligente o es común esperar buenos resultados si se cuenta con una relación favorable de 5 a 1 en recursos publicitarios.

La rapidez es la esencia de la estrategia y resultará más eficaz si se aplica aprovechando la falta de preparación del competidor, si se utiliza enfocándolo en segmentos, productos o beneficios desatendidos y si se explota cualquier descuido de importancia del competidor. Las acciones de posicionarse favorablemente y para ganar las preferencias de los clientes deben realizarse en plazos cortos que minimicen la inversión y los gastos y que eviten la desmotivación de la fuerza de ventas, de los puntos de venta y de los ejecutivos claves. Al respecto Sun Tzu señala que "... la falta de inteligencia ha estado siempre unida a los mayores retrasos".

9) Combinación de fuerzas. Más que en la fuerza individual, el éxito debe basarse en la fuerza combinada. Por lo tanto, la aplicación de este principio comprende: conocer al personal, seleccionar a los directivos de mayor talento para ejecutar las estrategias, seleccionar y ubicar correctamente al personal según su talento individual y saber lograr la armonía en el accionar de todo el personal. La armonía de movimientos se manifiesta en los momentos de avance, repliegue y paralización.

10) Basarse en las propias fuerzas. Preferir lo predecible a lo impredecible, es decir, sustentar el éxito en la capacidad de la organización para repeler o emprender un ataque, más que en la probabilidad de que el competidor ataque o se defienda de una manera o de otra.

11) Alerta. Esta regla equivale a estar al acecho de lo que está realmente detrás de la acción de un competidor. Así como debemos engañar al enemigo, también debemos evitar que nos engañen. Es importante interpretar las verdaderas razones que impulsan las señales o movimientos visibles de los competidores.

12) Humanidad. Se refiere al trato humano que debe brindarse al personal para que esté motivado y al esfuerzo por evitar que el personal tenga molestias innecesarias. Este principio es compatible con la disciplina y la energía. Al respecto Sun Tzu dice "Trate a sus soldados como si fueran niños y le seguirán a cualquier parte. Obsérveles y vigílelos como a sus amados hijos y permanecerán con usted hasta la muerte".

13) No existe enemigo chico. Consiste en enfrentar a los mal preparados con gran preparación. Conforme a esta regla todos los competidores entrañan peligro y riesgo, por cuanto la aplicación de los principios anteriores no es exclusivo de los más grandes.

14) Liderazgo en la mente. Similar a lo planteado por Al Ries y Jack Trout, esta regla consiste en llegar primero a la mente. Ocupar primero la mente de los clientes debe traducirse en mayor conocimiento del cliente y por lo tanto en mayores ventajas para enfrentar al que vendrá después. Es más efectivo este principio si se privilegia

la ocupación y consolidación de los segmentos más atractivos, pues de esta forma se alimenta la cultura de éxito y se asegura la lealtad de los clientes más importantes. No olvidar que antes de avanzar, se debe consolidar lo alcanzado, o dicho de otro modo "prohibido correr sobre tierras movedizas".

8.6.2 ESTRATEGIAS

Por tratarse de un modelo ubicado dentro del estilo puramente rivalizador, el diseño de estrategias deberá sustentarse en un análisis competitivo del sector. Las posiciones que se podrían adoptar de manera individual o combinada, se señalan en el cuadro 8.6.2.1 y son las siguientes:

1) Evasión. Debe evadirse al competidor si éste es más fuerte. Sed como el agua en su curso natural: "va de lo más alto a lo más bajo, se enfrenta a lo más débil y evita lo más fuerte". Es preferible que digan "por aquí corrió" que "aquí quedó". En este caso, la mejor forma de defenderse para evitar la derrota es mantenerse en un mercado y en un posicionamiento no atractivo al ataque de los competidores.

2) Desviación. Radica en despistar o distraer al competidor de su rumbo planeado. Esta posición requiere la deducción y el estudio de las metas, estrategias y atributos más importantes de los ejecutivos claves del competidor, para luego, adoptar estrategias que provoquen el descuido de las metas y estrategias iniciales. Esta postura considera las debilidades de los competidores en cuanto a las características de personalidad de sus ejecutivos claves. Por ejemplo, si los ejecutivos claves son coléricos, podrían desviar el rumbo de su organización ante situaciones o ataques que los irriten, como el de la pérdida de un cliente importante o de una publicidad comparativa; de igual modo un ejecutivo arrogante puede perder la brújula cuando se le satisface su vanidad o su ego. Una manera de mantener ocupado al competidor, de engañarlo y de desviarlo de sus propios objetivos es lanzando campañas con este fin, tal como el de presentar productos que obliguen a los competidores a emprender una carrera tecnológica distinta a la carrera tecnológica planeada del producto principal de la organización.

3) Extenuación de fortalezas. Estriba en el debilitamiento o agotamiento de las fuerzas del competidor. Por ejemplo, dividir a los segmentos cautivos evitando un choque frontal con éstos vía un ataque sutil de flancos. Sun Tzu recomienda: "si está unido, sepáralo".

4) Oposición. Es hacer lo opuesto, lo contrario a lo que hace el competidor. Si el competidor es rígido o lento en sus movimiento, atacar con flexibilidad y ágilmente.

5) Flanqueo. Dirigir las estrategias a aquellos frentes donde no esté preparado el competidor. Debe considerarse que si el competidor ha fortalecido su publicidad, algún otro sector ha debilitado. Un punto débil puede estar en cualquier lugar del sistema de valor del sector o puede tratarse de una característica de la personalidad de los ejecutivos claves de la competencia, como por ejemplo lentitud o inactividad.

A veces para descubrir los puntos débiles del competidor tendrá que recurrirse a estratagemas que conlleven a la visibilidad o descubrimiento de sus puntos vulnerables.

6) Sorpresa. Es atacar inesperadamente, para de esta forma anular la capacidad de reacción del competidor o en todo caso, diseminar las fuerzas de éste en diferentes puntos o segmentos. Esta posición busca desconcertar a los competidores o al competidor más importante. Por lo tanto el lanzamiento de productos, el ingreso a una "guerra de precios" (si y sólo si va representar mayores ganancias en el largo plazo y no deteriora el posicionamiento del producto), el ingreso a un nuevo segmento de mercado o segmento desatendido e implantación de proyectos que mejoren la productividad y competitividad, deben organizarse en silencio y aplicarse en un momento no imaginado por los competidores. Más efectiva será esta estrategia en la medida que se sustente en recursos y habilidades poco imitables y poco accesibles.

7) Flanqueo-sorpresa. Es combinar las estrategias de flanqueo y de sorpresa. Estriba en atacar los puntos débiles de los competidores en el segmento y momento menos esperado.

8) Toma de recursos "prestados". Así como para imponerse en una batalla se debe economizar recursos apropiándose de los recursos del enemigo; en el campo de los negocios, para ganar clientes, también se necesita aprovechar los recursos de los competidores, principalmente en cuanto a: planes, estrategias, personal talentoso, medios de distribución, imagen del producto intrínseco y publicidad. El propósito de todo esto es obtener economías y ahorro de tiempo. Esta opción conlleva ganar la confianza del personal "prestado" . Para efectos de que se integren con las metas de la organización, el personal talentoso ganado de los competidores, debe ser tratado igual que el personal de la organización. Uno de los campeones actuales utilizando esta estrategia en relación a la captación de talentos de la competencia es Bill Gates.

9) Emboscada. Es una estrategia que se basa en la regla del engaño al competidor y consiste en tender trampas atractivas, es decir anzuelos o "carnadas" que por ser sinónimos de rentabilidad o de significativo tamaño, provocan la adopción de acciones ingenuas de la competencia, aprovechables para un ataque ventajoso de la organización. Una vez decidido el "anzuelo", se planea la "captura". Por ejemplo, una emboscada se puede realizar en base a rumores creados deliberadamente por la organización respecto a una escasez o sobreabundancia de insumos o a una variación de precios no estimada por los competidores y que los invita a actuar desesperada o "contingencialmente". Otro caso es cuando se lanza un producto que aparentemente es de futuro atractivo con el propósito de que la competencia invierta en tal segmento o producto y después quedarse debilitada y atrapada por las barreras a la salida. Otra forma es hacer que la competencia ataque un proceso de la cadena de valor en el cual se está fuerte, pero que se ha hecho creer que se está débil o se dirija a un segmento en el cual se está fuertemente atrincherado, pero que se les ha hecho creer que la organización lo ha desatendido.

10) Ataque ofensivo. Tiene como propósito derrotar al competidor y debe cumplir con el requisito de la superanbundancia de fuerzas. Optar por una posición ofensiva obliga a contemplar el principio de correlación de fuerzas.

Sólo quisiéramos añadir que si bien la batalla se gana antes de entablarla, la guerra se gana después. El éxito en una batalla viene a ser el logro de un objetivo parcial, en cambio ganar la guerra se traduce en la realización del propósito fundamental. Existe una diferencia entre la actuación en el plan y la actuación en el momento de los hechos; además, como lo afirma Eliyahu Goldratt, ganar en la parte no necesariamente significa ganar en el todo; y no es lo mismo el éxito de corto plazo que el éxito de largo plazo. Por ejemplo una buena campaña promocional puede hacer crecer la participación de mercado de la organización en desmedro de la participación de mercado de los competidores, pero al mismo tiempo puede significar reducción de la rentabilidad. Por otra parte, así como en las operaciones militares, lamentablemente el coraje, la serenidad y el aplomo se demuestra sólo en el momento de la ejecución del plan. En todo caso nuestro lema de "la batalla se gana antes, pero la guerra después" debe entenderse como que es un llamado de atención a los directivos para ponerse a pensar sobre lo que se necesitará en el desarrollo y ejecución de las estrategias para lograr las metas fundamentales de largo plazo de la organización.

Sobre esto, es primordial distinguir entre ganar una batalla y ganar una guerra. Por ejemplo, lanzar un producto más rápido que la competencia o lograr dos puntos más que la competencia en participación de mercado después de una "guerra de precios", es ganar una batalla; pero si ello no se refleja en mayor rentabilidad en el largo plazo o mejora del posicionamiento de la organización, no es ganar la guerra. En el campo político, muchos ciudadanos llegan a ser congresistas y creen que ya ganaron la guerra. Se equivocan, pues tienen al frente otras batallas que los conducirán a ganar la guerra.

Cuadro 8.6.1.1: *EL ARTE DE LA GUERRA*

Sun Tzu

PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS

1. El engaño	5. Correlación de fuerzas
2. Vencer sin combatir	6. La firmeza
.La ley moral	7. La organización es al líder
.El cielo	8. Capacidad de mando
.El terreno	9. Combinación de fuerzas
.La autoridad o mando	10. Basarse en las propias fuerzas
.El método	11. Humanidad
.Disciplina	12. Alerta
3. Diligencia	13. No existe enemigo chico
4. Confidencialidad	14. Liderazgo en la mente.

Cuadro 8.6.2.1: *EL ARTE DE LA GUERRA*

Sun Tzu

POSICIONES ESTRATÉGICAS

1. Evasión	6. Sorpresa
2. Desviación	7. Flanqueo-Sorpresa
3. Extenuación de fortalezas	8. Toma de recursos "prestados"
4. Oposición	9. Emboscada
5. Flanqueo	10. Ataque ofensivo.

Según los postulados de Sun Tzu, Pepsi, asume la estrategia de ataque ofensivo.

8.7 APALANCAMIENTO DE RECURSOS

Gary Hamel y C.K. Prahalad en su obra "Compitiendo por el futuro", plantean que la organización debe esforzarse para hacer más con menos[6]. Animan a seguir este camino, describiendo ejemplos de empresas japonesas, tales como Honda, Sony y Canon, que con menos recursos que sus pares norteamericanos los superaron en productividad y costos. Debemos aclarar que en este caso el vocablo "recursos" incluye capacidades, destrezas, conocimientos y todos aquellos activos de tipo humano, financiero, físico, intangible y de información.

La pregunta clave por tanto es ¿Cómo lograr hacer mucho con muy poco?, o de forma más desafiante ¿Cómo estirar lo poco que se tiene?. Pasemos a responder esta preguntas.

En primer lugar, debemos dejar claro que lo que se trata aquí es utilizar los recursos de un área en otras, o de una forma y de otras formas más inteligentes, de tal manera que el resultado de la segunda situación sea superior a la primera. Por ejemplo, habrá apalancamiento, si resulta más efectivo que los "genios" de una empresa, en lugar de servir a una sola unidad estratégica o proceso, sirvan a dos o más negocios o a dos o más actividades. En otras palabras, el reto consiste en lograr que el numerador de la productividad (unidades de producto o unidades de resultado) se incremente, en proporción significativamente mayor que el incremento del denominador de la productividad (unidades de recurso), o de que con el mismo nivel de recursos lograr que los resultados se incrementen dramáticamente. Esto se consigue, según Hamel y Prahalad, manteniendo el "reto con ilusión", es decir, teniendo los recursos como "x" y aspirar como "10x".

Existen muchas alternativas para incrementar la productividad. La más adoptada en los últimos años es mantener constante el numerador y reducir el denominador, pero el desafío está en aumentar el numerador manteniendo constante el denominador. No se trata de reducir el denominador, o los recursos, sino de aprovecharlos de manera más efectiva. Concentrarse en el denominador es más sencillo que estirar el numerador en razón a que para incrementar las unidades de producto o las utilidades tenemos que abordar más variables exógenas que en el segundo caso. Subir las ventas, por ejemplo, depende de la percepción del producto por parte de los clientes, del precio y de lo que haga la competencia; en cambio, reducir el personal, es una decisión interna. No obstante creemos que el mayor reto consistirá en atacar ambos componentes.

Lo básico para estirar los recursos es tener en todo momento un personal voluntarioso, con ambiciones grandes y que desarrolle permanentemente su creatividad. De allí que para explicar esta estrategia empecemos por el "quién". Mantener un "quién" bajo estas condiciones requiere de líderes conscientes de que cada vez el nivel de conocimientos de las personas se vuelve una ventaja comparativa y que las ventajas competitivas se desprenderán de la voluntad y creatividad de las personas, y que para la promoción de estas virtudes, es fundamental ser consistentes con los sistemas que están detrás. Si se quiere personal voluntarioso, con grandes ambiciones y que apueste por el ingenio, debe premiarse por esto. De nada sirve que se diga "el espíritu innovador es nuestro primer valor",

si en la práctica no se impulsa esto con medidas y sistemas concretos. Por otro lado, el ejemplo de los líderes en la demostración de estas cualidades resulta esencial. Luego, o a la par, que se promueve la creatividad y voluntad de las personas, se necesita capacitar y motivar a las personas a favor del incremento de la eficiencia en el manejo de los recursos y de los resultados. A su vez, ello requiere de la utilización de indicadores que permitan medir y evaluar el esfuerzo. Por ejemplo, la palabra "eficiencia" es difícil de medir y evaluar, pero si la expresamos en términos de tiempo, costo o productividad, se vuelve operativa. En síntesis, debe trabajarse la parte racional y creativa de las personas.

Debe considerarse asimismo, que si bien tener muchos recursos o escasos recursos nos facilitan o dificultan las cosas; la limitación de recursos no constituye necesariamente un obstáculo para conseguir el liderazgo y que la abundancia de recursos tampoco garantiza la conservación del liderazgo. He allí la razón por la cual General Motors se ha puesto a la defensiva frente a Honda y a Toyota, o también Xerox frente a Canon.

Según este modelo, la alta dirección más que simplemente asignar recursos, tiene como tarea ubicar el mejor lugar y decidir cómo obtener mucho con muy poco. El estiramiento real de los recursos ocurre cuando de manera integral, se procede a concentrar, acumular, complementar, conservar y recuperar lo más pronto posible los recursos invertidos. Cada una de estas actividades consiste en lo siguiente:

Concentrar los recursos. Los trabajos de asignar la mano de obra más competitiva y los recursos financieros para desarrollar la creatividad e incentivar la voluntad de las personas, de implementar los mejores sistemas de cuidado de los materiales y de las máquinas, de elegir y aplicar los mejores métodos o prácticas, de seleccionar los supervisores y métodos de control más idóneos y de mejora de las condiciones ambientales de trabajo, deberán priorizarse y enfocarse en los procesos o actividades claves de los cuales depende la consecución de los objetivos más importantes de la organización. Por lo tanto, para la concentración de los recursos, es necesario previamente, elaborar una cartera jerárquica, ordenada de mayor a menor, de los objetivos y metas más importantes de la organización. El paso siguiente será identificar las actividades que más trascienden sobre el logro de los objetivos y metas anteriores. En esta etapa, es muy útil recurrir a los primeros cuatro pasos de la metodología descrita para traducir los objetivos y metas en estrategias. Por ejemplo un objetivo prioritario podría ser "mantener durante los próximos 5 años, un ROE promedio de 20%, manteniendo el nivel actual de inventarios" y para lograrlo podría ser necesario enfocarse en los factores "mantener los precios", "mantener en promedio el volumen de ventas" y "reducir la impredecibilidad de la demanda"; y por ende, deducirse a partir de estos tres factores, como actividades claves: los pronósticos de las ventas, análisis de las expectativas y reacción de los competidores, ajuste de la segmentación de mercado orientado a identificar los clientes menos volátiles y consolidación de la capacidad de los procesos internos.

El principio a tomar en cuenta aquí es "a más trascendencia de una actividad en la obtención de una meta clave, mayor asignación de recursos". De allí que elegir los objetivos clave es de sumo cuidado, más aún cuando existe la tendencia de considerar a todo como prioritario. En esta tarea ayuda mucho la utilización de los

criterios de convergencia o consenso del equipo estratega corporativo y de relación con los propósitos de la organización de sobrevivir o desarrollarse. El consenso es producto de la convergencia de apreciaciones respecto al escenario futuro y en relación a la hegemonía de los objetivos corporativos sobre los objetivos de cada unidad estratégica.

La fase final de concentrar los recursos es destinar los recursos humanos, financieros, físicos y de información en aquellas actividades que a largo plazo generarán mayor valor para la organización, colocando al centro de todo esto la entrega de mayor valor para los clientes. Centrar la atención en unos cuantos objetivos clave implica dirigir los recursos en las cosas correctas, y éstas son a fin de cuentas, aquellas que tienen una mayor repercusión para el cliente.

Otra forma de concentrar recursos, independiente y complementariamente a la forma expuesta, es descubriendo y eliminando la duplicidad de decisiones, responsabilidades y de recursos en torno a determinados objetivos comunes. Por ejemplo, el objetivo del área de Seguridad Ciudadana de las Municipalidades es similar al de la Policía Nacional, por lo tanto, una manera de apalancar recursos del Estado puede ser la conformación una sola unidad que se encargue de las actividades realizadas por estos dos organismos.

Para efectos de garantizar que esta estrategia sea efectiva, es necesario plantear políticas que refuercen la concentración de recursos. Es decir, las políticas de austeridad o de priorización en la utilización de recursos se establecen a posteriori y no a priori como comúnmente se hace.

Acumular recursos. Consiste en atesorar recursos, y ello se consigue aprendiendo de la experiencia y recurriendo a otros para acceder a los recursos que no se tiene. Comprende obtener los recursos necesarios para dinamizar las actividades claves y al mismo tiempo darle mayor valor a las cosas que tenemos. La acumulación es resultado de:

a) Aprender de la experiencia. Esto comprende por un lado, no repetir el fracaso y por otro, superar el éxito anterior. Se aprende de la experiencia cuando logramos detectar las razones o causas del éxito o del fracaso, sin el temor de reconocer que se es parte de la causa de los problemas, y teniendo cuidado en que las condiciones del pasado se mantendrán en el futuro. No olvidemos que una receta exitosa de ayer no siempre será exitosa hoy, pues el contexto ha cambiado. Por ejemplo, a diferencia del pasado, hoy en día, la cuarta parte de las causas de las enfermedades se derivan del deterioro ambiental; de igual modo, como resultado de la aparición y efecto de nuevas variables, la eficacia de determinadas herramientas estadísticas para pronosticar la demanda hoy vienen siendo cuestionadas. Aprender de los errores del pasado requiere de extrema honestidad para reconocerlos y para asumir responsabilidades indelegables, y su superación obliga a establecer un plan de acción que evite su repetición. Si siempre le estamos echando la culpa a otros o al contexto de los problemas que se presentan en la organización, jamás aprenderemos de las malas experiencias.

La clave está en ver al éxito o al fracaso, como oportunidades de mejora. Es peligroso envanecerse con el éxito y es más peligroso pensar que el fracaso es inevitable en razón a que creemos que todo ha sido circunstancial o exógeno. Se

acopian recursos a través de la experiencia si cada vez las capacidades intelectuales son cualitativamente superiores o cualquier cosa que hagamos o utilicemos se realiza cada vez de forma más eficiente y eficaz. Por ejemplo, acumular recursos es incrementar la productividad mediante el perfeccionamiento de los métodos de alistamiento de máquinas, rotar al personal según su talento o reasignar al personal más idóneo para gestionar y controlar los recursos financieros.

b) Pedir recursos prestados. Si los recursos escasean al interior de la organización, la alternativa es buscarlos y conseguirlos fuera de ella. Los requisitos para que la acumulación de recursos sea duradera y efectiva es negociar en base a la política ganar-ganar y pensando siempre en la consecución de relaciones de largo plazo. Son formas de acceder a recursos que no cuenta la organización: las alianzas estratégicas, los *joint ventures*, la realización de proyectos conjuntos, la concesión interna de licencias, la subcontratación, la provisión entre competidores de insumos o componentes, la implantación coordinada de estrategias economizadoras o de cooperación entre competidores, acceder a los recursos que tienen los accionistas en otras empresas, etc. Establecer alianzas estratégicas es como contraer matrimonio, por lo tanto la clave está, no solo en acordar el aporte y la ganancia de las partes, sino fundamentalmente, definir claramente todo lo relacionado al poder o a la autoridad formal de la organización resultante.

Complementar los recursos. Así como para obtener un valor superior juntamos al pan con el queso o a los walkman con las pilas, de esa forma también deben utilizarse los recursos de la organización. Los recursos deben ser aprovechados de forma combinada y ello obliga a buscar el equilibrio entre uno y otro recurso complementario. Las preguntas que aclaran este proceso son: ¿de qué sirve combinar el recurso “A” con el recurso “B” para obtener el producto “P”, si de los recursos “A” se obtiene como 2 y de los recursos “B” se genera como 1?, o también ¿de qué sirve tener una capacidad de producción de 10x si sólo se puede cerrar ventas por 5x?. Consecuentemente, complementar los recursos es combinar y equilibrar los recursos en toda la cadena de valor y en todos las unidades estratégicas o negocios.

a) Combinar. Consiste en la utilización integrada de diferentes recursos con el propósito de lograr que la capacidad obtenida como resultado de esta combinación sea superior. Por ejemplo: Gastar en ingeniería de combustión, en controles electrónicos y en otras tecnologías para crear un motor de altísima calidad, o en el caso de las Escuelas de Negocios, podría ser el invertir en investigaciones aplicadas de herramientas modernas de gestión y en el diseño de cursos para lograr la capacidad de lanzamiento de productos operativos y de gran atracción para las empresas y estudiantes. Por lo tanto la clave para una combinación de recursos que genere apalancamiento está en la presencia de generalistas o integralistas de procesos o tecnologías, pues de no ser así será difícil unir las partes.

La combinación de recursos exige el desarrollo de capacidades de integración de personas y de tecnologías, de coordinación de funciones y tareas que eviten la duplicación de esfuerzos y recursos y de la creatividad de las personas para obtener un todo muy superior a la suma de sus partes.

b) Equilibrar. Es concertar y balancear recursos, conocimientos y aptitudes en toda la cadena de valor y al interior de cada proceso o actividad clave seleccionada en la etapa de concentración de recursos. Debe existir un balance entre las capacidades de uno y otro diseñador de producto, así como en relación a las capacidades de producir lo diseñado. Los recursos al interior del proceso de marketing debe estar en equilibrio y a su vez respecto al proceso de producción y de ventas. Para lograr que la organización esté en armonía con el mercado, es recomendable que el equilibrio de recursos se inicie en el mercado y el proceso clave interno encargado de empujar las operaciones de la organización.

Conservar los recursos. Los recursos se conservan manteniéndolos, desarrollándolos, evitando su agotamiento y afinando la eficacia en su utilización. Según el proceso de aprender de la experiencia, los recursos a conservarse serán aquellos que cada vez son superiores, es decir los que a través de los años van pasando por un proceso de filtración. Así, deben cuidarse, elevarse y protegerse las capacidades intelectuales más ventajosas del personal o los materiales con mejores características de calidad.

a) Reciclar. Reside en utilizar en muchos productos o negocios los recursos existentes. La premisa de este proceso es "a más utilización de los recursos, más efectividad". En otras palabras, significa reutilizar. Canon aplica sus conocimientos de óptica a las cámaras, las fotocopiadoras, los aparatos de examen oftalmológico y a las videocámaras. Puede tratarse de competencias tecnológicas, de marcas "insignia" o cualquier otro activo que pueda explotarse extensivamente. Si bien, con el reciclamiento se obtienen economías de alcance, existe el peligro de la mayor vulnerabilidad, de la disminución del poder de penetración de la mente de los clientes y en algunos casos podrían perderse economías de escala.

b) Cooptar. Es unir fuerzas con otros a favor de objetivos comunes. La unión de fuerzas puede plasmarse a través de trabajos colectivos contra un enemigo común o instigando inteligentemente a otras organizaciones a luchar a favor de un objetivo común, como por ejemplo cuando un grupo de empresas se une en torno a una cuestión legislativa. Lo que permite y motiva emprender el proceso de cooptar es la identificación de causas e intereses comunes y la inducción a actuar para alcanzarlos. Por ejemplo, en el Perú desde junio de 1998, las empresas a través de sus gremios representantes se han unido contra los "sobrecostos" (FONAVI, IPSS, etc) y han emprendido una campaña para exigir al gobierno la reducción de estos rubros.

c) Proteger. Es no exponer los recursos a riesgos innecesarios y exponerlo cuando se trata de maximizar las pérdidas del enemigo. Preferible que digan "por aquí corrió", que "aquí quedó" cuando se está en una situación de gran desventaja insuperable. Igualmente, si se tiene la osadía, el coraje, la rapidez y la creatividad para superar las desventajas o para cambiar las reglas de juego de la competencia o para sorprender o flanquear al competidor, debe optarse por la utilización de los recursos. En ambos casos, el objetivo es maximizar resultados y minimizar los recursos utilizados para lograrlo. Esto requiere estudiar meticulosamente las razones

del éxito, las reglas de juego involucradas, los puntos débiles del competidor y las fortalezas y debilidades propias. Como ejemplo podemos mencionar el caso de David y Goliat y el recurrir a la venta de computadoras personales empresa por empresa en lugar de hacerlo de manera indiferenciada.

Recuperar los recursos. ¿De qué sirve concentrar, acumular, complementar y conservar los recursos si no son rápidamente recuperables?, en otras palabras, no habrá apalancamiento si el éxito es demasiado lento. Por lo tanto, este proceso implica acelerar el éxito. En términos prácticos, radica en minimizar el período de recupero de la inversión en los recursos, y ello puntualmente tiene que ver con el monto de la inversión, con la tasa de descuento y con los flujos de ingresos y de gastos. Más específicamente, exige el abaratamiento del costo de capital y adoptar estrategias que permitan incrementar los ingresos y reducir los gastos, prevaleciendo en esto último el incremento de los ingresos.

Ejemplo de apalancamiento de recursos encontramos en la vivencia de los ciudadanos peruanos pertenecientes a la clase media y baja (nos atreveríamos a afirmar que también a nivel de la clase alta). Los padres de familia de este sector, de manera implícita actúan en función de los objetivos claves de formar integralmente a sus hijos y mejorar su economía familiar. También, son conscientes de que las actividades más importantes para alcanzar esos objetivos se relacionan a la educación de sus hijos, alimentación, traslado y a veces mantienen un comportamiento ejemplar digno de ser imitado por sus hijos. No explicitan su cartera de recursos, pero concentran su sueldo, automóvil, vivienda y tiempo en la ejecución efectiva de tales actividades. Muchos establecen las políticas de control del gasto por energía y agua y de prohibiciones de llamadas telefónicas, del uso de celulares y de salidas a los restaurantes.

Aprenden de la experiencia buscando rutas más rápidas, mejorando las políticas de premios y castigos a sus hijos, cooperan con el amigo o el vecino para financiar parte del combustible que se gasta para ir al trabajo, en lugar de comprar libros se opta por ir a las bibliotecas, se comparten revistas o se fotocopian.

Destinan su vivienda para hacer otras labores, se preguntan frecuentemente ¿de qué me sirve una casa tan grande, si el sueldo que percibo no me alcanza para su mantenimiento?, ¿de qué me sirve ser un gran “diseñador” o “creador” de iniciativas en mi trabajo si no sé convencer a mis clientes internos (jefes) para que se lleven a la práctica?, ¿de qué me sirve ser un brillante convencedor de clientes internos para que ejecuten mis proyectos, si al aplicarlos no se obtienen buenos resultados? y ¿de qué me sirve ser un buen trabajador si soy un mal padre?.

Recurren a la lonchera, utilizan el automóvil para ir al trabajo y para llevar a los hijos al colegio. Hacen alianzas con los compañeros de trabajo para realizar actividades de consecución de fondos, tales como las famosas “juntas” y “panderos”. Se conforman organizaciones vecinales para enfrentar a la drogadicción y a la delincuencia. Las familias peruanas son (o debieran ser) campeonas evitando inversiones o gastos desenfrenados, protegiendo de esta forma lo poco que tienen.

Algunos, cuanto quisiéramos que todos, tratan de aprovechar al máximo el tiempo dedicado a sus hijos, se ingenian para ampliar su base de ingresos utilizando los mismos recursos y recortan dramáticamente actividades frívolas y de paso

aquellos gastos superfluos.

8.8 ESTRATEGIAS FRENTE AL ENTORNO FUTURO

La organización a nivel total o a nivel de cada unidad estratégica deberá plantear estrategias en relación a las oportunidades futuras descubiertas en el proceso de visión del futuro o a aquellas oportunidades o amenazas (para nosotros una amenaza futura descubierta a tiempo es una oportunidad) identificadas como resultado de una reflexión deselitizada y seria del futuro. De lo que se trata es llegar primero que los demás con el nuevo producto, servicio o proceso o ser los primeros en captar un mercado que será atractivo en el futuro; así como emprender desde hoy estrategias que neutralicen o atenúen amenazas futuras o cambien el futuro a favor de la organización.

Es así que en esta parte, como resultado del esfuerzo para aprovechar o cambiar el entorno futuro, abordaremos cuatro posiciones estratégicas. La primera, referida al planteamiento de estrategias sobre la base de las nuevas estructuras de cada sector en las cuales actúa la organización; la segunda, respecto al qué hacer estratégico en respuesta a las oportunidades y amenazas futuras desprendidas de las nuevas reglas de juego y de sus correspondientes variables claves de éxito; la tercera, concerniente al cuestionamiento y rompimiento de las reglas de juego actuales o futuras; y la cuarta, se tratará de una exposición resumida y adaptada del modelo "Competir para configurar el futuro"[7] planteado por Hamel y Prahalad. Es importante hacer notar que estos modelos se complementan totalmente y se consolidan unas a otras.

En los cuatro modelos, la clave consiste en romper las reglas de juego. Esto no es nuevo, por ejemplo, Jesús de Nazareth, tocó a una prostituta, en un tiempo en el que esto era un acto imperdonable; asimismo en una época en el que prevalecía la venganza, recomendaba hacer el bien a quienes nos odiaban o a ofrecer la otra mejilla si nos pegaban en una mejilla.

Para facilitar el diseño de estrategias siguiendo al contexto futuro, sugerimos la elección de una organización, de cualquier sector, para entender qué es lo que está pasando y aprender cómo están reinventando el espacio competitivo existente al cual se enfrentan y en relación a cómo están creando nuevos espacios. El asunto es como lo manifiesta Gary Hamel[8]: "Pensar en la competencia como un proceso para dar forma a la evolución de un nuevo espacio más bien que competir dentro de un espacio ya existente".

8.8.1 CONSTRUIR EL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO FUTURO

La sostenibilidad de los buenos resultados de una organización depende de la validez futura de su posicionamiento estratégico, es decir, de la eficacia en el tiempo de su decisión respecto a dónde y cómo competir.

Según este planteamiento, crear el futuro es diseñar el posicionamiento

estratégico futuro y definir el camino a seguir para cambiar o ajustar el posicionamiento estratégico actual. Por consiguiente, el paso inicial de esta propuesta, viene a ser la construcción de la nueva estructura del sector, esto es, la imaginación sobre la conformación futura de las nuevas fuerzas competitivas; luego, en función de las ventajas y desventajas ofrecidas por cada una de estas fuerzas se decide el lugar o los lugares más favorables a la organización; finalmente, se eligen las ventajas competitivas que serán las razones visibles del éxito de la organización o unidad estratégica en estudio.

Construir el posicionamiento estratégico futuro comprende la respuesta a las siguientes cuatro preguntas: ¿quiénes serán las nuevas fuerzas competitivas?, ¿con qué nuevas ventajas o desventajas competirán?, ¿qué segmentos serán los más atractivos y ventajosos para la organización? y ¿en qué ventajas de calidad, costos, servicios, velocidad y/o novedad, basará su éxito la organización?.

Por ejemplo, si abordamos el negocio de banca personal del sistema financiero peruano, se prevé que en el futuro la cantidad de competidores se reducirá (mayor concentración), ingresarán nuevos competidores extranjeros, el costo financiero se aproximará a los costos financieros internacionales, aparecerán nuevos servicios y productos financieros complementarios, entre los nuevos clientes podrían destacar aquellos que hoy en día están en proceso de formalización y que ofrecen una alta rotación de efectivo, la presencia de los sustitutos habrá disminuido por la tendencia decreciente de la informalidad, etc. En un futuro así, un banco relativamente pequeño podría decidirse por servir a clientes de alto riesgo pero atractivos y como modo de competir podría optar por la rapidez en el servicio acompañado de bajas tasas por comisiones.

8.8.2 RESPONDER A LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS FUTURAS

Una vez exploradas y manifestadas las oportunidades y amenazas futuras y establecidos los objetivos y metas en relación a éstas, deberá procederse a deducir de manera racional y creativa las futuras competencias esenciales que habrá que crear o desarrollar y el conjunto de estrategias que harán posible el cambio del entorno futuro previsto. La efectividad de esta opción depende de la precisión en la tipificación de las competencias claves y en la identificación de las variables explicativas de las oportunidades y amenazas futuras. Mientras más se acerque una competencia clave a los fundamentos de las nuevas oportunidades y amenazas (a sus variables clave de éxito), más precisa será; y a mayor minuciosidad y exactitud en la desagregación de una futura oportunidad o amenaza, más fácil será el proceso de elección de las estrategias. De manera similar, a mayor detalle en la descripción de los recursos de tipo humano, financiero, físico e informativo, así como de la variedad de talentos requeridos y del tipo de destrezas o pericias y de conocimientos (todos ellos partes de las competencias esenciales futuras), mayor será la probabilidad de lograr las metas estratégicas a través de esta recomendación estratégica.

Por ejemplo, como resultado del proceso de visión del futuro de un

ministerio del campo social se previó para el año 2005 la acentuación del problema de violencia juvenil expresado en mayor pandillaje, drogadicción y abandono. Entonces la pregunta de partida fue ¿por qué se incrementará la violencia juvenil?. Luego se procedió a señalar los factores y variables causales de este problema. Finalmente se planteó la necesidad de: desarrollar la capacidad de resolver y atender los problemas relacionados a la desintegración familiar; promover una mayor comunicación entre padres e hijos; constituir una unidad orgánica enfocada en el tratamiento de este problema; desarrollar la capacidad de relacionarse con jóvenes; establecer relaciones con instituciones internacionales preocupadas por este problema; establecer y ejecutar planes integrales que promuevan la paz familiar y juvenil.

8.8.3 CUESTIONAR Y ROMPER LAS REGLAS DE JUEGO

Para romper las reglas de juego, actuales o futuras, se requiere detectar las variables claves que son sus bases, cuestionarlas y sustituirlas. Una regla de juego de la competencia es la manera convencional de hacer negocio, dicho de otro modo, es aquello que una organización está obligada a hacer o tener si desea lograr sus objetivos fundamentales. Por ejemplo, una forma tradicional de obtener utilidades es subir los precios en períodos de escasez de un producto; otra es, fijar los precios del producto que normalmente se ofrece más los servicios o productos ocasionales que se entrega al cliente, considerando el costo de cada transacción, dejando de lado el valor total del cliente en toda su vida útil de compra. En el sector de gaseosas si no se cuenta con economías de escala en la producción y distribución y con una percepción favorable de sabor será difícil competir con éxito. De igual forma, hoy en día una regla de juego de hacer negocios en Internet lo constituye la garantía y la seriedad en la información proporcionada. Una regla de juego en el sector de equipos de avión es la confiabilidad 100% y similarmente, es imposible ganar dinero en el sector de medicamentos si la empresa no goza de excelente prestigio. Una condición fundamental para el éxito en el sector de servicios de mantenimiento de equipos es la precisión en la detección de las causas de las fallas.

Suplantar lo que se hace o tiene y que sustenta el éxito, envuelve: a) explorar cuáles son las bases de éxito actuales del sector o de los sectores; b) examinar cómo está la organización o la unidad estratégica respecto a estos factores de éxito; c) entender el por qué y el para qué de las variables claves de éxito o componentes de la regla de juego; d) tener el coraje para poner en tela de juicio la forma de gestionar; e) descubrir las tendencias actuales que se mantendrán y revolucionarán el futuro; f) afinar o redefinir permanentemente la misión organizacional; y g) buscar nuevos recursos o nuevas formas en los cuales basar el éxito.

Por ejemplo, en el sector de cultivo de tomate peruano la clave del éxito está en la decisión del momento de siembra (y por ende de cosecha) y en la capacidad para controlar las enfermedades y plagas del tomate. La primera regla tiene como componentes la sobreoferta y el clima propicio; y por su parte, la segunda regla entraña disponibilidad de especialistas en el cultivo de tomate y disponibilidad y oportunidad de liquidez. Cosechar en un momento de sobreoferta será fatal para el

agricultor por el descenso dramático del precio del producto; llevar la siembra en un clima inadecuado resultará costoso y pondrá en peligro la productividad; no contar con especialistas se traducirá en mayores costos y pérdida de rendimiento; y la falta de liquidez o disposición inoportuna de efectivo pondrá en peligro el control de las plagas y enfermedades con las consecuencias anteriores. Como corolario de este análisis, se podría recomendar establecer alianzas estratégicas con los competidores en materia de: programación de siembra, abastecimiento escalonado y permanente a los mercados, y utilización de profesionales especialistas para obtener economías de escala. Una forma de cuestionar la regla de juego "capacidad para controlar las enfermedades y plagas del tomate" será recurrir a variedades de semilla más fuertes o a nuevos métodos de producción de tomate.

Otro caso tenemos en el campo de las obras sociales emprendidas por determinados ministerios, donde la regla de juego es "dependencia de las transferencias del tesoro público", misma que observando sus factores y variables componentes, conlleva la fijación del objetivo de incrementar los ingresos propios y el establecimiento de las siguientes estrategias: apalancar recursos mediante la concentración de esfuerzos de los equipos encargados de la elaboración de proyectos productivos rentables y auto-sostenidos de los distintos ministerios sociales, previa identificación de los sectores productivos y tecnológicos más atractivos en el futuro; obtener personal capacitado para la elaboración de proyectos de rentabilidad sostenida y de bajos requerimientos de inversión; conformar un área financiera que se encargue de la obtención de fuentes de financiamiento de largo plazo y de bajos gastos financieros para la realización de los estudios de factibilidad y ejecución de los proyectos aludidos en el punto anterior; gestionar la dación de normas legales que faciliten la creación de fuentes de ingresos propios; etc.

El secreto para romper las reglas es no darse por vencido en el primer intento. Sucedió por ejemplo, que una empresa peruana cuyas ventas se movían en función de licitaciones públicas, estaba en desventaja frente a su principal competidor en lo que se refiere a "relaciones de intimidad con los compradores" o "lobby", factor que era fundamental para el éxito en la mayoría de sus negocios, y tomó como cuestionamiento de inicio ¿cómo cerrar esta brecha? y en base a ello formuló alternativas que oscilaban entre la implementación de un marketing *one to one* y un servicio personalizado. Se estimaron los posibles resultados y estas opciones no llegaron a convencer al equipo estratega porque éstos se dieron cuenta que por este camino a lo más se llegaba a un empate. Después de varias discusiones se optó por buscar algo que opaque o reemplace esta regla de juego, y fue así que se diseñó un plan para que las evaluaciones se realicen en base a requisitos técnicos, de calidad y económicos, terrenos en los cuales la empresa era fuerte.

Podemos concluir en que el esfuerzo por cuestionar y romper las reglas de juego puede conducir a la reconfiguración del sector (cambio en la conformación de las fuerzas competitivas), al cambio en las relaciones de rivalidad o cooperación o a la reconversión de la cadena de valor o del sistema productivo de la unidad estratégica en cuestión. Esta última opción se presenta cuando se prevén pocas posibilidades de éxito con el producto o beneficio ofrecido.

8.8.4 COMPETIR PARA CONFIGURAR EL FUTURO

Como lo manifiestan Gary Hamel y C.K. Prahalad, autores de este modelo, una de las preguntas fundamentales que se tienen que responder en la necesidad de prever y crear el futuro es ¿cómo necesitamos reconfigurar la relación con los clientes en los próximos años?[9]. Ello significa, que el ajuste o modificación de las fuerzas competitivas del sector o de los sectores, deberá depender de los nuevos beneficios o nuevos valores claves exigidos por los clientes estimados para determinado año futuro. La clave según esta estrategia radica no en llegar primero al futuro en un sentido absoluto (llegar por llegar), sino en ser el primero en llegar con el producto que finalmente abre el mercado incipiente; entender, en caso de fracasar, que no se trató de que el mercado no estuvo preparado, sino que el producto no fue el adecuado en términos de relación calidad/precio. Metodológicamente, esta posición estratégica, mostrada en el gráfico 8.8.4.1, comprende la ejecución de cuatro pasos:

1º Ser el primero en llegar al futuro. Equivale a lograr el liderazgo en la identificación del futuro beneficio o nuevas funcionalidades subyacentes de los clientes y por tanto de la descripción del producto o servicio futuro. Según Hamel y Prahalad, éste será resultado de imaginar el futuro y detectar tendencias a partir de la creación de una amplia base de supuestos sobre el entorno futuro.

2º Forjar una arquitectura estratégica. Es el trazo del camino o plano para lograr acceder a la oportunidad futura, es a fin de cuentas delinear la traducción de lo imaginado en realidad. Comprende la atención a dos preguntas claves: ¿cuáles serán las nuevas competencias esenciales que se necesitarán para entregar con éxito los futuros beneficios y por tanto el nuevo producto o servicio? y ¿qué cambios o ajustes habrá que hacer en las relaciones de la organización con los nuevos clientes (pueden ser los mismos clientes actuales) y con los nuevos proveedores (pueden ser los mismos proveedores actuales) para entregar los nuevos beneficios?. Las respuestas a estas dos preguntas incluirán el diseño del nuevo sistema de información, el ajuste o modificación de la cultura y el trazo de la nueva estructura y estrategia financiera, el establecimiento de nuevas formas y nuevos medios de negociación y relación con los clientes, la construcción de nuevos niveles de relación calidad/precio y la fijación de nuevos estándares y de nuevas reglas de juego.

Por ejemplo, si en el Perú se quiere pasar a exportar productos agrícolas con valor agregado, se requerirán de nuevas competencias, tales como: tratamiento integral del proceso agrícola (que empieza con la siembra y termina con la colocación del producto en destino), conocimiento de los mercados, procesos de conservación de alimentos y logística integrada oportuna y efectiva. En este caso los nuevos beneficios y las nuevas capacidades que se tendrán que desarrollar no sólo obligarán a implementar nuevos canales y medios de distribución, sino además a una modificación radical del tipo de relaciones existentes entre los productores de zonas adyacentes, así como con productores ubicados en zonas alejadas, para efectos de garantizar un aprovisionamiento permanente y efectivo de los mercados extranjeros.

3º Gestionar las sendas migratorias. Consiste en administrar el camino a recorrer para configurar, desde hoy, el nuevo espacio competitivo y preparar a la

organización para enfrentar con éxito la batalla final: el momento en el cual aparece el producto o servicio de manera tangible. En esta fase la intensidad de la rivalidad es escasa o nula, pues el producto todavía no existe y las relaciones entre las fuerzas competitivas todavía no están definidas.

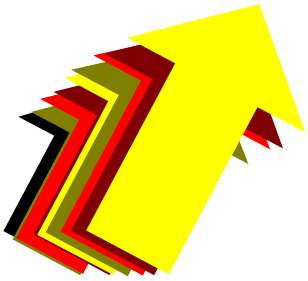
En razón a que no todas las organizaciones tienen la misma senda migratoria, los propósitos de esta actividad además de minimizar la inversión y el tiempo entre lo imaginado y lo real, es maximizar la cuota de influencia de la organización en la trayectoria o evolución del sector respecto a sus competidores. Para ello, dentro de la ruta trazada en la etapa de la arquitectura estratégica, deberá manejar de manera efectiva los cambios en la cadena proveedor-organización-cliente generados por las discontinuidades tecnológicas.

Se refleja en la definición y ejecución de un conjunto de acciones dirigidas a llegar en la posición más ventajosa para conseguir el liderazgo en la cuota de beneficios del futuro mercado. Conlleva por tanto el establecimiento de coaliciones, aprendizaje de nuevas capacidades, experimentaciones de mercados y de productos, colocación de obstáculos o barreras a los competidores, implementación de alianzas estratégicas para obtener economías de escala en el desarrollo del nuevo producto, desarrollo de marcas y de infraestructuras de distribución, estrategias de integración o de quasi-integración hacia los productos o servicios complementarios, etc. De igual modo implica la flexibilización del proceso productivo y la adecuación a las nuevas materias primas, insumos y requerimientos de los nuevos proveedores. En fin, este paso se constituye en el cómo dar vida a la arquitectura estratégica.

En el ejemplo de exportación de productos agrícolas, gestionar las sendas migratorias, comprendería la dación de normas legales que faciliten la unión y conversión de los pequeños agricultores en empresas privadas, apoyo técnico para incrementar la productividad en la utilización de máquinas y equipos, apoyo financiero, capacitación, reestructuración del Ministerio de Agricultura en respuesta a un tratamiento integral de este campo, incentivo a la promoción de las marcas peruanas, mejorar la infraestructura de transporte, etc.

4º Competir en el mercado. En este caso, el producto o servicio ya existe, las relaciones entre las fuerzas competitivas, principalmente proveedor-organización-cliente, están más o menos claras y la cadena de valor ya ha adoptado una forma definida. Por consiguiente es la previsión de cómo competir una vez que empiezan a despegar las nuevas oportunidades y cuando esté conformada la nueva estructura del sector. Por el carácter dinámico de esta propuesta, aquí los propósitos serán mantener la mayor cuota de influencia en el desarrollo del sector, el liderazgo en el establecimiento de las reglas de juego del sector y el liderazgo en la competencia por el futuro. Debemos subrayar que, aquí lo importante es pensar que los beneficios serán consecuencia del liderazgo en la fijación de las reglas de juego de cómo competir.

Gráfico 8.8.4.1: COMPETIR PARA CONFIGURAR EL FUTURO



4. Competir en el mercado

3. Gestionar las Sendas migratorias

2. Forjar una arquitectura estratégica

1. Ser el Primero en Llegar al Futuro

“San Fernando” rompió las reglas de juego convencionales, e hizo cotidiano el consumo de carne de pavo.

8.9 LA COMPETENCIA POR EL DESARROLLO DE CAPACIDADES

Nuevamente vamos a recurrir a Gary Hamel y C.K. Prahalad, para exponer un modelo estratégico que se conecta directamente y agrega valor al trabajo realizado en las etapas de proceso de visión del futuro, determinación de las unidades estratégicas de la organización y del análisis estratégico. En la primera, se prevén las competencias esenciales futuras que serán necesarias para aprovechar las oportunidades futuras, en la segunda de las fases mencionadas, se dividió a la organización por familias de productos afines, en el análisis externo se dedujeron los probables escenarios y las variables externas claves y en el diagnóstico interno se identificaron las competencias claves de las unidades estratégicas y por tanto arrojó como saldo las competencias por crear y desarrollar. Esta estrategia tiene carácter corporativo en razón a que la inversión y el tiempo necesarios para crear determinadas capacidades que se requieren para aprovechar las oportunidades futuras, involucra a los recursos y tiempo de más de una unidad estratégica.

Utilizando como entradas esta información, la competencia por el desarrollo de capacidades delinea la forma de crear y desarrollar las competencias claves que otorgarán a los productos ventajas únicas, la expansión de éstas y la selección e implementación de disciplinas que fortalezcan las características claves de los productos. Conforme se muestra en el gráfico 8.9.1, competir por el desarrollo de capacidades, comprende lo siguiente:

a) Creación y desarrollo de competencias clave. Esta estrategia se diseña en relación a las oportunidades futuras detectadas en el proceso de visión del futuro y a las variables externas claves identificadas en el análisis externo de cada negocio y tiene como propósito distinguir el quehacer de la organización respecto a sus competidores. Es decir, la organización debe esforzarse por diferenciar, no sus productos en sí, sino sus bases de competencia o sus fuentes de ventajas competitivas, que en este caso vienen a ser sus capacidades esenciales. Según este modelo, a mayor desarrollo de capacidades esenciales, mayor diferenciación competitiva y mayores posibilidades de obtener ventajas fundamentales que van más allá de los productos en particular. Por ejemplo, la capacidad de Microsoft para “reemplazar palabras por gráficos” le permite lanzar con éxito un abanico de productos: Word, Excel, Power Point, etc. Similarmente, Canon se ha expandido hacia una diversidad de productos sustentándose en sus competencias de mecánica de precisión, óptica de precisión, microelectrónica,e imagen electrónica (ver cuadro 8.9.1).

Tal como se ilustra en el gráfico 8.9.2, para efectos inferir las competencias claves con menores riesgos que se consolidarán o crearán, es recomendable decidirse por aquellas que serán necesarias en cualquiera de los escenarios, en cualquiera de las unidades estratégicas y que respondan directamente a las variables externas claves desprendidas del análisis externo. El criterio de filtración más importante es la eficacia de la competencia para lograr el liderazgo en determinada

oportunidad o en el cuestionamiento de determinadas reglas de juego de competencia convencionales.

La organización está en la necesidad de crear aquellas capacidades esenciales que carece y luego desarrollarlas, y de desarrollar aquellas que posee. Una capacidad se consolida y desarrolla mediante la dotación de los elementos necesarios que la sostendrán, la obtención de sinergias con otras capacidades y básicamente en razón a su reutilización o utilización en una diversidad de productos o servicios. Por consiguiente, los niveles de trabajo, sintetizados en el gráfico 8.9.3, para crear y desarrollar capacidades esenciales son:

Nivel 1: Adquirir y acceder a los recursos, conocimientos y aptitudes que constituyen las capacidades. Consiste en recurrir a los recursos propios o a terceros, vía vínculos duraderos, para efectos de contar con personas de talento clave, conseguir una licencia exclusiva, así como para poder acceder a una tecnología particular, a derechos de propiedad intelectual y a los conocimientos y demás aptitudes necesarias para poseer una capacidad esencial. El paso previo para realizar esta actividad es preguntarse cuáles son los recursos en cuanto a personal, monetarios, físicos y de información, así como los conocimientos, experiencia, destrezas y habilidades, componentes de la capacidad clave a crear o desarrollar. Por ejemplo, el objetivo de "poseer en el año 2005 la capacidad en diseño y desarrollo de productos que permita lanzar productos novedosos con una frecuencia anual", va a requerir del acceso a equipos de laboratorio de última generación, profesionales capacitados y creativos, establecimiento de políticas que eviten la fuga del personal clave en diseño y desarrollo, capacitación en determinadas ciencias aplicadas y un presupuesto destinado a financiar todo lo anterior.

Nivel 2: Integrar las capacidades esenciales. Es la conjunción de capacidades para lograr un apalancamiento de capacidades. En lo específico, se trata de seleccionar y agrupar tecnologías, experiencias y destrezas afines y complementarios, con el propósito de obtener productos esenciales. Por ejemplo, la capacidad de comercializar vestidos al por mayor puede unirse a la capacidad de captación de nuevos diseños y de esta forma, obtenerse como producto la oferta de vestidos novedosos y exclusivos. En esta tarea, para lograr la armonía existente de cualidades y tecnologías dispares, se requerirá de especialistas y de generalistas, es decir, de personas que conozcan totalmente una tecnología particular y además profesionales que conociendo un poco de cada tecnología, sepan ensamblar cada una de éstas. Similar que en el caso del apalancamiento de recursos, la integración de capacidades, parte de la identificación de los objetivos más importantes, expresado en términos de productos esenciales específicos, y luego comprende la concentración, acumulación, complementación, conservación y recuperación rápida de los recursos invertidos en el desarrollo de las competencias.

Nivel 3: Conseguir o incrementar la cuota de un producto esencial. A una capacidad nuclear o conjunto de capacidades nucleares integradas, corresponde un producto o un abanico de productos esenciales; y de igual modo, a mayor venta de los productos esenciales, mayor fortalecimiento de las capacidades. En esta etapa, deberá procederse a desarrollar las capacidades a través de la intensificación de la venta de sus productos intermedios o de sus productos finales resultantes. Por ejemplo, Canon vende motores para impresoras láser a Apple y Hewlett Packard. Samsung vende 1/3 de lo que fabrica, como componente en el producto de otra

empresa o con la marca de otra empresa; la Universidad Agraria vende animales bebés de raza. 3M posee la capacidad clave en investigación y desarrollo y produce y vende una amplia gama de productos innovadores.

b) Creación de redes mundiales de distribución e infraestructuras de marca. Una vez cimentadas las bases de la competencia, se está en condiciones de crecer, ya sea expandiéndose hacia nuevos negocios explotando las mismas capacidades esenciales, extendiéndose hacia nuevos mercados mundiales con los mismos productos o combinando las dos opciones anteriores. Aumentar el abanico de negocios sobre la base de determinadas competencias claves, ofrece el riesgo de mayor vulnerabilidad, de pérdidas de fuerza para penetrar las mentes y de posibles economías de escala y de no poder competir eficazmente en nuevos sectores; en cambio expandirse más allá del mercado doméstico, pese a que también tiene sus inconvenientes, podría traducirse en la obtención de economías de alcance. Apostar por esta última alternativa, implica diseñar sistemas mundiales de distribución, adquirir o acceder mediante alianzas estratégicas a infraestructuras de producción y/o distribución y crear una marca global que sea sumamente fuerte y penetrable en la mente de los nuevos clientes.

¿Dónde radica el problema de llevar las capacidades y los productos a nuevos mercados mundiales? Las dificultades se refieren al hecho de que ser competitivo en el mercado doméstico no garantiza que se repita en los mercado internacionales, igualmente entrar a nuevos mercados es ingresar a nuevos parámetros de medición y evaluación, al riesgo de fallar en la adaptación del producto y de su marca a las exquisiteces e idiomas particulares de cada país extranjero, y a lo difícil que resulta apropiarse de un nombre que guste mundialmente. La cuestión clave está en cómo extender la marca a nuevos espacios, pues ello representa mayor complejidad en el manejo de las percepciones, obliga a implementar acciones creativas para fortalecer y afirmar el prestigio de marca y demanda esfuerzos para garantizar el buen desempeño de los productos en el tiempo. Al Ries y Laura Ries[10], sostienen que para que una marca tenga éxito global necesita dos cosas: ser el primero y el producto debe encajar con las percepciones de su país de origen. La segunda condición se puede lograr asociando directamente la marca con el prestigio del país de origen respecto a un producto específico, o indirectamente, ubicando a la marca como complemento del producto que identifica al país de origen. Los señores Ries, mencionan como ejemplo del primer caso la carne argentina, los productos electrónicos japoneses, los vinos franceses y los relojes suizos; y en relación a la segunda forma de apuntalar mundialmente una marca, señalan a la cerveza Corona Extra y su correspondencia con la comida mexicana y con el tequila mediante la utilización del limón como símbolo en su logotipo. Otro ejemplo, de cómo el país de origen puede ser utilizado como apalancamiento de la marca, tenemos en Siemens y su slogan “Desde Alemania con Amor”[11]. Aplicar esto para los productos peruanos, obligaría, por lo menos, a identificar la percepción de la imagen del Perú, así como mediante qué producto o nombre está representado.

c) Desarrollo de disciplinas que aumentan la integridad del producto. En la primera etapa, se bosquejó cómo diferenciar la forma de competir de la organización en base al desarrollo de sus capacidades claves y en la segunda, se

esbozó cómo extenderse mundialmente. En esta fase, completaremos lo que falta de esta estructura estratégica: las columnas, es decir la parte sobre la cual descansará el "tejado" (prestigio de marca) y que a la vez permitirá que la base (capacidad esencial) muestre sus reales fortalezas.

Este momento, se constituye en el conjunto de decisiones orientadas a consolidar o mejorar el desempeño, la fiabilidad y fidelidad del producto. Es el requisito que una organización tiene que cumplir si es que desea estar presente en la competencia. Si bien, incrementar la integridad del producto, no marca la diferencia, no hacerlo, sí define el fracaso. Por lo tanto es una tarea crucial. La cuestión es ¿por dónde empezar? y ¿cómo hacerlo? En esta parte nos vamos a limitar a responder puntual y sumariamente a estas dos preguntas y dejamos a los expertos en los temas de ISO 9000, ISO 14000, Calidad Total, Teoría de Restricciones y Reingeniería, el tratamiento minucioso de cada una de estas disciplinas.

El proceso que planteamos para decidir la disciplina o disciplinas a desarrollar, resumidos en el cuadro 8.9.2, se basa en la medición de la salud de los procesos claves generadores de los valores más importantes de los productos esenciales, y sigue el esquema siguiente:

1º Identificar los valores claves. Así como se busca la diferencia competitiva en cuanto a capacidades, también debe apuntarse a lograr la distinción en relación a los beneficios que se satisfarán. A las capacidades de diseño de motores y de sistemas de engranaje, corresponde motores con diferentes valores: ahorro de combustible, potencia, fiabilidad, tamaño, adaptación a los cambios de clima, etc. Por lo tanto, concierne en este paso elaborar una cartera de los valores más solicitados por los clientes. La base para deducir los valores más importantes es seleccionar y observar a los clientes más importantes.

2º Elegir en cuáles enfocarse. Tomar una decisión estratégica es apostar a algo y sacrificar algo, con la condición de que lo elegido supere largamente lo postergado. En la elección de los valores a entregar al cliente, debe tomarse en cuenta a la competencia, la importancia de cada valor para el cliente en el presente y en el futuro y la consistencia de los valores con las capacidades esenciales de la organización. Por ejemplo, puede tratarse de un valor importante, pero que ya tiene "dueño"; o de un valor que es muy importante hoy, pero que en el futuro podría ser sustituido por otro. Para realizar este paso, lo invitamos a revisar los dos pasos iniciales de nuestro modelo "estrategias enfocadas en el valor".

3º Determinar y elegir los procesos claves. Una vez que se han definido los valores más importantes, debe responderse a la pregunta ¿de qué procesos depende la generación de los valores anteriores?. La elección se hace a nivel de cada unidad estratégica y por lo tanto para hacerlo se utiliza la cadena de valor de cada negocio. Se puede decidir por atacar simultáneamente todos los procesos claves, o uno cada vez, dependiendo de la disponibilidad de recursos y de personal debidamente capacitado y comprometido.

4º Identificar el Indicador de Desempeño Principal –IDP de cada proceso anterior. El Indicador de Desempeño Principal es una medida de la eficacia, eficiencia o efectividad relacionada a la entrega de valor. Por la mayor facilidad que ofrece describir el IDP como un problema actual o potencial, esta forma es la más utilizada, siendo menos frecuente expresarlo como un objetivo o reto. Por ejemplo, puede tratarse del nivel de insatisfacción, porcentaje de quejas, porcentaje de pérdida

de clientes, tasa de disponibilidad de un producto, del nivel de precisión en la detección de una enfermedad o en la indicación, porcentaje de pacientes que no se alivian y que jamás regresan, etc.

5º Entender el proceso. Consiste en estudiar e interpretar de qué depende la entrega de valor y específicamente, qué actividades, parámetros, variables y cómo se interrelacionan éstas en la generación del Indicador de Desempeño Principal. Para ello es recomendable construir previamente el diagrama de flujo del proceso.

6º Determinar los indicadores. Apoyarse en un diagrama de flujo facilitará la detección de aquellas variables explicativas del Indicador de Desempeño Principal en cada una de las actividades del proceso clave. Las variables deben ser medibles o calificables y deben ser descritas de tal forma que expresen esta característica. La clave está en describir los factores o variables tal y como vienen a la mente, respondiendo a la pregunta ¿de qué depende el IDP?, e inmediatamente proceder a resolver la interrogante ¿cómo se medirá tal variable?. Para responder a la segunda pregunta podría ser necesario mayor desagregación de cada indicador. Por ejemplo, en un proceso de consulta médica, cuyo problema o IDP fue "Según lo registrado en los últimos 6 meses, el 38% de los pacientes que no se alivian dejan el establecimiento de salud", se identificó rápidamente como indicadores: capacidad del médico, grado de especialización y disponibilidad de medicamentos. Seguidamente se pasó a precisar tales indicadores según cómo iban a ser medidos. De esta manera el indicador original "capacidad del médico" fue desagregado en "años de experiencia", "tasa de pacientes curados", "horas de capacitación en temas de actualidad", "calificación en temas de actualidad" y "orden de mérito en la universidad de origen".

7º Seleccionar y medir los indicadores claves. Luego de que se han ubicado a los indicadores, se continúa con la atención a las interrogantes ¿cuáles son las variables que tienen mayor repercusión sobre el IDP? y ¿están disponibles?. Es decir, después de filtrar los indicadores, habrá que observar si están disponibles. Si no estuvieran disponibles y fueran importantes habrá que proceder a recopilarlos, actividad que de realizarse, se constituye en sí en un gran avance. Por ejemplo, se pueden elegir como indicadores importantes y medibles, en el nivel de precisión en el tratamiento de una enfermedad: los años de experiencia del médico, las horas de especialización del médico, la tasa de errores en la información, la tasa de disponibilidad de medicamentos recetados, la tasa de cambios de recetas por no disponibilidad de medicamentos, las calificaciones en determinados cursos de especialización, la tasa de pacientes que se alivian y regresan al mismo médico, etc.

En esta etapa debe repararse si los indicadores son suficientes en cantidad de tal forma que permita alcanzar la meta planteada. Terminado de realizar este paso, se está en condiciones de optar por un proceso de *benchmarking*.

8º Estudiar y evaluar la efectividad del proceso. Con el propósito de realizar y obtener un análisis y evaluación objetivo, es necesario hacerlo sobre parámetros de comparación, previamente definidos. Entre éstos, tenemos a los indicadores de la competencia, indicadores estándares o teóricos, indicadores históricos o las exigencias cuantificadas o calificadas de los clientes. Estudiar y evaluar la efectividad del proceso, comprende la utilización de indicadores de eficiencia y eficacia y es indispensable que aún siendo de tipo cualitativo, esté medido de alguna forma, por ejemplo: color tipo B, 20% de desaprobación, etc.

La eficacia, se describe en función de lo entregado y aceptado por el cliente. Puede expresarse en términos de: facturación, volumen de ventas, productos vendidos, precisión, calidad hacia delante (atractiva, bonito). Por su parte, la eficiencia se expresa en función de los resultados obtenidos respecto a los recursos utilizados. Por ejemplo: costo (barato), velocidad o tiempo, servicio, rendimiento, calidad hacia atrás (bueno), productividad. Para distinguir entre eficiencia y eficacia, podemos recurrir al ejemplo de una fábrica que tenía empleados con alto rendimiento (eficientes), pero cuyos productos no se vendían (eficacia).

9º Consolidar, mejorar, rediseñar o crear nuevos procesos o negocios. Después de conocer la salud del proceso reflejado en sus indicadores claves, se decidirá si se consolida, mejora, rediseña, se crea un proceso radicalmente nuevo o se opta por entrar a un nuevo negocio. Normalmente, se consolida lo que está saludable; se mejora lo que está levemente por debajo de los parámetros de comparación; se rediseña lo que tiene partes totalmente enfermas; se recurre a la creación de un nuevo proceso cuando todo está enfermo; y se entra a un nuevo negocio, en el caso de, independientemente de lo que se haga, el terreno en el cual se actúa no es ni será atractivo, o cuando se ha decidido tomar el liderazgo reinventando el concepto tradicional del negocio.

Antes de apostar por la consolidación, mejora o rediseño, es importante considerar que hoy por hoy, la cuestión ya no es solo adecuar la estrategia a la evolución del sector y a la posición competitiva, sino además, la estrategia es transformar el sector mediante la creación de nuevos sistemas de negocios enfocados en los valores dominantes. Hamel nos ilustra al respecto diciendo: “Si vende 500 acciones de IBM a través de un corredor (*broker*) que le ofrezca un servicio completo le costará casi 500 dólares. La misma transacción realizada por un corredor por ordenador le costará no más de siete. La diferencia no es consecuencia de la reingeniería; es el producto de un modelo de negocio totalmente diferente”[12].

En cualquiera de las alternativas, será necesario superar aquellos obstáculos relacionados a la existencia de paradigmas inconsistentes con los nuevos sistemas que se implementarán.

Debemos insistir en que antes de adoptar determinadas disciplinas, debe identificarse el valor clave que se quiere entregar al cliente y luego, en función a éste mejorar o rediseñar los procesos, o puede darse el caso que se requiera de un proceso y de un conjunto de recursos totalmente nuevos. En otras palabras, una vez identificado el valor a entregar, debe pensarse en una gama de procesos y recursos alternativos, para luego seleccionar el proceso y los recursos que permitan alcanzar este resultado con mayor eficiencia. De esta forma, por ejemplo se evitará que estemos rediseñando o mejorando procesos inconsistentes con la ventaja competitiva que se quiere lograr. Por ejemplo, si Xerox actuara bajo la perspectiva de los recursos, es decir concentrándose en las ventajas derivadas de su red de servicios en sí, podría estimar que la sostenibilidad de esta ventaja competitiva dependerá del acceso de los competidores a este tipo de recursos, pero la respuesta a esta pregunta será otra, si analiza las posibilidades de los competidores respecto a implementar un proceso alternativo que otorgue un mismo o mayor valor a los clientes (en este caso el valor entregado al cliente es el de rapidez en el servicio). Igualmente, Canon ingresó en el sector de fotocopiadoras, concentrando sus esfuerzos y recursos en el proceso de diseño y de fabricación, para así compensar

sus debilidades en el área de servicio al cliente. Similarmente, a una empresa que quisiera consolidar su ventaja competitiva de prestigio de marca, partir del valor al cual está asociado esta ventaja, por ejemplo la desaparición del riesgo físico (temor por parte del cliente de que el producto resulte dañino a su salud), le abrirá un abanico de alternativas.

10º Elaborar y ejecutar el plan de implantación. Es plantear cómo será el momento de la verdad de qué hacer de la disciplina o decisión tomada. Comprende, entre otros aspectos, la elaboración de la relación de actividades, la fijación de los plazos para su ejecución, la designación de los responsables, la asignación de recursos, el establecimiento de premios y castigos, la forma de seguimiento y la frecuencia de evaluación y ajuste.

DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ENTRE LAS DISCIPLINAS QUE AUMENTAN LA INTEGRIDAD DE LOS PRODUCTOS

Más que diferencias, encontramos, semejanzas. Las Normas ISO 9000 y con mayor razón las Normas ISO 14000, si bien fundamentalmente apuntan a evitar que la calidad disminuya o sea interrumpida en el tiempo, al exigir el compromiso de la alta dirección con la calidad y la implementación de acciones correctivas y preventivas orientadas a las causas de los problemas, se transforman en mejora. De igual manera se transforman en mecanismos de mejoramiento continuo, cuando por el cumplimiento de las normas, las organizaciones se ven obligadas a tener cosas que antes no tenían y que por las auditorías de seguimiento están obligadas a mantenerlas permanentemente. El para qué y el cómo se quiere utilizarlas, así como la inteligente aplicación de la sentencia “nadie está obligado a hacer lo que la norma no obliga, ni impedido de hacer lo que ella no impide”, podrían evitar que se traduzcan en herramientas burocráticas.

Una de las diferencias entre la Calidad Total y la Reingeniería es que en la primera se reducen costos fijos y variables derivados de la disminución de los desperdicios, mermas y despilfarros y de la menor necesidad de recursos humanos y físicos como consecuencia de hacer mejor las cosas; en cambio en la reingeniería, esto se logra como resultado de eliminar activos que son componentes de los procesos eliminados o rediseñados. Por ejemplo, con la calidad total se puede lograr que lo que hacían tres personas, ahora lo hacen dos; en contraste, con la reingeniería al eliminar un proceso, desaparecerán las máquinas y equipos y consecuentemente todo el personal que laboraba allí.

Las Normas ISO 9000 e ISO 14000 sirven a los procesos de Calidad Total y de Reingeniería, porque como consecuencia de cumplir con los requisitos, se describe y conoce el qué mejorar o rediseñar; es decir, el sistema de la calidad (procesos, procedimientos, estructura organizacional y recursos) y los puntos fuertes y débiles que pudiera tener.

La Teoría de Restricciones, al igual que la Calidad Total, busca la mejora continua, pero se distingue de esta última porque la forma de hacerlo es explotando y superando el *cuello de los cuellos de botella* del sistema, es decir de sus restricciones, y no como en el caso de la Calidad Total, tratando todos los procesos del sistema a la vez.

A diferencia del Justo a Tiempo, la Teoría de Restricciones sí justifica la existencia de inventarios o de un "amortiguador", pero sólo en el proceso *cuello de botella* o "tambor". En el Justo a Tiempo, todo el sistema se ata a la demanda del cliente y se pretende eliminar a cero los inventarios en cada proceso; en la Teoría de Restricciones, el sistema se subordina al proceso *cuello de botella*, y por lo tanto todos los demás procesos necesitan de una "cuerda" (programa de actividades y mecanismo de comunicación) para operar al compás de esta limitante.

Si bien la parte operativa de la Reingeniería y de la Teoría de Restricciones presenta escaso parecido, como resultado del análisis y tratamiento del proceso limitante, puede decidirse por un rediseño de éste.

Todas las disciplinas mencionadas colocan al centro al cliente, se enfocan en los procesos, se basan en las potencialidades de las personas, demandan la aplicación de herramientas efectivas de gestión, precisan del uso de indicadores y métricas, requieren de una cultura de valores comunes y compartidos, exigen rompimientos de paradigmas inconsistentes, no aceptan una entrega a medias y necesitan un serio compromiso de todo el personal y un liderazgo consistente con los sistemas a implantarse. Las figuras que acompañan al presente modelo, precisan el significado de las disciplinas aquí aludidas.

Gráfico 8.91: LA COMPETENCIA POR EL DESARROLLO DE CAPACIDADES

1. CREACIÓN Y DESARROLLO DE CAPACIDADES ESENCIALES
2. CREACIÓN DE REDES MUNDIALES DE DISTRIBUCIÓN E INFRAESTRUCTURAS DE MARCA
3. DESARROLLO DE DISCIPLINAS QUE AUMENTAN LA INTEGRIDAD DEL PRODUCTO

Gary Hamel

Cuadro 8.9.1: UTILIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES ESENCIALES DE CANON

CAPACIDADES CLAVE / PRODUCTO	MECÁNICA DE PRECISIÓN	ÓPTICA DE PRECISIÓN	MICRO-ELECTRÓNICA	IMAGEN ELECTRÓNICA
Cámara básica	x	x		
Cámara elegante compacta	x	x		
Cámara electrónica	x	x		
Cámara autofocus EOS	x	x	x	
Cámara de vídeo estática	x	x	x	x
Impresora láser	x	x	x	x
Impresora de vídeo en color	x		x	x
Impresora inyección de tinta	x		x	x
Fax básico	x		x	x
Fax láser	x		x	x
Calculadora			x	
Fotocopiadora papel normal	x	x	x	x
Fotocopiadora papel normal de pilas	x	x	x	x
Fotocopiadora en color	x	x	x	x
Fotocopiadora láser	x	x	x	x
Fotocopiadora láser en color	x	x	x	x
Sistema de vídeo estático	x	x	x	x
Creador de imágenes por láser	x	x	x	x
Analizador celular	x	x	x	x
Alineadores de máscara	x		x	x
Alineadores por pasos	x		x	x
Alineadores por láser excimer	x	x	x	x

Fuente: Gary Hamel y C.K. Prahalad, en “Compitiendo por el futuro”, pág. 299.

Gráfico 8.9.2: MATRIZ DE VARIABLES EXTERNAS CLAVES Y CAPACIDADES CLAVES

UNIDADES ESTRATÉGICAS	ESCENARIOS			
	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	
A	A, C, G, H	G, F, H, A	B, C, A, D	VARIABLES EXTERNAS CLAVE
	VS	VS	VS	VS
	h, c, b, d	c, b, h, d	b, c, a, d	CAPACIDADES CLAVE
B	D, E, H, C	B, G, F, A	A, G, H, F	VARIABLES EXTERNAS CLAVE
	VS	VS	VS	VS
	c, h, d, e	c, d, h, a	d, c, e, b	CAPACIDADES CLAVE
C	F, C, E, H	H, A, F, C	C, B, A, H	VARIABLES EXTERNAS CLAVE
	VS	VS	VS	VS
	g, d, e, a	d, g, h, e	f, a, e, d	CAPACIDADES CLAVE

Gráfico 11.7.3: **CREACIÓN O DESARROLLO DE CAPACIDADES ESENCIALES**

NIVEL 1:	**Adquirir y acceder a los recursos, conocimientos y aptitudes que constituyen las capacidades.**
NIVEL 2:	**Integrar las capacidades esenciales.**
NIVEL 3:	**Conseguir o incrementar la cuota de un producto esencial.**

Cuadro 8.9.2: **¿QUÉ SIGNIFICA "HACER LAS COSAS BIEN"?**

1º Identificar los valores claves.

2º Elegir en cuáles enfocarse.

3º Determinar y elegir los procesos clave.

4º Identificar el indicador de desempeño principal –IDP.

5º Entender el proceso.

6º Determinar los indicadores claves de gestión.

7º Seleccionar y medir los indicadores claves.

8º Estudiar y evaluar la efectividad del proceso.

9° Consolidar, mejorar, rediseñar o crear nuevos procesos o negocios.

10° Elaborar y ejecutar el plan de implantación.

SELECCIÓN DE LOS PROCESOS CLAVES

No son las personas sanas las que necesitan médico, sino las enfermas

Lucas 5, 31

ENFOQUE EN LOS PROCESOS: ESENCIA DE LAS DISCIPLINAS

"… El árbol bueno no puede dar frutos malos, ni el árbol malo dar frutos buenos."

Mateo 7, 18

ISO 9000

"Pon por escrito estas palabras, pues éste es el compromiso de la Alianza que he pactado contigo y con los hijos de Israel"

Éxodo, 33, 27

ISO 14000

"Si se prende fuego a los matorrales y éste pasa a los árboles frutales o a los sembrados que están en el campo, el que prendió el fuego pagará el daño"

Éxodo 22, 5

CALIDAD TOTAL

"Dios vio que todo cuanto había hecho era muy bueno. Y atardeció y amaneció: fue el día sexto."

Génesis 1, 31

JUSTO A TIEMPO

"No lleven nada para el camino: ni bolsa colgada del bastón, ni pan, ni plata, ni siquiera vestido de repuesto"

Marcos 9, 3

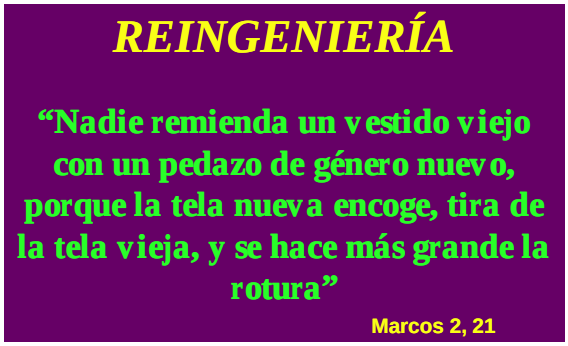
TEORÍA DE RESTRICCIONES

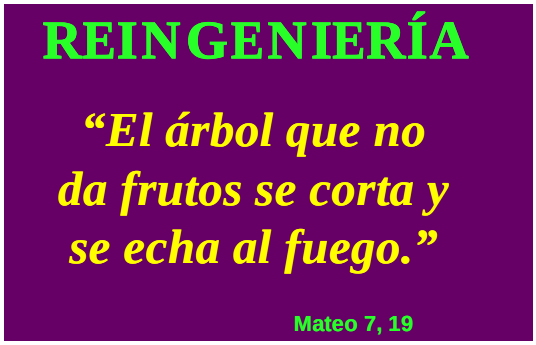
"Filosofía de gestión que busca la mejora continua de la meta de un sistema a partir de la explotación y superación de sus restricciones"

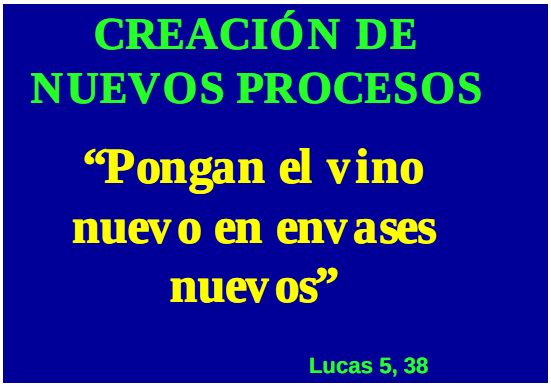
TEORÍA DE RESTRICCIONES

"La cosecha es abundante, pero los obreros son pocos. Rueguen, pues al dueño de la cosecha que envíe obreros a su cosecha"

Lucas 10, 2







IDEAS CENTRALES DEL CAPÍTULO 8

- Los objetivos y metas corporativas se extraen de las capacidades y de las oportunidades esparcidas en toda la organización.
- Aún cuando fuera difícil cuantificar los objetivos (y por tanto convertirlas en metas) debe insistirse hasta el punto de hacer posible su calificación.
- Lo básico consiste en formular estrategias a partir de las variables externas claves y las competencias claves comunes.
- A este nivel es el momento de dar vida a la visión y a la misión de la organización.
- Las estrategias de portafolio deben evaluarse en función del ciclo de vida del producto y de acuerdo a cómo evolucionará el atractivo de cada sector.
- Corporativamente se puede crecer en torno al sistema global de la cadena de valor, tomando como ejes la similitud de procesos y el conocimiento de los mercados o sin tomar en cuenta estas dos dimensiones, pero siempre considerando como cimiento las competencias claves de la organización. Como alternativas a los crecimientos integrativo y diversificado, se tienen las estrategias de quasi-integración y de quasi-diversificación.
- Según Sun Tzu, la clave está en engañar al enemigo, no a uno mismo.
- Apalancar recursos es concentrar, acumular, complementar, conservar y

recuperar rápidamente lo invertido. Ni tener mucho garantiza el éxito, así como tampoco tener poco conduce necesariamente al fracaso.

- Enfrentar al futuro consiste en decidirse por un posicionamiento futuro, aprovechar las oportunidades futuras, cuestionar las reglas de juego actuales o futuras y recomponer las estructuras sectoriales a favor de la organización.
- Hamel y Prahalad plantean que la organización debe aglutinar fuerzas para superar a los competidores desarrollando capacidades.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

1. ¿Interesa si se cae en una meta, pero se logra compensarla con el incremento de los resultados alcanzados en otra unidad estratégica?
2. ¿Las metas corporativas prevalecen sobre los objetivos y metas de cada unidad estratégica?, ¿por qué?
1. ¿Son combinables todos los modelos? De un ejemplo.
2. ¿En todos los casos son útiles las dimensiones participación relativa de mercado y crecimiento del mercado para identificar los tipos negocios? Mencione un ejemplo.
3. ¿Cuándo es recomendable optar por estrategias de quasi-integración o de quasi-diversificación?
4. ¿Cuándo el crecimiento por conglomerado es compatible con el modelo de competir por el desarrollo de capacidades?
5. ¿Qué significa la frase “la batalla se gana antes de entablarla”?
6. ¿Es un impedimento no contar con recursos suficientes para tener éxito?
7. ¿Romper las reglas de juego equivale a jugar mejor que el competidor?, ¿por qué?

Notas explicativas

[1]: HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K.; *Compitiendo por el futuro*; pág. 55.
[2]: STEINER, George; *Planeación estratégica, lo que todo director debe saber*; cap. 14; pág. 229.
[3]: HERMIDA, Jorge; SERRA, Roberto y KASTIKA, Eduardo; *Administración y Estrategia*, teoría y práctica”; 4ª. Ed.; Ediciones Macchi; Argentina 1992; cap. 12; pág. 244.
[4]. STANTON, William; ETZEL, Michael; WALKER, Bruce; *Fundamentos de Marketing*; 9ª. Ed.; McGraw-Hill; México 1993; cap. 8; pág. 218.
[5]: LAMBIN, Jean-Jacques; *Marketing Estratégico*; cap. pág. 306
[6]: HAMEL, Gary y PRAHALAD C.K., *Compitiendo por el futuro*; cap. 7, Págs. 199-201.
[7]: HAMEL, Gary y PRAHALAD, C. K. *Compitiendo por el futuro;* editorial Ariel, S.A.; México 1996. Cap. 8, págs. 235-258.
[8]: HAMEL, Gary; *Reinventando las bases para la competencia*; en Repensando el futuro; Grupo Editorial Norma; Colombia 1997; pág. 107.
[9]: HAMEL, Gary y PRAHALAD, C. K. *Compitiendo por el futuro;* editorial Ariel, S.A.; México 1996. Cap. 4, pág 105.
[10]: RIES, Al y RIES, Laura. *Las 22 leyes inmutables de la marca, cómo convertir un producto o un servicio en una marca mundial*; McGraw Hill; España 2000; Cap.18; pág. 155.
[11]: ALVAREZ DEL BLANCO, Roberto. *País de origen como estereotipo: ¿ventaja competitiva para la marca?*; Harvard DEUSTO Business Review; España 2000; Nº 98; pág.47.
[12]: HAMEL, Gary. *Un nuevo reto: Cambiar las reglas del juego*; Harvard DEUSTO Business Review; España 1999; Nº 90; pág.

Capítulo 9

EVALUACIÓN Y APROBACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

La alta dirección de la organización, para proceder a la aprobación de los objetivos, metas y estrategias, tanto corporativas como a nivel de unidades estratégica, además de contar con aproximaciones sobre cuánto costará y qué beneficios se obtendrán del paquete de estrategias, deberá recurrir al uso de filtros que faciliten no solo la tarea de aprobación, sino fundamentalmente que permitan ajustar las metas y estrategias planteadas. Será importante entonces establecer y aplicar criterios de evaluación y echar mano de premisas, principios o reglas formuladas por expertos.

OBJETIVO DEL CAPÍTULO

- Ayudar a evaluar la calidad de las estrategias que se aplicarán.

9.1 FILTROS ESTRATÉGICOS

Debemos recordar que a fin de cuentas, estrategia es elegir y arriesgar, y ello entraña lograr que lo elegido sea más eficaz que lo postergado. De allí que en el momento de decidir qué estrategia aplicar, recomendamos utilizar como guías o filtros de evaluación y ajuste los criterios de auditoría estratégica, las recomendaciones de Al Ries y Jack Trout realizadas en la obra “Las 22 leyes inmutables del marketing”, los principios estratégicos que deducimos de “El arte de la guerra”, explicados en el capítulo 11 y la superación de los errores estratégicos más comunes que explicaremos seguidamente.

Por ejemplo, la expansión a nuevos mercados o a nuevos sectores debe considerar las leyes de “extensión de línea”, de “concentración” y de “sacrificio”, pues no olvidemos que en este caso, existe el riesgo de ganar vulnerabilidad y podría ocurrir que si existiera un especialista en el nuevo mercado o sector, es más probable que el éxito esté a favor de éste. Estas guías o reglas pueden ayudar mucho cuando por ejemplo, siendo líder se adopta la estrategia de expansión de la participación de mercado mediante la extensión especializada y se utiliza la extensión de marca. La ley de la división plantea que las categorías no se combinan, se dividen; y que por tal razón, en el futuro el nicho elegido se convertirá en una nueva unidad estratégica o en un nuevo sector con diferentes fuerzas y variables competitivas, y consecuentemente, lo más sensato en esta situación es utilizar marcas diferentes para los nuevos productos.

9.1.1 CRITERIOS DE AUDITORÍA ESTRATÉGICA

Inmediatamente después de formuladas las estrategias o durante su desarrollo, sugerimos aprobarlas, anularlas o ajustarlas en función de los criterios enunciados en el cuadro 9.1.1.1. Éstos son:

1. **Consistencia**. Debe observarse que las estrategias sean coherentes con la visión, la misión y con las capacidades claves de la organización.
2. **Ajuste-selección**. El asunto es verificar y estimar cuánto una idea aprovecha lo que hay y cuánto crea lo que no hay. A mayor creatividad y cuestionamiento al *statu quo* más posibilidades de que la competencia no reaccione rápidamente.
3. **Integralidad**. Mientras más procesos considere la estrategia, generará mayor involucramiento y en esa medida será más efectiva.
4. **Flexibilidad**. Es el grado de reversibilidad de la estrategia. Es evaluar cuánto puede la estrategia transformarse en otras o dar marcha atrás. Por ejemplo comprar una embotelladora y luego venderla fácilmente; dirigirse a un segmento y luego desplazarse a otro, sin perder posicionamiento; o también el caso de reducir costos sin deteriorar la diferenciación, etc.
5. **Cronograma**. Las estrategias deben facilitar la definición clara de los momentos para ejecutar las actividades. Asimismo debe atender a las interrogantes ¿en qué tiempo se verán los resultados? y ¿se ha establecido el mejor momento para la ejecución de la estrategia?
6. **Resultados**. Son los beneficios cuantitativos y cualitativos que se derivarían de la aplicación de la estrategia.
7. **Dependencia**. Las preguntas subyacentes que deberán satisfacer las estrategias, respecto a este patrón, son ¿de cuántos procesos dependerá el éxito?, ¿de quiénes dependerá el éxito? y ¿de qué supuestos dependen los resultados estimados? Tome en cuenta que a más dependencia, mayores dificultades para aplicar las estrategias, por lo tanto debe buscarse un equilibrio entre este requisito y la integralidad.
8. **Reacción esperada**. Es la magnitud de la reacción que traería consigo la ejecución de la estrategia y si ésta sería poco o bastante dañina para la eficacia de las estrategias.
9. **Confidencialidad**. ¿Cuánto de la estrategia debe divulgarse? ¿Cuánto de ella debe divulgarse adrede? A mayor confidencialidad, mayor posibilidad para la sorpresa.
10. **Flujo de información**. ¿Qué tanto de flujos de información y canales de comunicación son importantes o se requieren para coordinar las tareas de ejecución de la estrategia? En un entorno dinámico, es una ventaja coordinar actividades en un menor tiempo que la competencia.
11. **Continuidad**. Se refiere al carácter ininterrumpido o posibilidad de interrupción de la estrategia por razones de cambios en la dirección o gerencia. Una mayor continuidad garantiza economías de esfuerzos y de tiempo, así como la vigencia de la ruta de largo plazo.
12. **Unidad de comando**. ¿Qué tanto se evitan las interferencias de autoridad y responsabilidades? ¿Cuán definida está la autoridad de dirección de las estrategias? La falta de límites de autoridad podría traducirse en rivalidades

internas y descuido de los rivales externos.

9.1.2 LAS 22 LEYES INMUTABLES DEL MARKETING

A continuación pasamos a explicar y comentar de manera resumida las orientaciones que hacen Al Ries y Jack Trout (ver cuadro 9.1.2.1) y que debieran utilizarse como "rayados de cancha" o que debieran respetar las opciones estratégicas.

1. LA LEY DEL LIDERAZGO

"Es mejor ser el primero que ser el mejor." Se manifiesta que la marca líder en cualquier categoría es casi siempre la primera marca en la mente del consumidor. Además, se asume como condición primordial que sean buenas ideas.

Para nosotros no es tan simple. ¿Acaso los líderes de hoy que fueron los primeros en su categoría, no fueron también los mejores desde el comienzo? Lo que sí es incuestionable es que al que es el primero, aun con una mala idea, se le facilita el camino para adueñarse de la mente del consumidor.

¿Cuál es el nombre del primer Inca del Perú? La respuesta es inmediata. Pero si la pregunta fuera: ¿quién fue el segundo Inca? No será tan fácil recordar que fue Sinchi Roca.

Similar situación ocurre con la pregunta: ¿quién fue el primer virrey del Perú? Rápidamente vendrá a nuestra mente el nombre de Blasco Núñez de Vela. No ocurre así ante ¿quién fue el segundo virrey?, pues casi nadie recuerda a ... Dejémoslo ahí, ... en estos momentos tampoco recordamos su nombre.

¿Cuál es el periódico líder en el Perú? La mayoría dirá *El Comercio*, que es también el periódico más antiguo del país.

2. LA LEY DE LA CATEGORÍA

Tiene como significado: "Si no puede ser el primero en una categoría, cree una nueva en la que pueda ser el primero". Esta ley se deriva de la anterior, y los autores añaden que "todos se interesan en lo que es nuevo. Poca gente está interesada en lo que es mejor".

El cantante Miguel Gallardo nos da un ejemplo con su balada que tiene como letra "Yo fui el segundo en tu vida, sí, pero el primero a la vez; él se llevó tu inocencia, pero yo te hice mujer. Yo fui el segundo en tu vida, si, pero el primero en amor, el que te abrió con caricias y el que más te conoció".

Es difícil negar que "mientras más inesperado es el cambio (lo nuevo), más intensa es la respuesta". No obstante, por si sólo esto no garantiza el éxito en el largo plazo; se requiere, además, ganar la batalla de las percepciones y mantener esa victoria en el tiempo. No puede descuidarse que lo nuevo hoy, deja de serlo mañana; y que si bien lo nuevo tiene un impacto inmediato en la mente del consumidor, puede peligrar su futuro si no es percibido como lo mejor.

En tal sentido nos atreveríamos a plantear: "Es mejor ser el primero y ser el mejor que ser sólo el mejor", entendiéndose por "ser el mejor" aquél que en la

realidad es percibido como el que más satisface las expectativas del consumidor o lo sorprende más favorablemente.

3. LA LEY DE LA MENTE

Significa lo siguiente: "Es mejor ser el primero en la mente que el primero en el punto de venta". Se sostiene que en lugar de "deslizarse", se debe "perforar" el camino hacia la mente del consumidor. Para ello es clave lo simple y lo fácil de recordar que tiene que ser el nombre de la marca o de la compañía. Las principales autoridades en el tema sostienen que lo simple y lo fácil se asocian al uso de no más de tres sílabas y de vocales fuertes o vocales débiles acentuadas en los nombres.

Esta ley complementa la ley del liderazgo y refuerza el carácter de inmutabilidad de la misma. Al decir de los propios autores: "Llegar el primero a las tiendas es importante sólo en la medida en que esto le permita penetrar primero en la mente".

La mente tiene prioridad sobre el punto de venta y sobre el producto en sí. El punto de partida es la mente y, por tanto, "si quieres pescar peces, tienes que pensar como un pez. Si quieres pescar a un consumidor, tienes que pensar como un consumidor". De nada sirve ser el primero en una categoría si no se supo aprovechar tal condición para penetrar primero en la mente del consumidor. Así, ¿quién recuerda al primer presidente del Perú? ¿De qué le sirvió a Ña Pancha, ser el primer detergente en el Perú? ¿Quién recuerda a Radio Fidelidad como la primera que transmitió en FM?

4. LA LEY DE LA PERCEPCIÓN

"El *marketing* no es una batalla de productos, es una batalla de percepciones." La gente cree lo que quiere creer. Usted saborea lo que quiere saborear. Textualmente, los autores dicen: "los fabricantes japoneses, venden los mismos coches en Estados Unidos que en Japón. Si el *marketing* fuera una batalla de productos, el orden de ventas sería el mismo en ambos países. Después de todo, la calidad, el diseño, la potencia y, más o menos, el precio son los mismos en Japón que en Estados Unidos. Sin embargo, en Japón Honda está lejos de ser el líder. Allí, Honda ocupa el tercer puesto, detrás de Toyota y Nissan. Toyota vende cuatro veces más coches que Honda."

Para nosotros el asunto no es tan simple. ¿Acaso se puede separar producto y percepción? ¿Acaso el producto no es el objeto de la percepción?

Es cierto que hoy en día los coches japoneses son vistos como los de mejor calidad en los Estados Unidos, pero ¿cómo eran percibidos hace 30 años? ¿Puede dudarse de que la calidad de los coches japoneses de hace 30 años ha mejorado? ¿Los productos japoneses son sólo los mejor percibidos? ¿No son éstos los mejor percibidos y al mismo tiempo los mejores productos?

En esencia, la real magnitud del significado de esta ley es que de nada sirve mejorar nuestros productos, si en la realidad no son percibidos como tales por el consumidor. Asimismo, las variables tiempo y espacio no nos garantizan el liderazgo

absoluto, pues hoy podemos ser percibidos como los mejores productos, pero mañana quizás no; o en determinado lugar podemos ser percibido como los mejores, pero en otro tal vez no. Como ejemplo, tenemos el caso de las cervezas Cristal y Pilsen; hace seis años ambas compartían el liderazgo del mercado peruano, con la particularidad de que la Pilsen era la única líder en el Callao, y hoy la Pilsen ha sido relegada a un distanciado segundo lugar. La explicación que podríamos dar a este hecho es que, pese a que en la prueba ciega de sabor la Pilsen goza hoy del 65% de las preferencias frente a un 35% de la Cristal, la Pilsen no supo mantener la percepción que tenía el consumidor de ella y desmejoró su producto; y en consecuencia su percepción. Esto motivó su caída y posteriormente, aún cuando mejoró su producto, la percepción que se tenía de él no siguió el mismo camino. La prueba de que desmejoró su producto se demuestra con el ataque publicitario que ha desarrollado la Cristal a través de su lema "La invariable calidad". En síntesis, la batalla del *marketing* se gana *sí, y sólo sí*, la mejora de nuestros productos significa mejora de nuestras percepciones.

No debemos olvidar que, además de las creencias y marcos de gestión, las características del producto y los resultados obtenidos al utilizarlo forman parte de los marcos condicionantes de la percepción.

5. LA LEY DE LA CONCENTRACIÓN

"El concepto más poderoso en el *marketing* es apropiarse de una palabra en la mente de los prospectos". Se trata de focalizar recursos y talentos en relación de una palabra que represente un valor clave para el cliente o prospecto. Usted marca "con fuego" la mente al centrar todo en una sola palabra o concepto. Como ejemplo tenemos: computadora igual a IBM; fotocopiadora igual a Xerox; refresco de cola igual a Coca Cola; afeitador igual a Gillette; juventud igual a Pepsi Cola; seguridad igual a Volvo. Las palabras pueden ser relativas a un beneficio, ya sea mediante el intercambio de un bien tangible (Sal de Andrews: contra el malestar estomacal; Crest: anticaries; Todinno: *il vero panetone italiano*) o mediante un bien intangible (DHL: servicio rápido postal; diputado Fernando Olivera: contra la inmoralidad; Xavier Barrón: por los jubilados del Perú). Relativas al público objetivo (Pepsi: el sabor de la nueva generación; Bolívar: el jabón de las expertas), o relativas a las ventas (en relación a marcas preferidas, ejemplo: Burger King, haciendo alusión a Mc Donald's, lanzó "a la parrilla, no fritas"; Cerveza Cristal, en un ataque sutil a Pilsen, publicitó "la invariable calidad"; leche Gloria: "la calidad que usted conoce").

Se añade: "La esencia del *marketing* está en la concentración que logre. Usted tiene más fuerza cuando reduce la amplitud de sus operaciones. No puede representar algo si lo persigue todo".

En consecuencia, los esfuerzos deben reducirse en términos de amplitud de mercado. La palabra que se usa para dirigirse a él, debe ser establecida buscando como acción o reacción una oposición, y fundamentalmente en base a lo que se sabe hacer mejor y en forma diferente a los demás.

La ley de la concentración, en última instancia, quiere decir apostar a algo, decidirse por alguien.

Siguiendo el ejemplo de los comentarios de Al Ries y Jack Trout respecto al

tema de la droga, el lema “a la droga dile no” resulta demasiado general. No alude a lo opuesto, no apuesta específicamente a un grupo de seres humanos. Podría alguien decir: ¿“a la droga dile sí”? Por pretender decirlo todo, no dice nada, deja muchos vacíos; es por ello que no es raro ver en los colegios de primaria anuncios escondidos tales como: “si la droga no te deja estudiar, deja el colegio”. Podría utilizarse: “La droga no es para triunfadores.”

6. LA LEY DE LA EXCLUSIVIDAD

“Dos empresas no pueden poseer la misma palabra en la mente de los clientes”. En positivo, es conveniente “poseer una palabra diferente en la mente de los clientes”. Según esta ley, si bien es inútil adueñarse de un lugar en el cual el competidor está fuertemente atrincherado, es clave que la palabra particular responda a un valor particular importante para el cliente o los prospectos. De igual forma es un error pretender adueñarse de dos o más palabras. En el futuro, Crest podría afrontar problemas, pues además de “anticaries”, se ha extendido también a “antisarro”. De igual forma, “La Dorina” además de “rica” pretende ser “sana” y “suavecita”.

La ley de la concentración obliga a focalizarse en una sola palabra; esta ley la complementa al responder a la pregunta ¿de qué sirve concentrarse en un sólo concepto que ya tiene dueño?

7. LA LEY DE LA ESCALERA

La estrategia que vaya a utilizar debe estar acorde con el escalón que ocupe en la escalera. Por ello se aconseja “usar la estrategia adecuada al escalón que se ocupe en la escalera.”

La mente es selectiva, imaginariamente establece sus escalones y de acuerdo con ello recibe la comunicación que le hacen las empresas. Son los casos de Hyundai y de Pilsen. El primero hizo anuncios comparándose con Toyota; puso en la balanza rendimiento de combustible, velocidad, potencia y otras características, pero el cliente no le creyó. Los consumidores decían: ¿cómo pueden ser mejores que Toyota, si no ocupan un escalón más alto que éste en mi escalera? A la Pilsen le resultó oneroso lanzar el “clásico de las cervezas”. Si bien los resultados de la prueba ciega publicitada arrojaban una cifra favorable a ésta de 65% contra 35% para Cristal, los clientes continuaron comprando Cristal. Similar caso, se presentó cuando el grupo Samsung, comparó su automóvil modelo SQ5, con BMW 528i, Honda Accord, Hyundai Sonata y Toyota Camry, en los atributos de ruido, potencia, aceleración, vibración, seguridad activa y poder de frenado; al final Samsung terminó proponiendo al grupo Daewoo, la transferencia de todo su negocio automotríz, a cambio del negocio de electrodomésticos de Daewoo.

Una mente sólo acepta la comunicación que encaja con la escalera de productos de la categoría correspondiente. Parece ser que en la mente existe un máximo de siete escalones. Según el psicólogo de Harvard, Dr. George A. Miller, la mente humana no puede funcionar con más de siete elementos a la vez. Por ello es

común hablar de “Blanca Nieves y los siete enanitos”, “los siete días de la semana”, “las siete maravillas del mundo”, “las siete señales de peligro del cáncer”, “los siete sacramentos”, “los siete sabios de Grecia”, “las siete palabras de Cristo”.

8. LA LEY DE LA DUALIDAD

A la larga, cada mercado se convierte en una carrera de dos participantes. “En el largo plazo, cada mercado se convierte en una carrera de dos caballos”. Esto se cumple en el Perú, a nivel de gaseosas entre Coca Cola e Inca Kola, detergentes Ariel y Ace, jabones de tocador Palmolive y Rosas y Limón. Así, a nivel de países, ¿cuáles serán los dos caballos en el año 2010? ¿EE.UU. y Japón?, ¿EE.UU. y China?, ¿Japón y China?, ¿Alemania quizá sea uno de ellos? Y el Perú, ¿por qué no?

9. LA LEY DE LO OPUESTO

“Si opta por el segundo puesto, su estrategia está determinada por el líder.” No intente ser mejor, intente ser diferente. Ataque puntos débiles. El problema está en descubrir la verdadera fortaleza del líder; de esta manera se busca ser la alternativa al número uno. Coca Cola, fue la primera gaseosa en el Perú; llegó premunida de su fama asociada al profundo nacionalismo norteamericano y fuerte tradicionalidad. Pero Inca Kola descubrió en esta fortaleza su punto débil: no era peruana, y por ahí dirigió su ataque; hoy en día Inca Kola es igual a “sabor nacional” y de segundo pasó a constituirse en el líder.

“Un buen número 2 no se puede dar el lujo de ser tímido”. Tiene que convencer a los clientes de que es la alternativa al número 1. A propósito de las elecciones presidenciales que se llevaron a cabo en el Perú en 1995, manifestamos en aquella ocasión que “Si no hay cambios en la estrategia de los candidatos que enfrentan al Ing. Fujimori, el fracaso parece predecible. Casi todos los probables segundos pretenden ser mejores y ninguno de los que le siguen en el escalón plantea diferencias perceptibles por el elector.”

El señor Federico Salas, candidato presidencial en las elecciones peruanas del 9 de abril del año 2000 por la agrupación política Avancemos, manifestó en una entrevista concedida a Canal N, el día 26 de marzo del 2000: “Nosotros vamos a continuar y mejorar lo hecho por el Sr. Alberto Fujimori y vamos a corregir sus errores”. ¿Cuál fue el resultado? El Sr. Salas no alcanzó siquiera el 5% de la votación en esas elecciones.

10. LA LEY DE LA DIVISIÓN

“Con el tiempo, una categoría se dividirá para convertirse en dos o más categorías.” Las categorías se dividen, no se combinan. A categorías diferentes deberían corresponder marcas diferentes.

Cada categoría creada implica un nuevo concepto y, por ende, un nuevo sector con nuevas fuerzas competitivas y con nuevas variables. En suma, se trata de

una nueva realidad sobre la cual actuar. Por ejemplo, en esta ley deberían reparar las cervecerías al adicionar a la categoría de cerveza tradicional, la categoría de cerveza *light*.

11. LA LEY DE LA PERSPECTIVA

"Los efectos del *marketing* tienen lugar en el largo plazo." ¿Las ofertas aumentan las ventas en el largo plazo?

Por lo general, los efectos a largo plazo son totalmente opuestos a los efectos a corto plazo. Esto sucede con las promociones "lleve 3 y pague 2", "por la compra de un Yoleit de litro llévese dos bolsitas de yogurt". El yogurt Yoleit, costaba hace tres días 4.40 Nuevos Soles; hoy, 08 de diciembre de 1994, cuesta 4.00 el mismo litro, pero con la diferencia de que ya no viene acompañado de las dos bolsitas. Hacer una rebaja hoy significa aumentar las ventas (dependiendo naturalmente del grado de elasticidad de la demanda al precio), pero a la vez también obliga a hacerlo siempre. Por lo tanto, "educa" al cliente a no comprar a precios normales y a buscar constantemente ofertas, a la par que le hace pensar: "O sea, este producto cuesta menos". De esta manera, para evitar el descenso de las ventas deberá ingresarse al "vicio" de la promoción o rebaja permanente de precios y, en consecuencia, el que no cuente con una ventaja competitiva sostenible en este campo en el largo plazo se enfrentará al fracaso.

En el corto plazo comer un dulce brinda una gratificación; pero en el largo plazo, no. En el corto plazo, Regia sobrevivió con sus promociones de individuales de mesa, *sticker* y figuras del "lobito feroz", pero hoy ya no volverá a aparecer en el mercado. Lo mismo le podría suceder a Lada.

Igual sucede en la política. Diputado o político que ofrezca algo inconsistente con los valores que practica, en el largo plazo está sentenciado a desaparecer del escenario.

12. LA LEY DE LA EXTENSIÓN DE LÍNEA

"Existe una presión irresistible para extender el valor de la marca." Mejor ser fuerte en algo, que débil en todo. ¿Hasta dónde extenderse? Hasta donde la competencia lo permita, y si no significa pérdida de ventajas, como por ejemplo, deseconomías de escala. Se puede tener éxito con una ampliación de gama si no hay competencia, o si el competidor es débil o no es un especialista.

A Charlton Heston le fue muy bien en sus papeles de héroe legendario, pero no como vaquero. ¡Hagan el esfuerzo de ver las películas "La lanza rota" y "Orgullo" y nos darán la razón!. De igual modo, fue un desastre, que Arnold Schwarzenegger pase de un papel de rudo a un hombre que en la película "Junior" se embaraza; o lo que ha hecho el cantante peruano Gianmarco Zinaggio pasando de las baladas a los valses criollos.

13. LA LEY DEL SACRIFICIO

"Tienes que renunciar a algo, para conseguir algo". Hay tres cosas que sacrificar: la línea de productos, el mercado meta y el cambio constante.

En la mayoría de los casos, el que se dedica a todo es débil en cada línea de productos. Por ejemplo, el grupo Pacocha, excepto en la línea de las margarinas (en el área de alimentos), en todas sus demás líneas (aceites y mantecas) ocupa los últimos escalones, pese a que sus competidores presentan también, pero en menor medida, una gran extensión de línea.

Por el contrario, el que sacrifica líneas de productos y se especializa en algo suele convertirse en el líder de la categoría. Por ejemplo, Mercedes Benz es dueño absoluto de las palabras "estatus" y "lucimiento", habiendo sacrificado el fabricar automóviles para todos.

Respecto al sacrificio de los mercados meta, es clásico mencionar la renuncia a los adultos por parte de la Pepsi; asimismo, el sacrificio de Bolívar en relación a las no expertas, la insinuación que hace John Holden con "prohibido para menores", y Johnson & Johnson con su champú para niños.

El tercer sacrificio, relacionado con el cambio constante, se refiere a que debemos resistirnos a la tentación de cambiar de estrategia o de posición al primer indicio de éxito o ante una nueva circunstancia. Un ejemplo de esto lo dan los autos Volvo. Pese al aerodinamismo del acabado que se ha generalizado actualmente, Volvo mantiene una figura asociada a lo que venden: fortaleza y seguridad. En este aspecto, podemos mencionar también a Inca Kola, que no ha cambiado su lema de "sabor nacional".

14. LA LEY DE LOS ATRIBUTOS

"Por cada atributo, hay otro contrario igualmente efectivo." Se refiere al eslogan. El atributo o beneficio ofrecido deberá estar relacionado con la palabra de la cual se ha adueñado de manera exclusiva.

El atributo o beneficio a ser percibido deberá ser el más importante de la categoría. Por ejemplo, Crest utiliza como eslogan "lucha contra las caries", ofreciendo así el atributo más importante en esta categoría. Que un atributo sea importante no significa que no exista un riesgo. El riesgo es inherente a cualquier opción estratégica, por tanto la clave está en que la apuesta supere largamente a éste. Por otra parte, como consecuencia de la ley de la división, la adición de nuevas presentaciones en una misma categoría general, obligará también a buscar atributos diferenciales para cada presentación. Por ejemplo, en la categoría de autos de lujo de la empresa Ford, el "Jaguar" ha elegido el lema "el arte del funcionamiento" y a veces utiliza "ingeniería emotiva", en cambio en esta misma categoría, el Volvo V40 interviene con "para toda la vida" y el Lincoln LS ha optado por "lujo americano".

15. LA LEY DE LA SINCERIDAD

O ley de la candidez. "Cuando admita algo negativo, el prospecto le reconocerá algo positivo". Ser sencillos, admitir lo negativo. "Fallé, pero ... prometo ..." Esta ley la

pasó por alto la cerveza Pilsen; por el contrario, trató de ocultar algo que no estaba oculto para nadie y recién lo hizo en 1997 cuando era demasiado tarde. Otro ejemplo lo tenemos en la publicidad lanzada por la Ford en 1996: "¿Ha visto un Ford últimamente?"

Esta ley fue aplicada por la Coca Cola a principios de 1994, cuando la Pepsi fue la primera en lanzar la presentación en ½ litro. La Coca Cola sacó un aviso en el que decía: "... Por el bien de ustedes (los clientes), nos vemos obligados a copiar ..." De la misma forma, Subaru aplicó esta ley al utilizar como eslogan: "Si quiere tener un accidente y salir bien, cómprese un Volvo; pero si quiere evitarlo, cómprese un Subaru."

En el campo político escasean los ejemplos, pues pareciera que los representantes políticos fueran infalibles y por el contrario, cuando resultan cuestionados idean nuevos argumentos defensivos. Una excepción podría ser el Presidente Bill Clinton, en el caso Mónica Lewinsky, y su frase "reconozco que tuve relaciones impropias".

Debemos remarcar que se es sincero o no se es sincero, no hay posiciones intermedias. O decimos "perdón, me equivoqué" o decimos "perdón, me equivoqué y espero asumir mi responsabilidad". No vale por ejemplo lo que el 18 de julio del 2000 dijo un presidente de un club de fútbol peruano "perdón, me equivoqué en las contrataciones, y añadió: pero ¿quién no se equivoca?".

16. LA LEY DE LA SINGULARIDAD

En cada situación, sólo una jugada producirá resultados sustanciales. "Existe un sólo golpe que conduce al éxito". Un golpe común y corriente a lo más generará un resultado de igual calificación. En el caso del rescate de los rehenes el 22 de abril de 1997, si el golpe no se hubiera dado en el momento preciso de la distracción de los captores, éste podría haberse frustrado.

17. LA LEY DE LO IMPREDECIBLE

Su contrincante no le dirá lo que hará y no se sabe que nuevas tecnologías desplazadoras y sustitutas vendrán después, consecuentemente el escenario futuro es impredecible. Ante esto ¿qué hacer? Haga cosas que le sirvan en cualquier escenario, decídase por cosas de las cuales no se va a lamentar, suceda lo que suceda. Se requiere actuar hoy para ser flexibles, decidir acciones hoy para estar dentro de las tendencias futuras.

18. LA LEY DEL ÉXITO

"El éxito suele llevar a la arrogancia y la arrogancia al fracaso". Evitar la arrogancia. La vida diaria nos recuerda muchos casos. Por ejemplo, una primera pregunta sería: ¿antes de las elecciones del 9 de abril de 1995, el Ing. Alberto Fujimori era arrogante?, una segunda es: ¿su arrogancia le llevó al fracaso? Y, por último, una

tercera sería: ¿la persistente arrogancia del Ing. Fujimori lo llevará al fracaso? No olvidemos que esta ley tiene sentido cuando se la relaciona con las otras, en especial con la ley de la perspectiva, que nos dice: "los efectos del *marketing* tienen lugar en el largo plazo".

Debemos precisar que el fracaso derivado de la arrogancia *no ocurre de por sí*. No olvidemos que el *marketing* no es una batalla de productos, sino de percepciones, y que por lo tanto la arrogancia debe ser percibida en tanto tal por el cliente. Además, mientras el poder de los vendedores se mantenga relativamente fuerte, el cliente "aceptará" su arrogancia. Esto sucede por lo común con las bodegas instaladas en cada cuadra, o en zonas geográficas alejadas; en tanto no tengan competidoras, se hacen las engreídas y así son soportadas por los clientes.

19. LA LEY DEL FRACASO

"El fracaso es parte de nuestra vida y debemos aceptarlo." Los errores no se corrigen, se descartan. No se trata de arreglar lo malo. Es necesario reconocer el error y cortarlo de raíz, descartarlo o descontinuarlo. En el caso de Regia, desde hace mucho se llegó a determinar que era un negocio *perro callejero fiel*, pero en lugar de descontinuarlo se trató de "mejorarlo", y se perdió así tiempo y dinero. Admitir un error no es sinónimo de debilidad, sino por el contrario, de nobleza.

20. LA LEY DE LA NOTA SENSACIONALISTA...

Llamada también la ley de la resonancia. "En muchas ocasiones la situación es lo contrario de lo que aparece en la prensa". Los avances no se anuncian. "Si el río suena es porque piedras trae". Con IBM sucedió esto, y a partir de 1989 intensificó su publicidad, después de haber sufrido en años anteriores enormes pérdidas. Lo normal y correcto es fortalecerse en silencio y sin petulancias. Recuerde siempre que a los prospectos además de aceptar la ley de la sinceridad aplauden la humildad.

21. LA LEY DE LA ACELERACIÓN

"Los programas exitosos no se construyen sobre modas, se construyen sobre tendencias". Esta ley se complementa con la ley de lo impredecible. Todo lo que se haga hoy debe estar orientado por una tendencia. La ley de lo impredecible señala que el futuro no se puede predecir; en cambio, esta ley nos dice que ante un escenario impredecible, lo que nos queda por hacer hoy y todos los días es trabajar con corrientes que ya se muestran en la actualidad. Por tanto, se tienen como guías de acción, las tendencias: Internet y todo aquello relacionado al genoma humano, a la salud, y a los conceptos "natural" y "ecología". No pasemos por alto que el asumir riesgos es inherente al trabjo con tendencias.

Las acciones que se emprendan deben hacerse sobre cosas que perduren. Los artistas de cine que gustan o han gustado más han sido o son los que pocas películas han filmado. Tenemos por ejemplo a Bruce Lee, John Wayne, Steven Segal, Clint

Eastwood y otros. Todos ellos desarrollaron papeles acordes con las tendencias existentes.

22. LA LEY DE LOS RECURSOS

"Sin los fondos adecuados, una idea no despegará del piso." Es como decirle a alguien: ¡Señor, si no tiene cómo financiar la realidad de su sueño, mejor siga durmiendo!

9.1.3 LOS 25 PECADOS ESTRATÉGICOS

En el momento de filtrar las opciones estratégicas que pasarán a su etapa de ejecución, es necesario evitar o tomar en cuenta, a manera de auditoría, los errores estratégicos (en el cuadro 9.1.3.1 lo presentamos de manera esquematizada) que detallamos a continuación:

1) Actuar creyendo que ser más grande es sinónimo de éxito. Muchas peruanas y extranjeras que se han fusionado facturan hoy en día menos que cuando estaban separadas. Ello ocurre porque no sólo es una cuestión de incrementar la competitividad y la productividad en base al manejo del denominador de la productividad o de la cuenta de los gastos, sino fundamentalmente es un problema de atacar el numerador de la productividad y de crear nuevas fuentes de ingresos. Hoy, como manifiestan Villamizar y Mondragón, ya no "el pez grande se come al pez chico", sino "el pez rápido se come al lento.
2) Predominio del corto plazo sobre el largo plazo. El predominio del corto plazo se refleja en la adopción de medidas parciales o coyunturales, no integrales o no duraderas. Por ejemplo cuando por mejorar la parte financiera se desatiende las áreas de marketing y producción, cuando se actúa en base a modas y no sobre tendencias dominantes, cuando se baja la publicidad en períodos de crisis en perjuicio del posicionamiento, o cuando se reducen gastos sin considerar su dependencia o interrelaciones con los ingresos y los inventarios.
3) No utilizar métricas. En relación a los factores claves de éxito, a los objetivos y a la evaluación de los planes de acción. No se olvide que es el momento de aplicar el juicio sobre datos. Un caso frecuente ocurre cuando se pretende identificar las fortalezas, debilidades y competencias claves sin utilizar patrones de comparación retadores. No deducirlas así es especular.
4) Pasar por alto acciones de consolidación. La mayoría de empresas peruanas que han perdido el liderazgo no ha sido porque no mejoraron, sino porque "simplemente" no consolidaron el nivel de calidad alcanzado.
5) Adoptar estrategias basadas en las ventajas de recursos. Consiste en confiarse o basar la mayor parte del éxito en la mayor capacidad de planta, en los mayores montos publicitarios, en la accesibilidad a un insumo, etc. Implica obtener ventajas relativas fácilmente accesibles y no ventajas exclusivas como por ejemplo la flexibilidad y el dinamismo del aparato burocrático.

6) No combinar el pensamiento racional con el pensamiento creativo. Es bueno querer ser como Einstein o como Watts, pero no siempre y en todo. Recurra al pensamiento racional, principalmente para traducir los objetivos y metas en estrategias y combínelo con el pensamiento creativo no lineal cuando se trate de construir el proceso de visión del futuro de manera involuntaria, determinista y separando su ansiedad o sacando su corazón en el momento de imaginarse el escenario futuro que rodearía a su organización.
7) No ajustar la estructura a las estrategias, cultura y procesos. Se piensa que ajustar la estructura organizacional es modificar el organigrama. Así ¿de qué sirve una visión o una misión que no se refleja en la estrategia y en la estructura?, ¿de qué sirve tener como anhelo una cultura compartida si en la estructura no se considera la conformación de equipos de trabajo?, ¿es útil una estructura altamente especializada y con muchos niveles jerárquicos en un contexto turbulento y complejo y en una organización que a decidido consolidar su ventaja competitiva de novedad o rapidez?.
8) No tomar en cuenta al cliente o descuidar la evolución de sus necesidades. Puede ser fatal decidir por el cliente sin estudiar el cambio, o tendencia, en sus necesidades o el cambio en la jerarquía de sus necesidades Según *Fortune*, una de las razones por las cuales Procter & Gamble ha perdido participación de mercado en 1999 ha sido haberse despreocupado de las nuevas exigencias de sus clientes. En especial de las amas de casa.
9) Elegir estrategias sin previa identificación de los factores limitantes de las metas. Se pasa por alto la pregunta nuclear: ¿de qué factores y variables depende lograr determinada meta?, para recién luego pasar a elegir entre los modelos estratégicos sugeridos por Porter, Hamel, Prahalad, Kotler, Al Ries, Jack Trout, Kenichi Ohmae, Sun Tzu, Markides, etc.
10) Falta de diligencia. Se olvida que si bien las estrategias deben ser simples, la parte del análisis y formulación debe ser minucioso, complejo, detallado y preciso respecto a las variables exógenas y endógenas claves. Remarcamos que la diligencia no comprende el uso excesivo de procedimientos e instrucciones de trabajo que no se relacionan a los indicadores claves de gestión y que bloquean la iniciativa y creatividad. Tampoco es sinónimo de creer que *tenerlo todo en el papel es tener todo bajo control*, pues actuar bajo esta premisa, señala Mintzberg, es transferir la fidelidad al plan, descuidando los problemas imprevistos que de todas maneras se presentarán. Es descuidar el trabajo en el frente de la flexibilidad, es decir, el desarrollo de capacidades creativas y de iniciativa y de competencias alternativas necesarias para afrontar con éxito contextos variados e impredecibles.
11) La inconsistencia. Es ser incoherente con la sentencia "el personal es lo más importante", con la visión, la misión y con las competencias claves. Este error consiste en aplicar políticas y sistemas inconsistentes con lo que se quiere, tales como cuando no se establecen políticas ganar-ganar, no se consideran las expectativas del personal en la evaluación de los resultados organizacionales y cuando se carece de trato humano y por tanto se viola el pacto con los trabajadores, y así se obtiene como resultado frecuente la fuga de ejecutivos claves. Otra inconsistencia es el temor a la verdad cuando queremos conocer realmente las fortalezas, debilidades y competencias claves.

Otro tipo de inconsistencia es designar el ejecutivo de más alto nivel sin

considerar la coherencia entre sus capacidades y las capacidades requeridas por los procesos claves del negocio, tal como por ejemplo sucedió en Compaq y que le ocasionara pérdidas de 134 millones de dólares en el trimestre abril-junio 1999. Asimismo, incluye la selección de gente errónea para el equipo estratega, sin considerar los criterios: compromiso, creatividad, racionalidad, integralidad y mentalidad competitiva. Conforme lo manifiestan Hamel y Prahalad, en los equipos estrategas se necesitan nuevas voces, nuevas perspectivas y nuevas pasiones.

12) No basarse en las propias fuerzas. Significa confiar en la evolución del entorno o en la dejadez del competidor. Por ejemplo, esperar la expansión de la economía para solucionar el problema financiero de la organización o echarle la culpa a variables exógenas de los problemas de la organización. El reto está en transformar una causa exógena en una causa endógena, pues sólo de esta manera se podrá plantear una alternativa. Comprende asimismo, el hecho de basar el éxito de las estrategias en las relaciones personal o inter-organizacionales o en las promociones de los planes estratégicos.

13) Despreciar a los "enemigos chicos". Es frecuente escuchar a los altos directivos: "No me preocupa mucho, pues su participación no va más allá del 2%". Debemos reparar en que la creatividad y la rotura de las reglas de juego no es privilegio de los más grandes. Más aún, en los últimos años, los rivales más peligrosos han resultado ser los que no estaban.

14) La desubicación. Un gran problema es cuando se viola la ley de la escalera de la mente de los clientes. El cliente rechaza enérgicamente lo que se le dice en contra de su jerarquía en cuanto a quién es para él, el primero y el segundo en el mercado. Otro caso es el de actuar como líder, siendo segundo o tercero, o actuar como retador siendo el líder.

15) Pretender ser bueno en todo y para todos. Pensar que se puede ganar algo sin sacrificar algo. No se toma en cuenta las fortalezas y ambiciones de los competidores y el probable ingresos de especialistas. Al final, el especialista siempre ganará.

16) Violar el principio de confidencialidad. Sed como el agua: de menos a más y en silencio. Evitar la reacción de los competidores. Mientras más sorpresa menos eficacia en la reacción de los competidores.

17) Pasar por alto la reacción de los competidores. ¿Usted cree que el enemigo se quedará inmóvil?, ¿cree acaso que el privilegio de pensar es sólo suyo?, ¿cree usted acaso que sólo usted conoce lo que es un plan de contingencias?. Descuidar la reacción de los competidores es caer en la tentación de las expectativas lineales.

18) Depender de un "visionario". Henry Minztberg, señala que uno de los peligros de la planeación estratégica es estar supeditado a la creatividad de un "visionario" para diseñar estrategias eficaces, menospreciando la necesidad de aprender unos de otros, experimentar, corregir, mejorar y consolidar los avances.

19) No contar con planes alternativos o de contingencia. Como consecuencia de no tener definido los factores claves de éxito, tampoco se cuenta con planes alternativos o contingenciales.

20) Descuidar el principio de continuidad. Se refleja cuando se actúa pensando que somos mejores que los anteriores ejecutivos o cuando no se mantienen los incentivos o factores motivacionales.

21) Descuidar la etapa de implementación. Dice el dicho que "soñar no cuesta nada", ... pero si no se hace nada para realizarlo, se convierte en una pesadilla. Comprende la

desatención de las actividades, cronograma, responsables y recursos, así como los parámetros y frecuencias de evaluación y ajuste del plan estratégico.
22) Privilegiar el incremento de la participación de mercado. Según Michael Porter una trampa del pensamiento estratégico es pensar que lograr una alta participación es la única forma de ganar. Por el contrario, una posición así provoca el incremento de la intensidad de la rivalidad y por ende la disminución de la rentabilidad del sector.
23) Actuar sobre los efectos y no sobre las causas. Antes de responder o de establecer y ejecutar estrategias debe investigarse el porqué de una brecha negativa o positiva, o de una publicidad comparativa o de cualquier acción emprendida por los competidores.
24) Entrega a medias. Es un asunto de entrega al 100%. A decir de Sun Tzu, es una cuestión de aplicar la ley moral, esto es, personal dispuesto a todo y con la misma voluntad en todos los niveles.
25) Confiarse en las tendencias del pasado. Se traduce en la utilización de datos históricos para predecir los acontecimientos futuros, es decir, predecir más de lo mismo. Con esto se aferran al status quo. IBM no pudo responder al crecimiento meteórico de los ordenadores personales porque sus activos estaban comprometidos con el negocio de los *mainframes*.

9.2 APROBACIÓN

Después de que la Alta Dirección o el Equipo Estratega Corporativo ha realizado el proceso de filtración estratégica, es responsabilidad de la alta dirección, realizar la evaluación y ajuste final de los objetivos, metas y estrategias planteadas a nivel corporativo y a nivel de cada unidad estratégica, para luego proceder a su aprobación. De esta forma se autoriza la ejecución de los gastos y recursos que demanda el plan estratégico, así como se demuestra el real compromiso de la alta dirección con el proceso estratégico. Es un requisito previo para la aprobación, el estimado de los beneficios y costos del paquete de estrategias, destacando los activos más importantes que se tendrán que adquirir, así como las actividades y costos más relevantes.

La presentación de los rubros de costos y activos más importantes, facilitará a la alta dirección la búsqueda de alternativas más efectivas y de paso, instruir el afinamiento de las estrategias. Por esta razón es que frecuentemente esta etapa se posterga para después de culminado el trabajo de programar las actividades de la etapa de implantación, seguimiento y evaluación.

Es importante remarcar que la aprobación de los objetivos, metas y estrategias, debe ir acompañada de instrucciones precisas sobre la obligación de todas las unidades orgánicas para **establecer y concentrar actividades, recursos y esfuerzos hacia los objetivos y estrategias establecidas a nivel corporativo**, así como para cumplir con lo especificado o con lo que se especifique en las etapas de despliegue, implantación, seguimiento, evaluación y replaneación.

IDEAS CENTRALES DEL CAPÍTULO

- Antes de comprometer recursos en el paquete de estrategias es importante tomar patrones de evaluación y confrontar las estrategias con éstas.
- Los criterios de auditoría estratégica, las 22 leyes inmutables del marketing y los 25 pecados estratégicos expuestos se constituyen en límites dentro de los cuales debe elegirse y desarrollarse las estrategias.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

1. ¿En qué consiste el criterio de consistencia?
2. ¿Puede separarse el producto en sí de su percepción?, ¿por qué?
3. ¿Ser grande es siempre sinónimo de éxito?

Cuadro 9.1.1.1: ***AUDITORÍA ESTRATÉGICA***

o CONSISTENCIA	***o REACCIÓN ESPERADA***
o AJUSTE/SELECCIÓN	***o CONFIDENCIALIDAD***
o FLEXIBILIDAD	***o CRONOGRAMA***
o RESULTADOS	***o FLUJO DE INFORMACIÓN***
o DEPENDENCIA	***o UNIDAD DE COMANDO***
o INTEGRALIDAD	***o CONTINUIDAD***

Cuadro 9.12.1:

LAS 22 LEYES INMUTABLES DEL MARKETING

1. La ley del Liderazgo
2. La ley de la Categoría
3. La ley de la Mente
4. La ley de la Percepción
5. La ley de la Concentración
6. La ley de la Exclusividad
7. La ley de la Escalera
8. La ley de la Dualidad
9. La ley de lo Opuesto
10. La ley de la División
11. La ley de la Perspectiva
12. La ley de la Extensión de la Línea
13. La ley del Sacrificio
14. La ley de los Atributos
15. La ley de la Sinceridad
16. La ley de la Singularidad
17. La ley de lo Impredecible
18. La ley del Éxito
19. La ley del Fracaso
19. La ley de la Nota Sensacionalista
21. La ley de la Aceleración
22. La ley de los Recursos

Cuadro 9.12.1: **LOS 25 PECADOS ESTRATÉGICOS**

1. Creer que ser más grande es sinónimo de éxito
2. Predominio del corto plazo sobre el largo plazo
3. No utilizar métricas
4. Pasar por alto la consolidación
5. Basarse en ventajas de recursos
6. No combinar el pensamiento racional con el pensamiento creativo
7. No ajustar la estructura a las estrategias, cultura y procesos
8. No tomar en cuenta al cliente
9. Elegir estrategias sin previa identificación de los factores limitantes de las metas
10. Falta de diligencia
11. La inconsistencia
12. No basarse en las propias fuerzas
13. Despreciar a los “enemigos chicos”
14. La desubicación
15. Pretender ser bueno en todo y para todos
16. Violar el principio de confidencialidad
17. Pasar por alto la reacción de los competidores
18. Depender de un “visionario”
19. No contar con planes alternativos o de contingencias
20. Descuidar el principio de continuidad
21. Decuidar la etapa de implementación
22. Privilegiar el incremento de la participación de mercado
23. Actuar sobre los efectos y no sobre las causas
24. Entrega a medias
25. Confiarse en las tendencias del pasado

“Kola Real” cuestionó la regla “ser más grande es sinónimo de éxito”.

Capítulo 10

DESPLIEGUE DE METAS Y ESTRATEGIAS

Una vez aprobadas los objetivos, metas y estrategias, tanto a nivel de cada unidad estratégica, como a nivel de toda la organización, se procede a diseminar cada meta y estrategia en función de las unidades involucradas y al mismo tiempo, a hacerlas descender hasta los niveles operativos. Una vez que cada unidad orgánica tiene definido su rol respecto a las metas y estrategias generales, deberá proceder de igual a modo a subdividir las metas y estrategias en sus respectivas áreas. A este proceso nosotros lo denominaremos despliegue y tiene como propósito definir qué parte del paquete estratégico le toca a cada persona y por qué parte de éste deberá responder.

Puede ser recomendable que la aprobación de los objetivos, metas y estrategias se postergue para después del despliegue y esta etapa se realice inmediatamente posterior a la determinación de las metas. En consecuencia, producto de esta actividad se formularían las estrategias, los sub-objetivos y las sub-estrategias, a la par que se irían asignando responsabilidades.

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Ayudar a unir los objetivos, metas y estrategias con las acciones operativas.
- Instruir en el modo de diseminar los objetivos, metas y estrategias en todos los niveles de la organización.
- Apoyar la forma de designar las responsabilidades de todos los integrantes de la organización dentro del proceso estratégico.

10.1 ¿CÓMO REALIZAR EL DESPLIEGUE?

La forma de hacerlo que proponemos se sustenta en la metodología denominada “Despliegue de Políticas” o “Administración por Políticas” o el Hoshin Kanri. Esta disciplina fue creada el año 1964 en la empresa llantera Bridgestone Tire de Tokio, Japón.

El despliegue considera a los objetivos (o metas) y estrategias como una sola unidad y tiene dos direcciones: vertical y horizontal. Significa por tanto, hacer descender los objetivos y estrategias en todos los niveles, áreas o procesos de una organización y al mismo tiempo, comprometer a todas las áreas y responsables de los procesos involucrados en la consecución de los objetivos y en la aplicación de las estrategias. A la forma de realizar el despliegue, los japoneses lo llaman el “catch ball”, pues su práctica, conforme se observa en el gráfico 10.1.1, consiste en plantear objetivos y estrategias bajándolos y subiéndolos de los niveles superiores a los niveles inferiores y a la inversa, hasta llegar a despejar cualquier duda y lograr el consenso sobre la efectividad de estos.

La dirección vertical es pasar de lo general a lo específico o bajar los objetivos y estrategias de los niveles más altos a los niveles operativos que aplicarán directamente parte de la estrategia; y la dirección horizontal consiste en asignar las responsabilidades de cada unidad estratégica o negocio y de cada área respecto al logro y ejecución de los objetivos y estrategias corporativas y de cada unidad estratégica. Es decir, el despliegue se realiza también a nivel corporativo y a nivel de cada unidad estratégica. En ambos casos la forma de aplicarla es la misma.

El mayor inconveniente que posee esta técnica radica en la posibilidad de generación de conflictos de poder, por cuanto, como se observa en los gráficos 10.1.2, 10.1.3 y en los gráficos que se derivan del segundo, 10.1.3.a, 10.1.3.b, 10.1.3.c, 10.1.3.d y 10.1.3.e; en algunos casos el máximo responsable de lograr el objetivo de "aumentar en 15% la cartera de clientes" podría aparecer en relación al objetivo "reducir los precios en un 15%" como subordinado de alguien que fue subordinado suyo en el objetivo anterior. De allí que para el éxito en la aplicación de esta metodología se requiera de mucha humildad, madurez y objetividad para trabajar en equipo y para privilegiar los intereses colectivos sobre los individuales. Por esta razón es que deberán conformarse equipos multifuncionales dirigidos por verdaderos líderes.

El ideal en este proceso es lograr un 100% de participación. La alternativa es llegar a involucrar a todo el personal que asumirá una responsabilidad y riesgo específico respecto al logro de un objetivo y aplicación de un conjunto de estrategias determinado. Los objetivos y sub-objetivos y las estrategias generales y las estrategias específicas se van dividiendo procesalmente, y como consecuencia de esta actividad se pueden ajustar los objetivos, metas y estrategias iniciales.

10.2 PREGUNTAS CLAVES PARA REALIZAR EL DESPLIEGUE

En este trabajo, conforme mostramos en los gráficos 10.1.2 y 10.1.3, es muy útil el diagrama sistemático, pues esta herramienta facilita la desagregación gradual de lo formulado de manera general o global en sus componentes específicos o parciales. Por ejemplo, si se pretende aumentar sostenidamente durante los próximos 5 años el monto de utilidades netas en un promedio de 7% anual, manteniendo el mismo nivel de inventarios, ¿cómo se haría el despliegue?:

1º Se respondería a la pregunta ¿de qué variables depende el objetivo planteado?
2º ¿Cómo incrementar cada una de tales variables?
3º ¿Qué áreas o procesos están involucrados?
4º ¿Qué sub-objetivos plantear en cada área o proceso?
5º ¿Qué sub-estrategias seguirá cada área o proceso? Y así sucesivamente hasta llegar al nivel en que los objetivos y estrategias no se pueden distinguir uno de otro y ambos se traducen en acciones concretas de ejecución inmediata. A la par que se resuelven los pasos 4º y 5º, se van designando los responsables. Por ejemplo, en el gráfico 10.1.2, a un lado de cada cuadrado faltará indicar a los responsables, y note que en el tercer nivel del despliegue ya no se distingue entre objetivos y estrategias o entre metas y actividades.

Lo importante en el momento de realizar el despliegue es evitar que un factor relevante se deje de lado. Por ejemplo, en el gráfico 10.2.1 y en los gráficos

subsecuentes 10.2.1.a, 10.2.1.b, 10.2.1.c, 10.2.1.d y 10.2.1.e, el equipo estratega de una empresa comercializadora de equipos y materiales atinó en considerar lo que comúnmente se olvida para lograr el aumento sostenido del retorno sobre la inversión: el flujo de caja. Esto ocurre, particularmente en el tratamiento de este ratio de rentabilidad, porque a veces se tiende a considerar tan solo los factores directamente involucrados o aquellos que son de corto plazo, descuidando el largo plazo.

Es oportuno señalar que para lograr el compromiso de toda la organización y obtener que los esfuerzos parciales converjan, es fundamental la difusión del porqué y para qué se hacen las cosas y la consideración de lo siguiente: antes de empoderizar al personal, debe capacitarse; y antes de capacitar, debe seleccionarse quiénes tienen el mayor potencial para impulsar los cambios y lograr los mejores resultados.

IDEAS CENTRALES DEL CAPÍTULO

- Las preguntas claves para diseminar los objetivos, metas y estrategias son ¿por qué?, ¿para qué? o ¿de qué depende alcanzar determinado objetivo o implantar una estrategia en particular?
- El éxito del despliegue radica en el liderazgo de los directivos para aceptar los ajustes propuestos por el personal de niveles inferiores.
- Como consecuencia del despliegue, una persona responsable de un objetivo puede resultar ser un subalterno en otro objetivo o estrategia.
- Con el despliegue, los objetivos y las estrategias se llegan a diseminar a tal grado que es difícil conocer qué se quiere lograr y cómo se logrará.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

1. ¿Qué significa desplegar los objetivos, metas y estrategias?
2. ¿Cuáles son los inconvenientes del despliegue?
3. ¿En todo momento son distinguibles los objetivos de las estrategias?
4. ¿Qué se necesita para tener éxito realizando el despliegue?

Gráfico 10.1.1

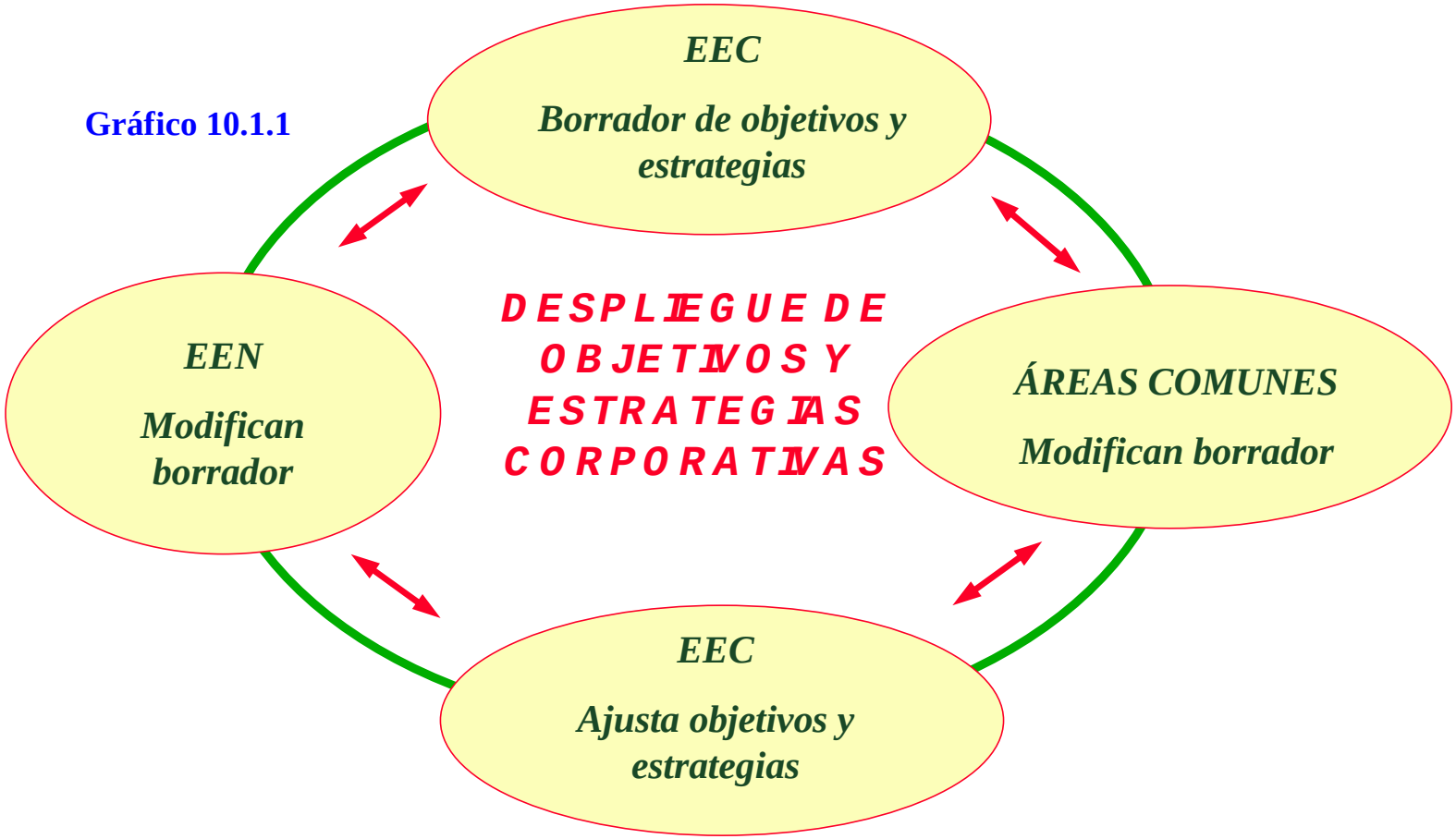


Gráfico 10.1.2: DIAGRAMA SISTEMÁTICO PARA "INCREMENTAR PARTICIPACIÓN DE MERCADO"

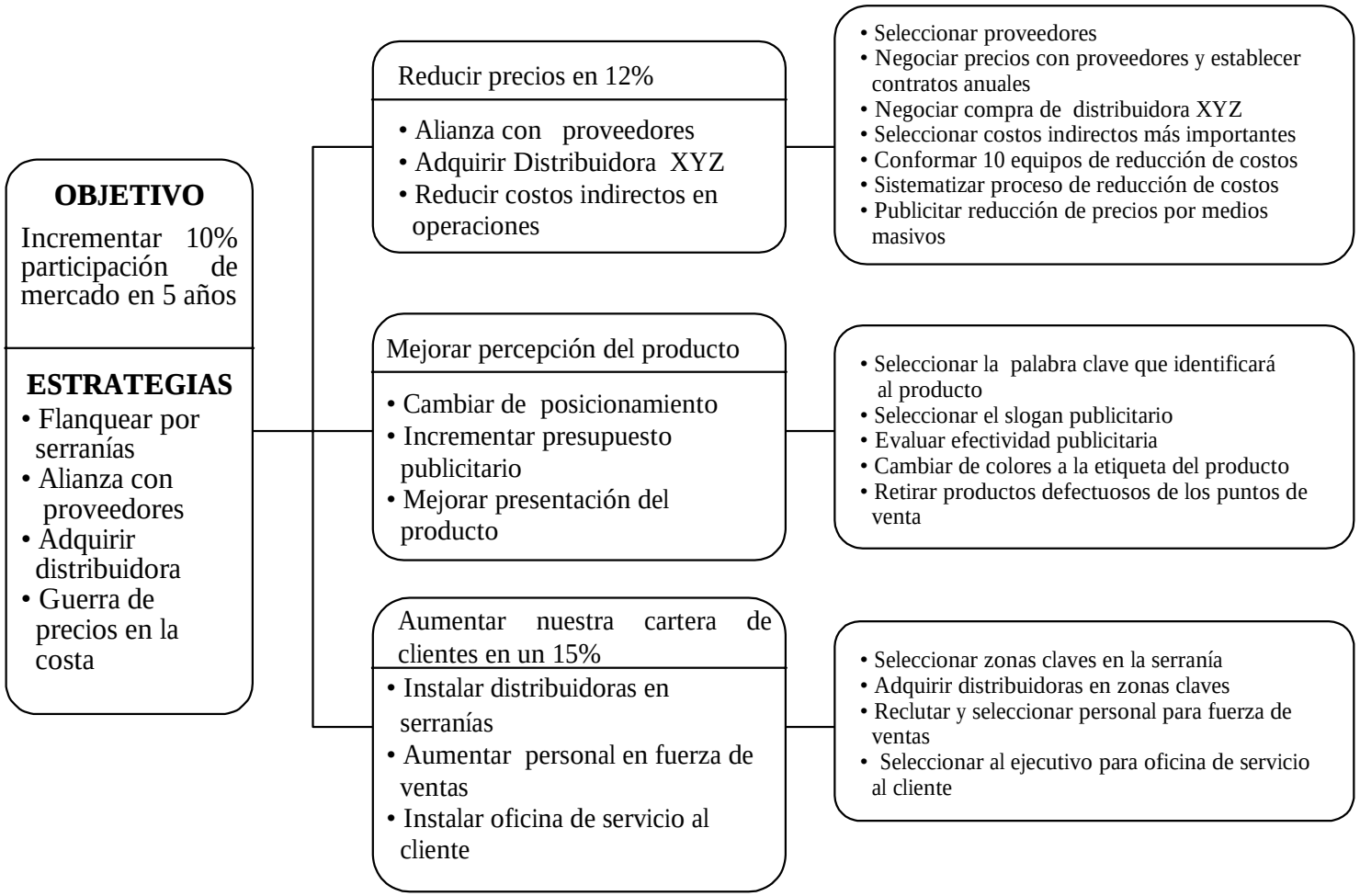


Gráfico 10.1.3: DESPLIEGUE DE LA META: LOGRAR $ 4 MM DE U.N. EN EL 2006 Y MANTENER NIVEL DE INVENTARIOS DEL 2000

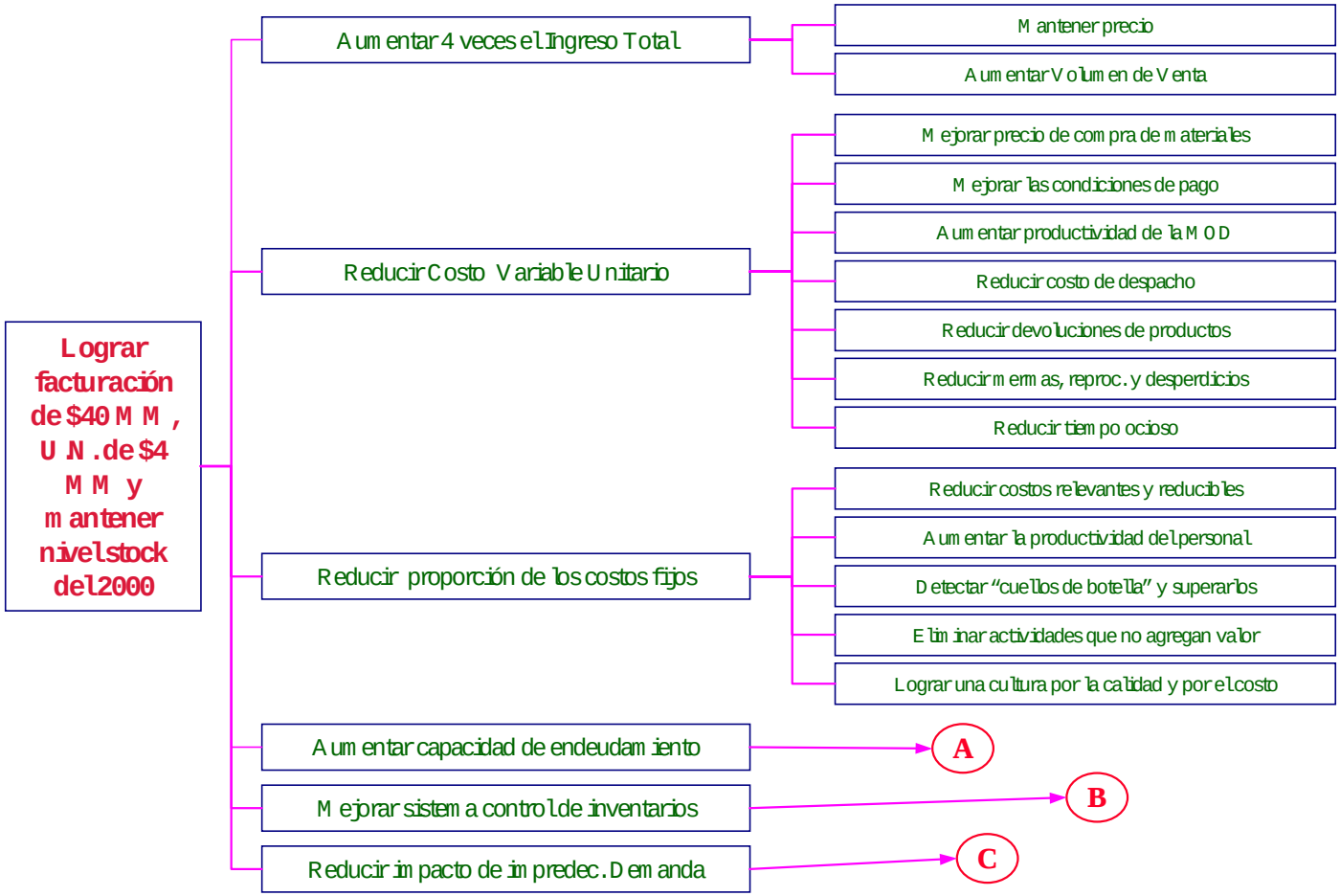


Gráfico 10.1.3.a

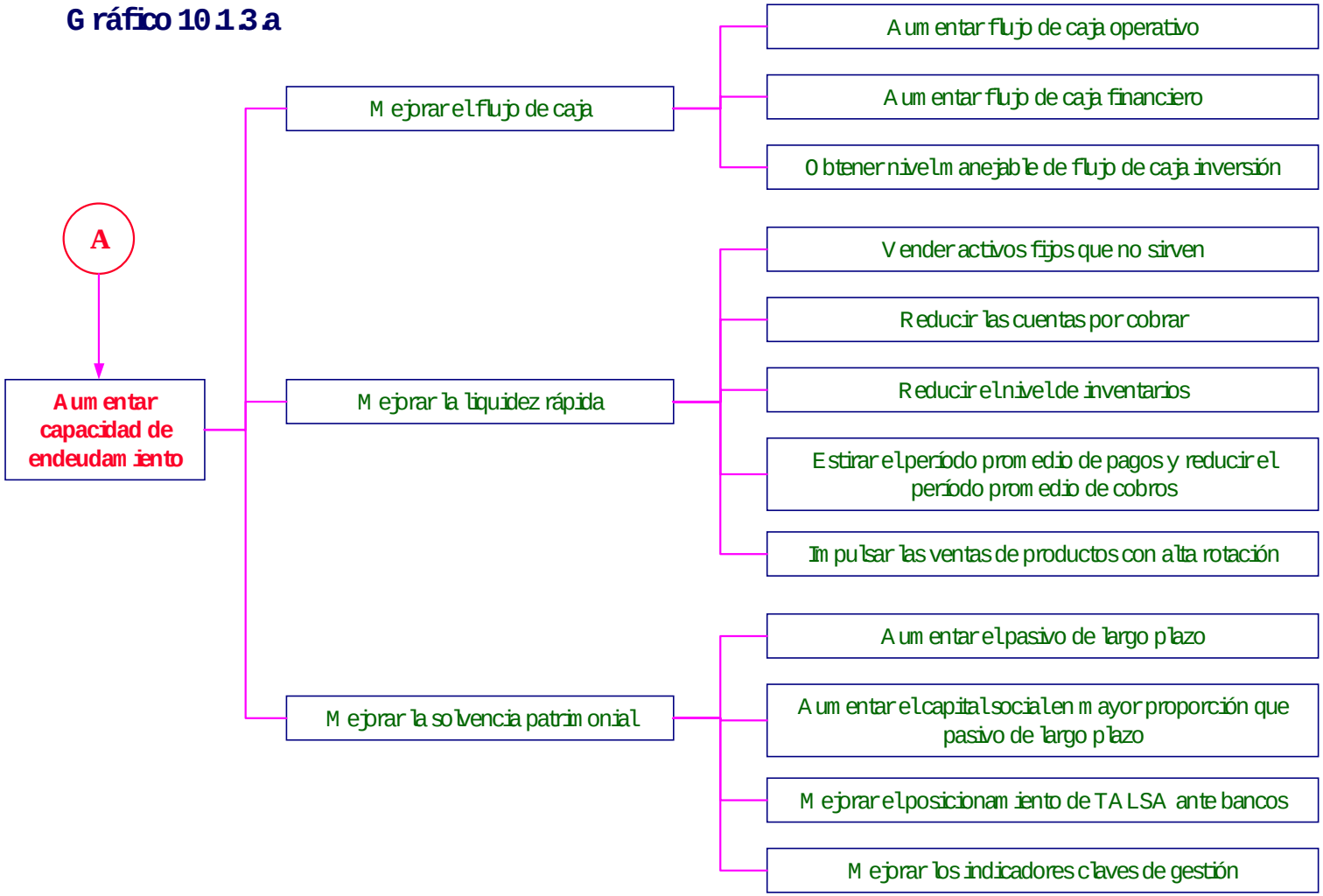


Gráfico 10.1.3.b

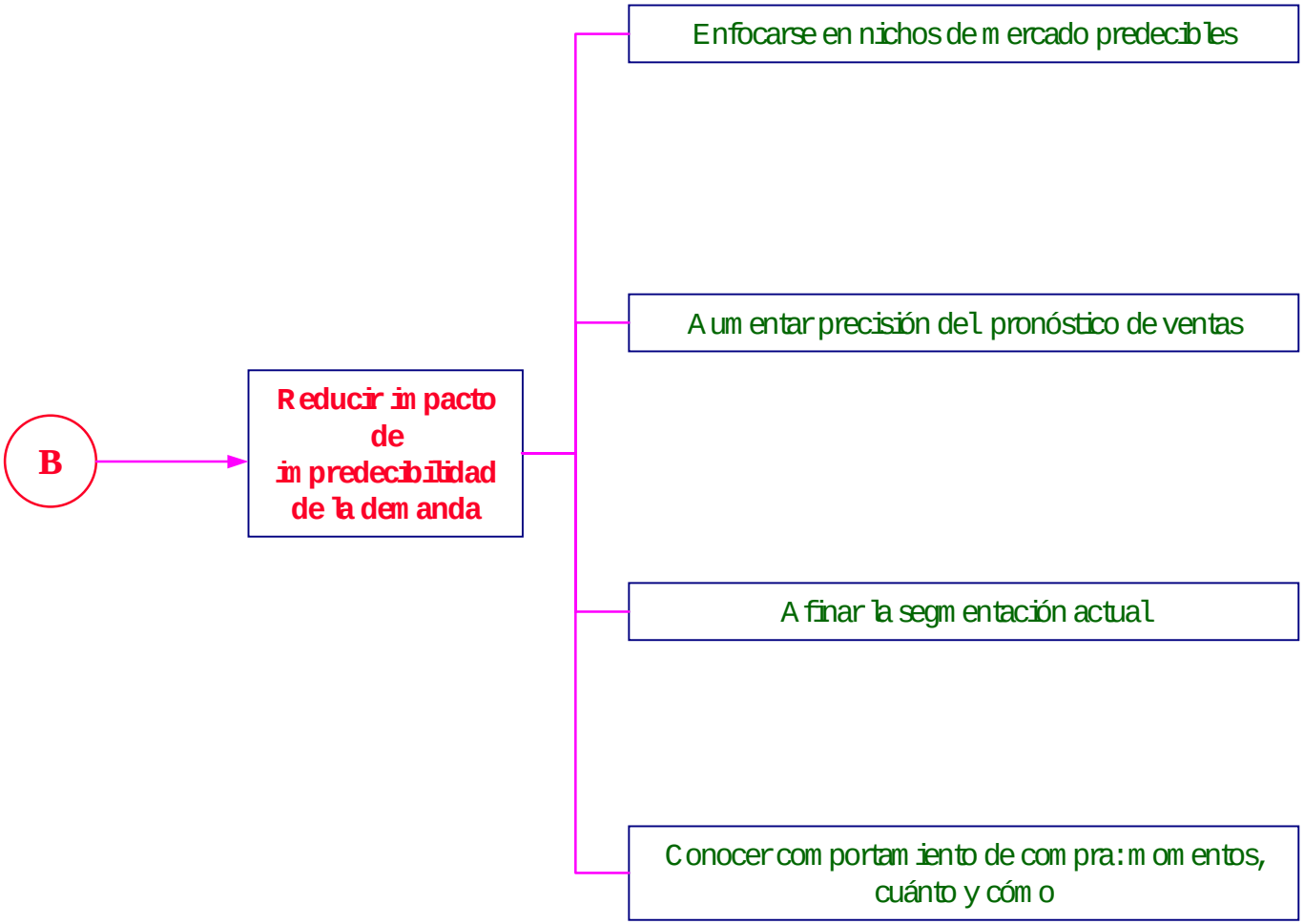


Gráfico 10.1.3.c

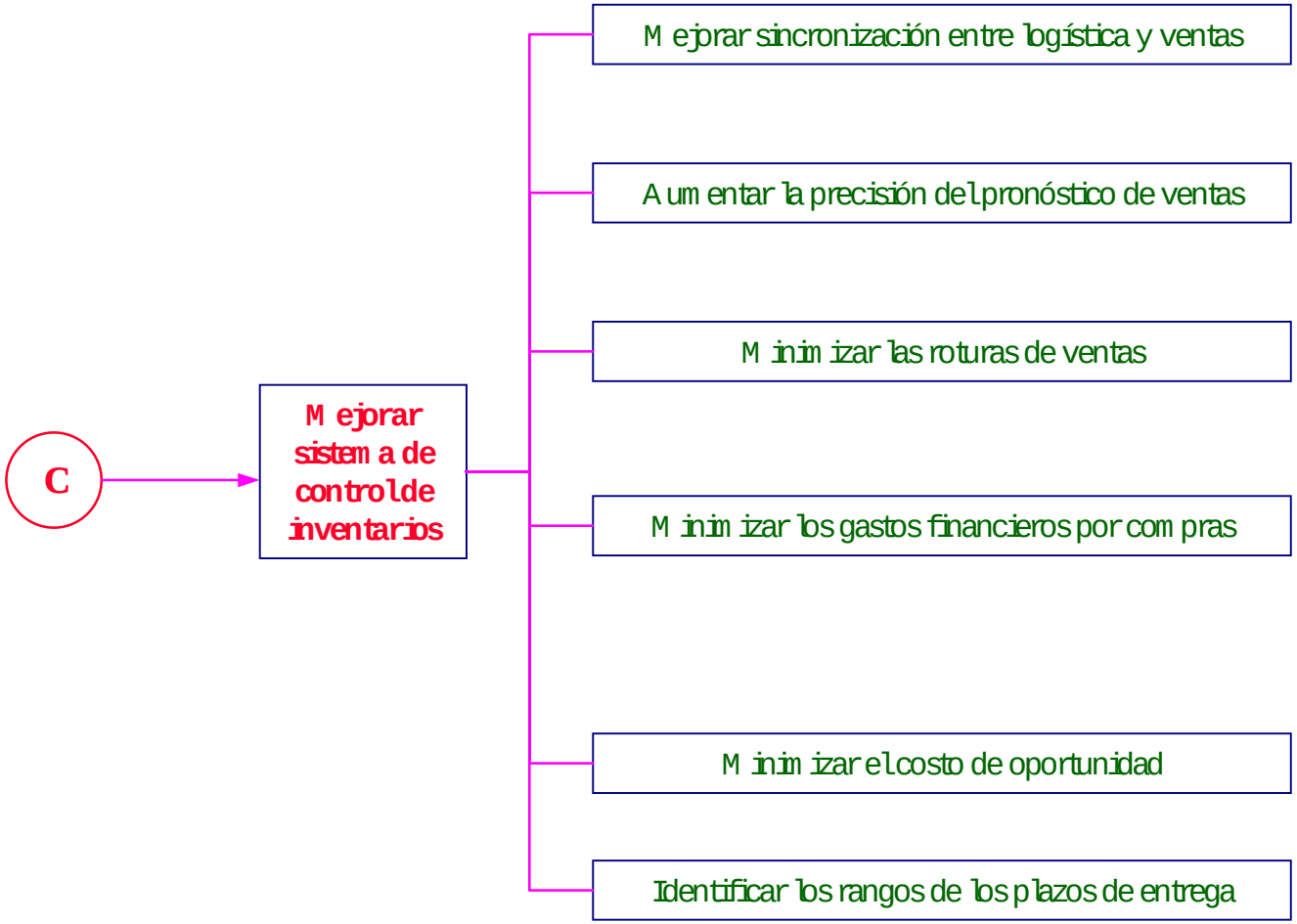


Gráfico 10.1.3.d: DESPLIEGUE DEL OBJETIVO "MANTENER PRECIO"

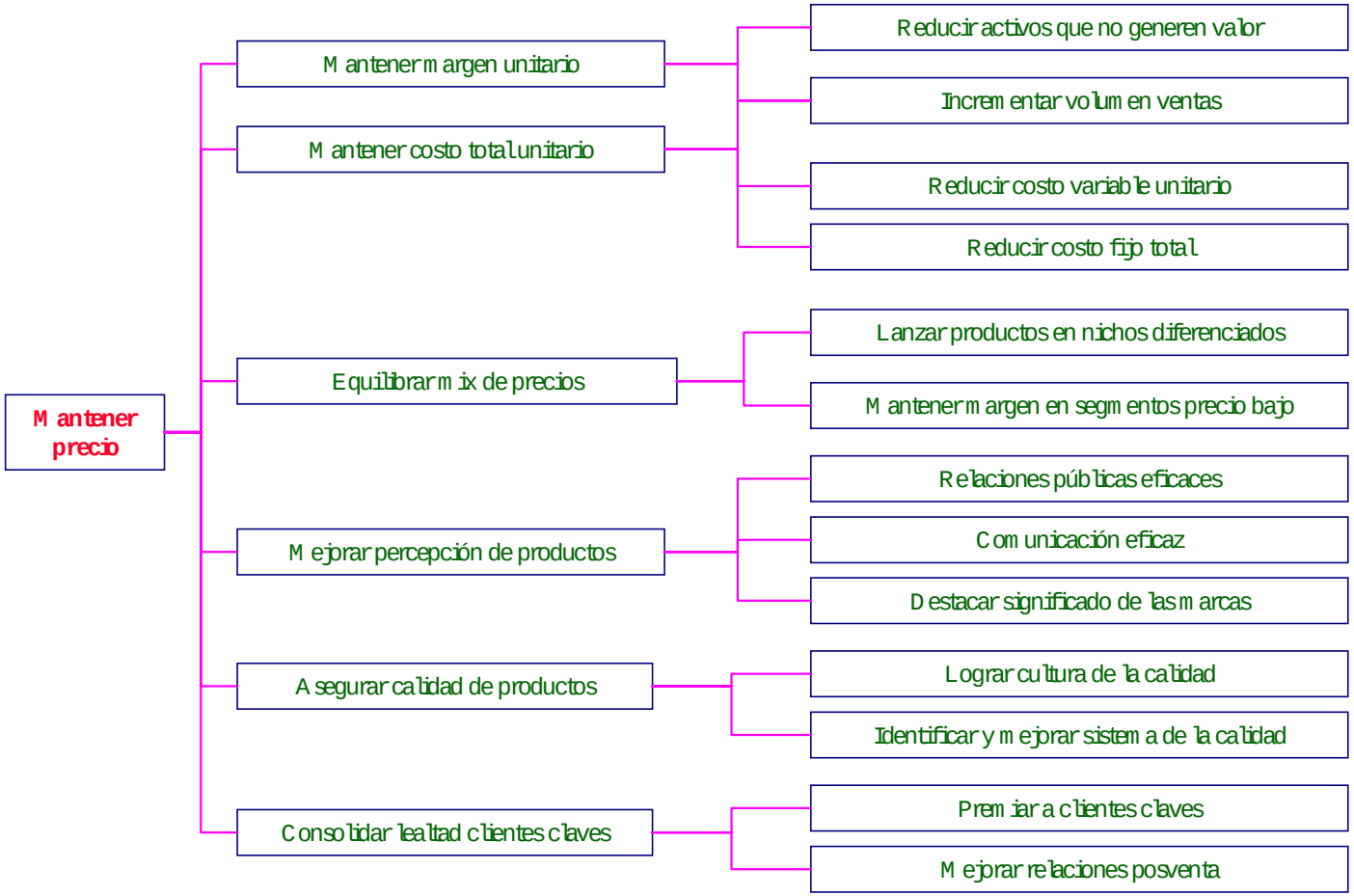


Gráfico 10.1.3.e: DESPLIEGUE DEL OBJETIVO "AUMENTAR VOLUMEN DE VENTAS"

Gráfico 10.2.1: DESPLIEGUE DEL OBJETIVO "INCREMENTAR EL ROI"

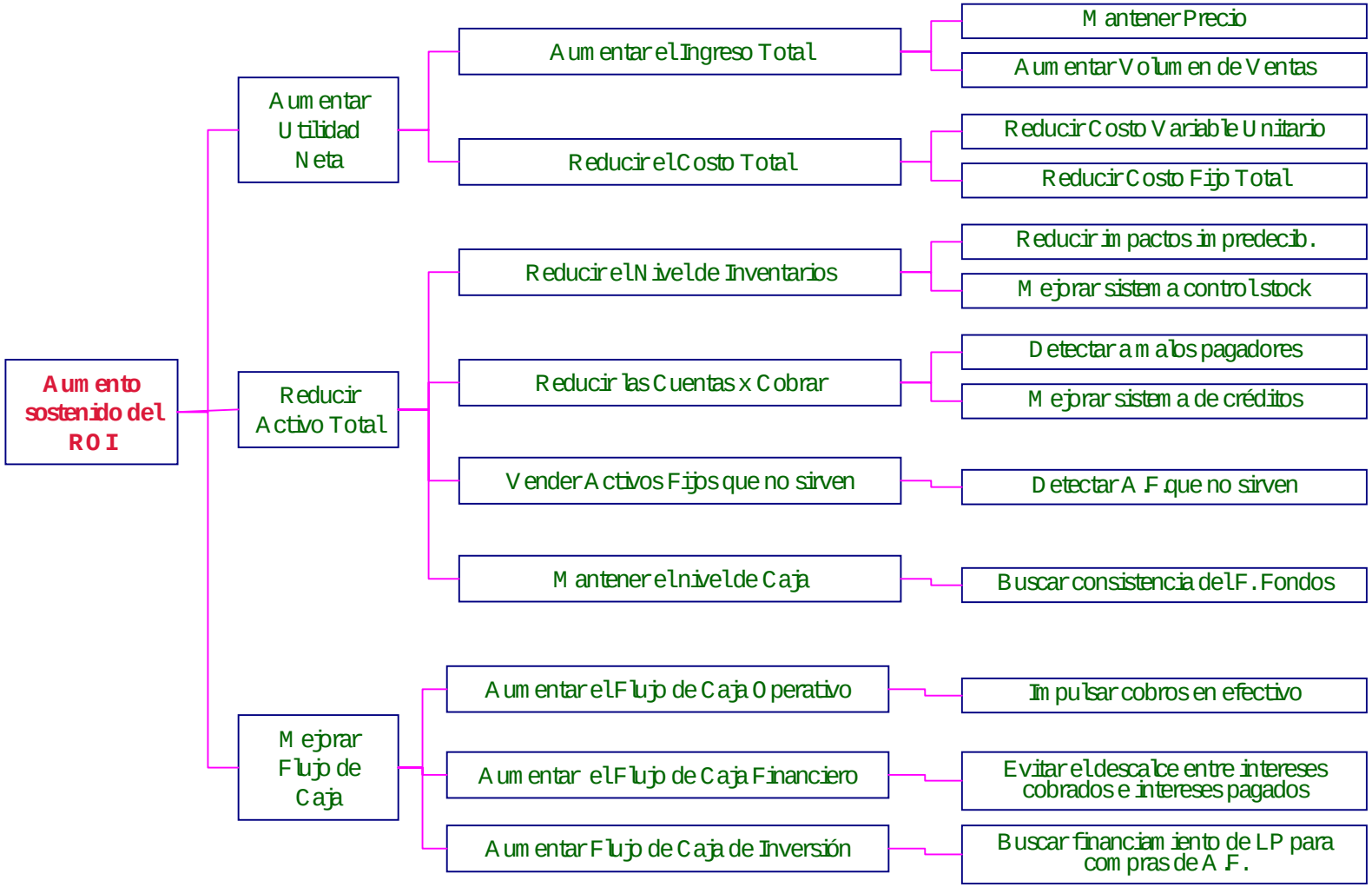


Gráfico 10.2.1.a: DESPLIEGUE DEL OBJETIVO "AUMENTAR VOLUMEN DE VENTAS"

Gráfico 10.2.1.b: DESPLIEGUE DEL OBJETIVO "REDUCIR EL COSTO VARIABLE UNITARIO"

Gráfico 1021.c: DESPLIEGUE DEL OBJETIVO "REDUCIR EL COSTO FIJO TOTAL"

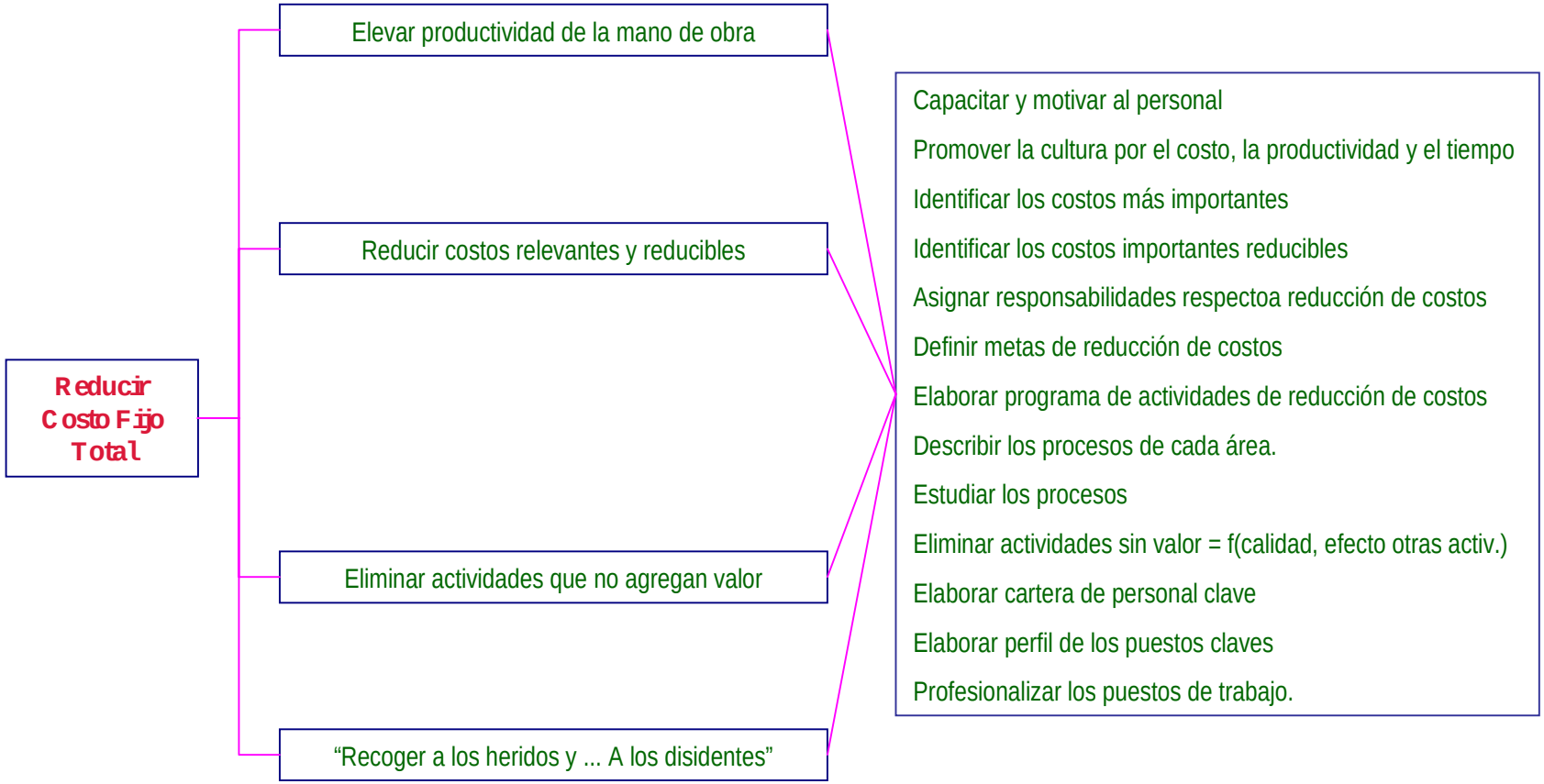


Gráfico 10.21d: DESPLIEGUE DEL OBJETIVO "REDUCIR IMPACTOS DE LA IMPREDECIBILIDAD DE LA DEMANDA"

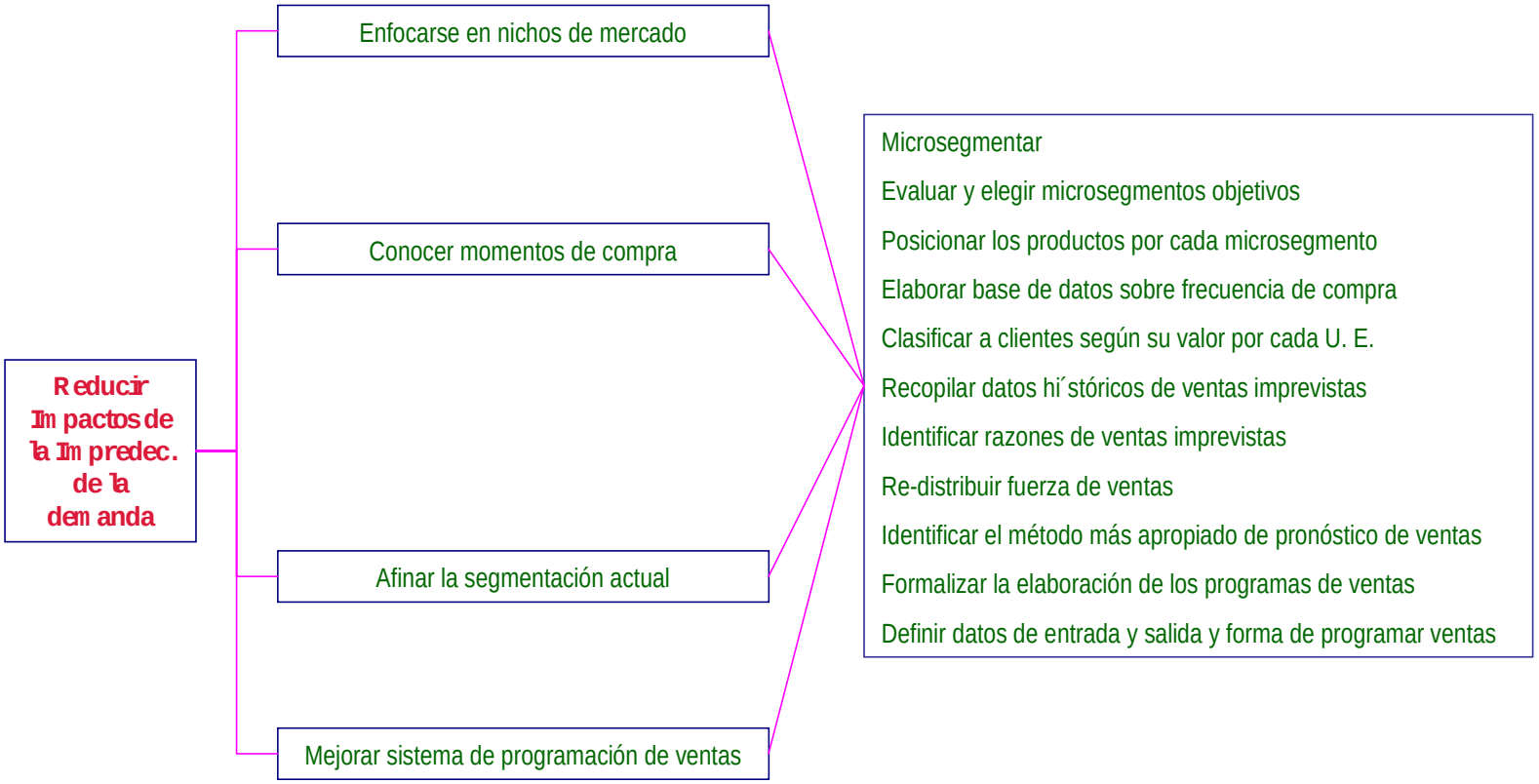
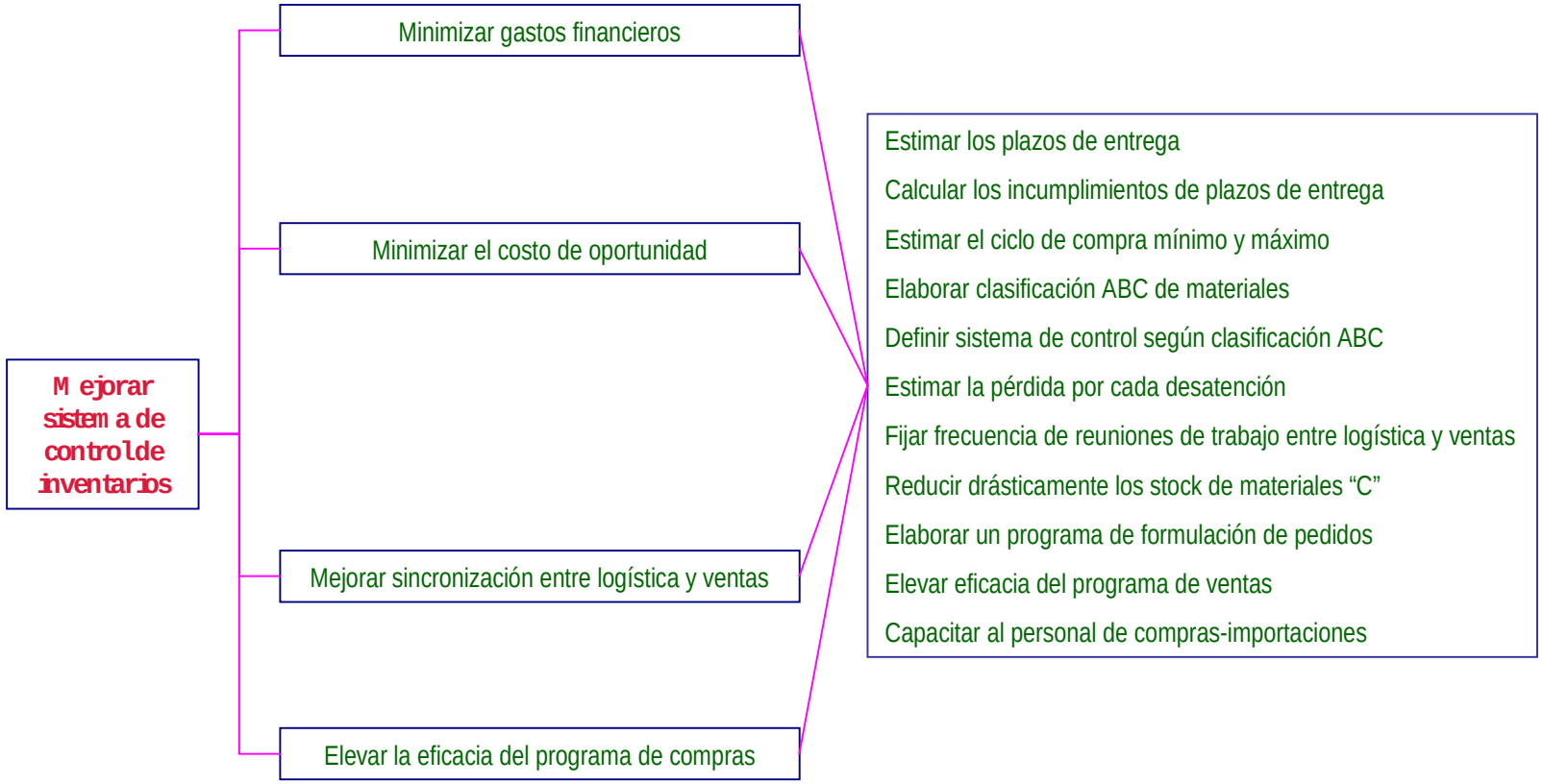


Gráfico 10.21.e: DESPLIEGUE DEL OBJETIVO "MEJORAR SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS"



Capítulo 11

IMPLANTACIÓN Y REPLANEACIÓN

Este capítulo corresponde al momento de la verdad del proceso estratégico. Ahora la cuestión es cómo activar todo lo planeado. La implantación de las estrategias comprende la determinación de los principios y valores meta, el ajuste organizacional, el establecimiento de políticas de decisión y acción, la implementación de los sistemas de soporte, la elaboración y aprobación de los planes de acción y la determinación de los mecanismos y criterios de ejecución, seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados. Y conforme se obtengan los resultados y se presenten los cambios, se procede a la replaneación o redefinición de las estrategias y de todo o parte de los análisis realizados.

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Facilitar la ejecución efectiva de las estrategias.
- Evitar que se pase por alto los aspectos claves de la implantación, seguimiento, evaluación y replaneación de las estrategias.

11.1 DETERMINACIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES META

Las personas deciden en función de los principios y valores que más admiran. Por lo tanto, llegado el momento de actuar es fundamental fijar el conjunto de principios y valores comunes que regirán a la organización. La cuestión es precisar los principios y valores básicos comunes que deberán ser compartidos y respetados por todas las personas. Compartir implica colaborar y tomar parte, y respetar es llevar a la práctica lo que se dice. En consecuencia, si se desea una cultura compartida y que sea respetada por todos, se demanda apertura, transigencia y transparencia por parte de los directivos y voluntad y sinceridad, por parte del resto de personal. Todo ello con el propósito de lograr la participación, la confianza y el compromiso de todo el personal. No olvidemos que la unidad y la armonía interna son factores claves de la permanencia de la organización en el tiempo.

11.2 AJUSTE ORGANIZACIONAL

El principio a considerar en este trabajo es que la forma sigue a la función. Esto es, la estructura debe ajustarse a los procesos y debe por tanto facilitar la ejecución de las estrategias, adaptarse efectivamente al entorno y ser consistente con la cultura organizacional. En relación al ajuste de la organización a la estrategia, lo importante es lograr una estructura organizacional que sirva de soporte a las ventajas competitivas por consolidar o crear y que responda efectivamente a los cambios en el contexto. Ello, por el carácter dinámico del proceso estratégico, si bien significa

que de igual manera la estrategia se vea limitada por la estructura organizacional, debe entenderse que de todas formas existe un punto de partida y que fundamentalmente existe la necesidad de que la estrategia se exprese y se plasme de manera concreta. Por consiguiente de lo que se trata es de que ambas, estrategia y estructura, estén integradas y sean totalmente consistentes.

En lo concreto, el ajuste organizacional consistirá en definir la cantidad de niveles jerárquicos, el grado de especialización, el tipo y alcance de la comunicación y la forma de coordinar tareas e integrar a las personas. Por ejemplo, si queremos consolidar la ventaja competitiva de costo inferior, la estructura organizacional coherente con ella será aquella que garantice la disciplina y requerirá de una cultura que privilegie la eliminación de los desperdicios y de los despilfarros. Asimismo, dependiendo de la velocidad de los cambios en los valores claves acompañantes del precio, se tendrá que decidir cuán especializada debe estar la mano de obra clave, la cantidad de niveles jerárquicos, el grado de empoderización, la forma de coordinar las tareas y la fluidez y amplitud de la comunicación. Generalmente, un entorno altamente complejo y dinámico exige mayor flexibilidad y por ende de menor especialización, pues a más variables más generalización; igualmente, necesita pocos niveles jerárquicos, personal altamente cualificado y versátil y con poder de decisión y de mecanismos de coordinación y de comunicación puntuales, soportados por una fuerte cultura compartida que evite respuestas divergentes. Cuando hablamos de mecanismos de coordinación y de comunicación puntuales nos referimos a que si se trata de desarrollar una ventaja competitiva determinada, éstos se restringen a los responsables y tareas claves inmersos en tal ventaja.

En este proceso debe evaluarse cómo afecta la estructura organizacional a la consolidación o creación de las ventajas competitivas y cómo impulsa a la entrega de los valores claves apreciados por los clientes y cuán flexible es a los probables cambios en los valores claves, tanto si se sustituyen unos por otros, como cuando con el tiempo uno se vuelve más importante que otro.

11.3 DEFINICIÓN DE POLÍTICAS

Las políticas vienen a ser el “rayado de cancha” del desarrollo de las decisiones y acciones encaminadas a lograr las metas y ejecutar las estrategias. Por ello es que deben ser verdaderamente orientadoras e impulsoras del quehacer estratégico. Asimismo, deben constituirse en parámetros efectivos de revisión gerencial y a la vez en herramientas que dinamicen y ordenen los trabajos realizados a todo nivel y en toda la organización.

Las políticas así concebidas se instituirán en verdaderas guías de acción y decisión que facilitarán la armonía y la convergencia de esfuerzos y recursos. Es prioritario que las políticas se establezcan en función de los objetivos y metas claves de la organización. Por ejemplo: “Sólo mantener negocios líderes o segundos en participación de mercado” o “sólo impulsar o invertir en negocios con ROI mayores al 15%”. Básicamente, las políticas responden a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los criterios de apalancamiento de recursos?
2. ¿Bajo qué normas se distribuirán o asignarán los recursos?
3. ¿Cuáles son las guías respecto a la gestión de los recursos humanos en todo su

flujo de entrada, desarrollo y salida?

4. ¿Cuáles son los lineamientos respecto a la gestión de los recursos materiales, de información y financieros?
5. ¿Cuáles son las reglas de comportamiento frente al cliente?
6. ¿Cuál debe ser la actitud del personal frente a la elección y entrega de beneficios o valores claves?; y
7. ¿Cuáles son las orientaciones en materia de manejo eficiente y eficaz de la capacidad de los procesos?
8. ¿Cuáles son las reglas a cumplir en la gestión de aquellas actividades que generan valor para el cliente?

Debemos indicar que los objetivos, metas y estrategias establecidas a nivel corporativo deben considerarse como políticas de trabajo en todas las unidades estratégicas de la organización.

Como ejemplos de políticas podemos referir, las siguientes:

"Aumentar la participación de mercado debe significar incremento del rendimiento sobre la inversión. Es decir la utilidad marginal que se logre debe ser superior al recurso marginal destinado a elevar la participación de mercado".

"El monto que se gasta en publicidad debe ser considerado como una inversión. Como tal, debe evaluarse su productividad, riesgo y rentabilidad".

"La calidad de las decisiones depende de la calidad de la información utilizada y de la calidad del análisis realizado".

"La lealtad a la marca, debe consolidarse, siendo leales con los clientes, restringiendo adecuadamente las acciones de promoción y las ampliaciones de líneas, así como manteniendo niveles de publicidad rentables".

"Reducir a cero los niveles de inventarios de productos en proceso, a través de la aplicación de la técnica de producción *just in time*".

"Mejorar la calidad, mediante la introducción del control estadístico en todos los procesos, conformación de equipos de mejora, capacitación permanente y aplicando la política ganar-ganar".

"Reducir de manera dinámica y sostenida los costos, enfocándolos integralmente y atacando aquellos que al mismo tiempo son los más relevantes y reducibles".

"Otorgar compensaciones orientadas al logro de la lealtad de los trabajadores, de manera que nuestra gente sea lo primero. Es obligación de la organización, desarrollarlo para cubrir sus expectativas y para el desempeño de cargos en el futuro".

"El cliente lo decide todo, la estructura organizacional, los métodos, los procesos y los recursos a utilizar".

"Discutir los problemas y solucionarlos colocándose en el lugar del cliente".

"En la organización, hacemos las cosas pensando que ningún ser humano las podrá mejorar".

"Nuestra capacidad está en la mentalidad competitiva de nuestra gente. Nuestro reto es mantenerla y mejorarla permanentemente".

"Entregar como dividendos por lo menos el 20% de las utilidades".

"Asignaremos a investigación y desarrollo un 10% de nuestras ventas".

"Antes de aplanar nuestra organización, descentralizar el poder de decisión;

antes de descentralizar, capacitar y desarrollar; y antes de capacitar y desarrollar, evaluar y seleccionar a los más idóneos”

“Negociar cotizaciones y condiciones con los proveedores en función de la razón calidad/precio o desempeño/precio de los productos”

“No existe disculpas para no eliminar permanentemente todo aquél recurso que no genere o que no generará valor para el cliente”

“Debemos tener presente en todo momento que el eslabón más débil, observable y percibido por los clientes, determina la calidad del posicionamiento de nuestros productos” .

“El reconocimiento y los premios dependerán de los resultados, esfuerzos y aportes respecto al incremento de la productividad y a la mejora de la calidad de nuestros productos y servicios”.

“Cualquier cambio o innovación que se realice y no incida en la satisfacción actual o futura del cliente, debe ser considerada un desperdicio. No obstante, ello no debe significar un castigo para el que lo propuso o ejecutó”.

11.4 IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE SOPORTE

Si no se premia la creatividad, ésta se estancará. De igual modo si no se establecen premios y castigos en relación a la mejora de la productividad, reducción de costos y mejora de la calidad, se pondrá en peligro las razones para lograr estos objetivos. Si se ha establecido como valor el culto al trabajo y los líderes no dan ejemplo de ello, este valor será letra muerta. De poco sirve que se hable de equidad o de trabajo en equipo, si los directivos instalan sistemas remunerativos subjetivos e injustos o si se adoptan decisiones discriminatorias.

Los sistemas de soporte que se implanten deben ser consistentes con las metas, las estrategias, los principios y valores meta y con cualquier proceso de cambio que se quiera implantar. No tiene sentido por ejemplo, tomar la decisión de ingresar al mundo de la calidad total o reingeniería, si a la par se sigue trabajando individualmente o no se opta seriamente por capacitar, otorgar poder de decisión y conformar verdaderos “dueños” de procesos de atención completa y horizontal a los problemas de los clientes.

Los sistemas de soporte son formas y disposiciones formales e informales respecto a:

1. Cómo se remunera al personal;
2. Cómo se premia y castiga;
3. Cómo se motiva;
4. Cómo se recluta, desarrolla, evalúa y se efectúa la salida al personal;
5. Cómo se realizan los pagos de facturas y las cobranzas;
6. Cómo se realizan los trámites administrativos;
7. Cómo se coordinan las tareas;
8. Cómo se integran a las personas;
9. Cómo se comunican las personas; y
10. Cómo se delega y define la autoridad, responsabilidades e interrelaciones entre los puestos de trabajo.

11.5 ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN

En el gráfico 11.5.1 y en los cuadros 11.5.1 al 11.5.8, representamos el proceso de gestión de los planes de acción y describimos un ejemplo de su aplicación, respectivamente. Éste, comprende los siguientes pasos:

1º Definir el objetivo, es decir, no cuantificado ni ubicado en el tiempo. Por ejemplo reducir los costos en la empresa "Dynamic, S.A."

2º Identificar los factores o variables claves de los cuales depende alcanzar el objetivo. Siguiendo el ejemplo anterior, las cuestiones subyacentes serían ¿cuáles son los rubros de costos más importantes y reducibles? y ¿de qué variables depende reducir los rubros anteriores? La reducibilidad de los costos en este caso, dependió de la política de mantener la estabilidad del personal, la necesidad de mantener por lo menos el nivel de calidad de los productos terminados y la naturaleza misma de los rubros de costos, tal como el de depreciación de máquinas, cuya reducción sólo sería posible si vendiéramos estos activos. En lo que concierne a la reducción del costo de cajas, se identificó como variables al precio de compra, los desperdicios de cajas en su armado en línea y en el proceso de encajonado y traslado al cliente y al capital inmovilizado por inventarios.

3º Definir las metas. Comprende la meta general y las metas específicas en relación a cada variable. A este nivel la meta debe ser cuantificada y ubicada en el tiempo. Esta fase implica la selección de las variables y metas más importantes, según su incidencia en la consecución de la meta general.

4º Elaborar el programa de acción. Comprende la realización de los siguientes trabajos:

1. Relación de actividades deducidas del paso anterior y de cada una de las etapas del proceso de implantación, seguimiento y evaluación de las estrategias;
2. Cronograma de ejecución;
3. Designación de responsables; y
4. Asignación de los recursos necesarios para ejecutar las actividades programadas.

Respecto al qué –actividades, es importante llegar al nivel del cómo realizar éstas, pues ello permite precisar el ¿cuándo?, el ¿quién? y el ¿con qué?. Si bien el ¿con qué? comprende los recursos materiales, físicos, de información y financieros necesarios, éste deberá expresarse en términos monetarios. Deben considerarse actividades que minimicen las fuerzas obstaculizadoras y exploten las fuerzas impulsoras del cambio,

5º Sub-dividir el programa de acción y definir las metas intermedias. Uno de los criterios de la subdivisión es la frecuencia de evaluación particular del plan o de las frecuencias de evaluación de los planes operativos asociados al plan de acción.

6º Aprobar y ejecutar el programa de acción. Involucra la designación de un líder responsable de todo el plan, previa decisión del tipo o modelo de liderazgo, la

autorización para realizar los gastos e inversiones y echar a caminar los programado.

7º Controlar, seguir y evaluar la efectividad del plan. Comprende la elección de la frecuencia de evaluación y de los indicadores de eficiencia (tiempo, costo, productividad y relacionado al nivel de servicio) y de eficacia (características de calidad y resultados o metas trazadas), así como el establecimiento de la importancia y por tanto de los pesos ponderados de cada uno de los parámetros de evaluación. En el ejemplo mostrado, al indicador de resultado se le asignó un peso de 3, al tiempo un peso de 1 y al costo un peso de 1.

8º Ajustar el plan. Viene a ser la implementación de acciones correctivas y preventivas orientadas a las causas de las brechas detectadas en la etapa anterior. Los ajustes deben orientarse, tanto a las brechas negativas como a las positivas. Es decir, así como se aprende de lo malo, debe aprenderse de lo bueno.

11.6 MECANISMOS Y CRITERIOS DE EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS ALCANZADOS

La parte más difícil de la etapa de ejecución son los momentos iniciales. Es allí donde se presentan con mayor frecuencia los problemas de impaciencia, pesimismo, descoordinación, duplicidad de mando y confrontación de prácticas y metodologías derivadas de los distintos marcos de gestión de los responsables. Por lo tanto en esta fase se necesita de líderes con mucha perseverancia, que vean los árboles sin perderse en el bosque y que sepan recurrir a la motivación trascendental.

El seguimiento y la evaluación se realiza en función de los períodos del plan, o si la política es evaluar cada cierto período, el plan de acción tendrá que subdividirse según este período. Esto deber ser así en razón a que si las metas y los presupuestos han sido fijados, por ejemplo, trimestralmente y son contrastados trimestralmente, se obtendrá mayor objetividad en la evaluación y por ende las acciones correctivas y preventivas que se adopten serán más precisas y efectivas. En algunos casos, hemos podido observar que cuando los planes son semestrales y no se han partido por trimestres y se hacen evaluaciones trimestrales, se opta por dividir en partes iguales los planes semestrales, y lo que se logra es una gran imprecisión en la evaluación, pues comúnmente en los meses iniciales, por ser de preparación, no se obtienen las metas esperadas y por el contrario en los últimos meses es cuando se consiguen las metas. Por ejemplo, en el caso de la empresa “Dynamic, S.A.”, explicado en los cuadros 14.5.1 al 14.5.8, se indica cómo para el primer semestre se planteó un presupuesto de 8,900 dólares y una meta de 1.44%, y en cambio para el segundo semestre con un menor presupuesto de gastos (3,600 dólares) se fijó una meta más alta (4.71%).

Lo que se evalúa es la efectividad del plan, es decir la eficiencia y la eficacia. Para ello es necesario fijar los parámetros o indicadores de la eficiencia y de la eficacia. Para la primera tenemos: la productividad, el tiempo y el costo y para la segunda, la brecha entre el resultado planeado y el resultado real obtenido.

Es importante tomar en cuenta la incidencia múltiple que podría tener una brecha sobre el resultado final de la evaluación. Por ejemplo, si consideramos los parámetros de tiempo y gasto, normalmente una actividad que en lugar de realizarse en 3 meses se hizo en 4 meses, también habrá superado el gasto presupuestado y consiguientemente se le asignará una mala calificación en ambos indicadores. También podría presentarse una situación inversa.

Los mecanismos y criterios de ejecución, seguimiento y evaluación, deben permitir a la alta dirección saber en todo momento qué es lo que está pasando durante el proceso de ejecución. Por ende, los indicadores claves de gestión que se medirán y la forma de evaluar la efectividad, deberán estar claramente definidos.

11.7 REPLANEACIÓN

Finalmente, sugerimos ejecutar el proceso de replaneación, para efectos de dinamizar el proceso, y principalmente con el objeto de ajustar el plan estratégico a las nuevas condiciones que se vayan presentando. Es recomendable realizar este proceso por lo menos una vez al año, y culminarlo, antes de la aprobación de los presupuestos anuales.

Está dirigido a la detección de las causas y/o limitaciones que imposibilitaron la consecución de determinados objetivos y al ajuste o cambio de estrategias que se pudieran generar como consecuencia de: la invalidez de supuestos; de variaciones significativamente diferentes a las esperadas en las variables más importantes; y/o la aparición de nuevos factores claves de éxito no considerados en el plan inicial. Esta etapa le otorga carácter dinámico al Plan Estratégico**.** Por tal razón es que lo que se evalúa de manera prioritaria en esta etapa, son las variables externas e internas claves, así como si éstos se seguirán considerando como tales. Un entorno totalmente diferente o el caso de una gran transformación interna de la organización, obligará a reformular significativamente todas las fases anteriores.

Hacemos hincapié en que todo es sujeto de cambio, por lo tanto, según los resultados obtenidos en el momento de empezar este proceso, la visión, la misión y demás análisis realizados pueden ser ajustados.

IDEAS CENTRALES DEL CAPÍTULO

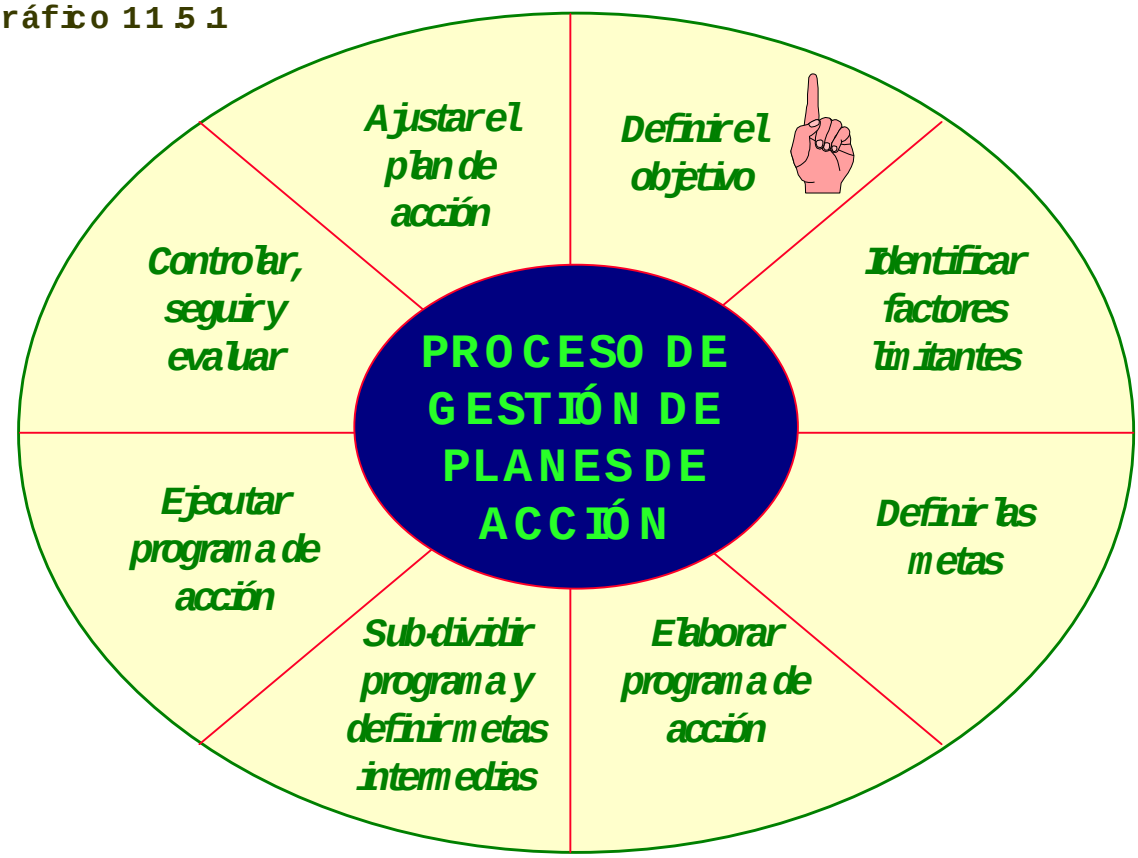
- Es importante poner énfasis en la consecución de la cultura meta de la organización.
- La estructura organizacional debe ajustarse al entorno, a la cultura, seguir a los procesos y debe servir de soporte a las ventajas competitivas elegidas. Asimismo, las estrategias y la estructura deben ser consistentes y estar integradas fuertemente.
- Las políticas son los patrones de referencia para la ejecución de las estrategias y de los planes de acción.
- Poco servirán objetivos ambiciosos y estrategias inteligentes si no van acompañados de sistemas de soportes que acrediten a estos.

- Los planes de acción señalan el camino específico para llevar a cabo las estrategias.
- Es necesario seguir el comportamiento de los planes de acción, detectar las causas de las brechas positivas y negativas y tomar las acciones correctivas y preventivas que correspondan.
- Cada cierto período, debe evaluarse el plan estratégico y ajustarse a las nuevas condiciones.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

1. ¿Qué aspectos comprenden básicamente los planes de acción?
2. ¿En qué se debe tener cuidado en el momento de otorgar el grado de importancia de cada uno de los componentes de la eficacia y de la eficiencia, para efectos de evaluar el cumplimiento de los planes de acción?
3. ¿Fundamentalmente, qué variables se tienen que evaluar para dar paso a la replaneación?

Gráfico 11.5.1



COSTO DIRECTO	***34,151,104***	***2,845,925***	***100.00%***	***75.90%***	
a) Materias Primas	***25,166,636***	***2,097,220***	***73.69%***	***55.93%***	1
b) Materiales Auxiliares	***1,563,073***	***130,256***	***4.58%***	***3.47%***	
. Soda Cáustica	63,742	5,312	4.08%	0.14%	1
. Tierras Filtrantes y blanq.	288,376	24,031	18.45%	0.64%	1
. Catalizadores	417,210	34,767	26.69%	0.93%	1
. Antioxidantes	161,456	13,455	10.33%	0.36%	1
. Gas Propano	343,679	28,640	21.99%	0.76%	1
. Esencias y vitaminas marg.	36,719	3,060	2.35%	0.08%	1
. Costo de otros materiales	251,891	20,991	16.12%	0.56%	1
c) Costo de Envases	***4,062,920***	***338,577***	***11.90%***	***9.03%***	
. Polivinílico	597,235	49,770	14.70%	1.33%	1
. Polietileno	315,687	26,307	7.77%	0.70%	1
. Latas/baldes aceites	825,375	68,781	20.31%	1.83%	1
. Cajas	1,437,375	119,781	35.38%	3.19%	1
. Etiquetas	240,917	20,076	5.93%	0.54%	1
. Costo de otros envases	646,330	53,861	15.91%	1.44%	1
d) Costo Transf. de P.T.	***165,987***	***13,832***	***0.49%***	***0.37%***	0
e) Comisiones	***1,969,093***	***164,091***	***5.77%***	***4.38%***	0
f) Fletes	***1,223,396***	***101,950***	***3.58%***	***2.72%***	1
UTILIDAD BRUTA	**14,975,700**	**1,247,975**	**0.00%**	**0.00%**	
GASTOS OPERATIVOS	**10,841,541**	**903,462**	**0.00%**	**24.10%**	
a) GASTOS INDUSTRIALES	***8,926,901***	***743,908***	***82.34%***	***19.84%***	
. Mano de Obra Directa	1,270,380	105,865	14.23%	2.82%	0
. Fuerza eléctrica comprada	726,586	60,549	8.14%	1.61%	1
. Petróleo	1,267,293	105,608	14.20%	2.82%	1
. Maquinarias-repuestos terceros	591,906	49,325	6.63%	1.32%	1
. Salarios	542,421	45,202	6.08%	1.21%	0
. Sueldos	1,119,196	93,266	12.54%	2.49%	0
. Depreciación y Amortización	1,769,018	147,418	19.82%	3.93%	0
. Reparac. y Mant. de Máquina	161,435	13,453	1.81%	0.36%	1
. Vapor	0	0	0.00%	0.00%	1
. Otros gastos industriales	1,478,667	123,222	16.56%	3.29%	1
b) AJUSTE INVENT. G. INDUST.	***-419,631***	***-34,969***	***-3.87%***	***-0.93%***	0
c) GASTOS ADMINISTRATIVOS	***1,190,562***	***99,213***	***10.98%***	***2.65%***	
. Salarios	27,330	2,277	2.30%	0.06%	0
. Sueldos	661,279	55,107	55.54%	1.47%	0
. Depreciación/amortización	93,170	7,764	7.83%	0.21%	0
. Teléfono, telex y portes tercer.	35,465	2,955	2.98%	0.08%	0
. Cuotas y G.de Asociac.y clubes	8,929	744	0.75%	0.02%	0
. Materiales y útiles de oficina	20,041	1,670	1.68%	0.04%	0
. Gastos de movilidad y otros	1,053	88	0.09%	0.00%	0
. Movilidad con sustento	31,109	2,592	2.61%	0.07%	0
. Seminarios, cursos y becas	39,794	3,316	3.34%	0.09%	0
. Honorarios	106,674	8,889	8.96%	0.24%	0
. Otros gastos administrativos	165,719	13,810	13.92%	0.37%	0
d) GASTOS DE VENTA	***198,057***	***16,505***	***1.83%***	***0.44%***	
. Salarios	0	0	0.00%	0.00%	0
. Sueldos	4,598	383	2.32%	0.01%	0
. Teléfono, télex y portes terc.	58,411	4,868	29.49%	0.13%	0
. Materiales y utiles de oficina	0	0	0.00%	0.00%	0
. Derecho de marca	59,771	4,981	30.18%	0.13%	0
. Promociones de ventas	1,910	159	0.96%	0.00%	0
. Honorarios	14,288	1,191	7.21%	0.03%	0
. Investigación de mercados	38,991	3,249	19.69%	0.09%	0
. Otros gastos de venta	20,087	1,674	10.14%	0.04%	0
e) PUBLICIDAD	***945,652***	***78,804***	***8.72%***	***2.10%***	0

Carlos Villajuana Pablo

Cuadro 11.5.2: COSTOS RELEVANTES REDUCIBLES, "Dynamic, S.A.", 1999

RUBROS	COSTO PROMEDIO (US$/Mes)	% SOBRE COSTO TOTAL	¿ QUE REDUCIR ? ¿QUÉ MEJORAR?	PROCESOS RELACIONADOS CON EL PROBLEMA	ÁREAS DIRECTAMENTE INVOLUCRADAS
1) Materia Prima	2,097,220	55.93%	Precio compra y mermas. Optimizar mezclas	Logístico, Refinería, Molienda	Gerencia Planta, Logística y Superintendencia Producción, Aceitería
2) Cajas	119,781	3.19%	Precio de compra y defectuosos	Logístico, Envasado	Logística y Envasadora
3) Fletes	101,950	2.72%	Recorridos en Lima y devoluciones de provincias	Despacho y Distribución	Marketing, Almacén PT y Equipo de Devoluciones
4) Petróleo	105,608	2.82%	Sobreconsumos	Hidrogenac., Desod. y plantas de vapor, de gas y de café	Las 3 Superintendencias
5) Latas/baldes aceites	68,781	1.83%	Precio compra y defectuosos	Logístico, Envasado	Logística y Envasadora
6) Fuerza eléctrica comprada	60,549	1.61%	Sobreconsumos	Todos los procesos de producción	Las 3 Superintendencias
7) Maquinas-repuest. terceros	49,352	1.32%			Superint. de Mantenimiento
8) PVC	49,770	1.33%	Precio de compra y Bot. defect.	Logístico y Envasado	Logística y Envasadora
9) Catalizadores	34,767	0.93%	Variedad de catalíticos, precios de compra y sobreconsumos	Hidrogenación	Superint. de Producción
10) Gas Propano	28,640	0.76%	Sobreconsumos	Planta de Gas	Superint. Mantenimiento
11) Polietileno	26,307	0.70%	Precio de compra y bidones defectuosos	Logístico y Envasado	Logística y Envasadora
12) Tierras Filtrantes y blanq.	24,031	0.64%	Precio de compra y sobreconsumos	Logístico, Envasado	Superint. de Producción
TOTAL	**2,766,756**	**73.79%**			

Cuadro 11.5.3: METAS DEL PLAN ANUAL DE REDUCCIÓN DE COSTOS DE CAJAS, "Dynamic, S.A."

DESCRIPCIÓN	NIVEL 1998	NIVEL META 1999	META DE REDUCCIÓN 1999					
			SEMESTRE I		SEMESTRE II		TOTAL ANUAL	
			US$	%	US$	%	US$	%
1) Precio promedio de cajas (US$/Caja)	0.56	0.53	12,834	0.89%	38,501	2.68%	51,335	3.57%
2) Indice promedio de desperdicios	5.50%	3.00%	5,989	0.42%	17,967	1.25%	23,956	1.67%
3) Capital inmovilizado promedio (días) Costo oport. anual : 20%	58 $ 231 577	30 $ 119 781	1,863	0.13%	11,180	0.78%	13,043	0.91%
		TOTAL	20,686	1.44%	67,648	4.71%	*88,334*	*6.15%*
META SEMESTRAL EN RELACIÓN A META			23%		77%			

Cuadro 11.5.4: RESULTADOS DEL SEMESTRE ENERO-JUNIO 1999

PLAN DE REDUCCIÓN DE COSTOS DE CAJAS

DESCRIPCIÓN	NIVEL 1998	NIVEL SEMESTRAL ALCANZADO	META DE REDUCCIÓN 1999						AVANCE EN RELACIÓN A META ANUAL
			REAL		PROGRAMADO		VARIACIÓN		
			US$	%	US$	%	US$	%	
1) Precio promedio de cajas (US$/Caja)	0.56	0.525	11,229	0.78%	12,834	0.89%	-1,604	-0.11%	**21.88%**
2) Indice promedio de desperdicios	5.50%	2.80%	9,702	0.67%	5,989	0.42%	3,713	0.26%	**40.50%**
3) Capital inmovilizado promedio (días) Costo oport. anual : 20%	58 $ 231 577	42 $ 167 693	532	0.04%	1,863	0.13%	-1,331	-0.09%	**4.08%**
		TOTAL	**21,464**	**1.49%**	**20,686**	**1.44%**	**778**	**0.05%**	**24%**

Cuadro 11.5.5: PLAN ANUAL DE REDUCCIÓN DE COSTOS DE CAJAS, "Dynamic, S.A." 1999

Meta : Reducir un 6,15 % el costo de cajas

ACTIVIDADES	1999												RESPONSABLE	RECURSOS (US$)
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1. Elaborar, revisar y aprobar Cuestionario de Evaluación de Proveedores de Cajas													Jefe de Compras y Gerente Abastecimiento	150
2. Seleccionar proveedores de cajas . Entrevistas, visitas (Perú, Ecuador) y auditorías.													Jefe de Compras, Jefe de Logística y Jefe de Control de Calidad	3,500
3. Negociar aumento de valor (desempeño/precio) de cajas. (No desmejorar calidad y ofrecer programa anual de compras).													Gerente de Abastecimientos	200
4. Implementar y convenir con proveedores aprovisionamiento quincenal de cajas													Gerente de Abastecimientos	2,000
5. Conformar un Equipo de Mejora de la Calidad en el Área de Envasado de Cajas													Gerente de Planta	50
6. Analizar y entender el proceso de envasado de cajas en las líneas de aceites, mantecas y margarinas e identificar los cuellos de botella (desperdicios).													Jefe de Envasado	600
7. Identificar las causas de los problemas más importantes que generan desperdicios.													Jefe de Envasado	1,200
8. Ejecutar acciones correctivas y preventivas para reducir desperdicios.													Gerente de Planta, Jefe de Envasado	4,800
													TOTAL PRESUPUESTO	***12,500***

Cuadro 11.5.6: PLAN SEMESTRAL DE REDUCCIÓN DE COSTOS DE CAJAS, "Dynamic, S.A." ENE-JUN '99

Meta Semestral : Reducir un 1,44% el costo de cajas

ACTIVIDADES	1999						RESPONSABLE	RECURSOS (US$)
	E	F	M	A	M	J		
1. Elaborar, revisar y aprobar Cuestionario de Evaluación de Proveedores de Cajas							Jefe de Compras y Gerente Abastecimiento	150
2. Seleccionar proveedores de cajas . Entrevistas, visitas (Perú, Ecuador) y auditorías.							Jefe de Compras, Jefe de Logística y Jefe de Control de Calidad	3,500
3. Negociar aumento de valor (desempeño/precio) de cajas. (No desmejorar calidad y ofrecer programa anual de compras).							Gerente de Abastecimientos	200
4. Implementar y convenir con proveedores aprovisionamiento quincenal de cajas							Gerente de Abastecimientos	2,000
5. Conformar un Equipo de Mejora de la Calidad en el Área de Envasado de Cajas							Gerente de Planta	50
6. Analizar y entender el proceso de envasado de cajas en las líneas de aceites, mantecas y margarinas e identificar los cuellos de botella (desperdicios).							Jefe de Envasado	600
7. Identificar las causas de los problemas más importantes que generan desperdicios.							Jefe de Envasado	1,200
8. Ejecutar acciones correctivas y preventivas para reducir desperdicios.							Gerente de Planta, Jefe de Envasado	1,200
							TOTAL PRESUPUESTO	***8,900***

Cuadro 11.5.7: CONTROL SEMESTRAL DEL PLAN DE REDUCCIÓN DE COSTOS DE CAJAS, "Dynamic, S.A." ENE-JUN 1999

PROGRAMADO:
REAL:

Meta Semestral : Reducir un 1,44% el costo de cajas

ACTIVIDADES	1999 (E F M A M J)	RESPONSABLE	RECURSOS (US$)
1. Elaborar, revisar y aprobar Cuestionario de Evaluación de Proveedores de Cajas		Jefe de Compras y Gerente Abastecimiento	100*
2. Seleccionar proveedores de cajas . Entrevistas, visitas (Perú, Ecuador) y auditorías.		Jefe de Compras, Jefe de Logística y Jefe de Control de Calidad	3,880
3. Negociar aumento de valor (desempeño/precio) de cajas. (No desmejorar calidad y ofrecer programa anual de compras).		Gerente de Abastecimientos	300*
4. Implementar y convenir con proveedores aprovisionamiento quincenal de cajas		Gerente de Abastecimientos	2,550
5. Conformar un Equipo de Mejora de la Calidad en el Área de Envasado de Cajas		Gerente de Planta	45*
6. Analizar y entender el proceso de envasado de cajas en las líneas de aceites, mantecas y margarinas e identificar los cuellos de botella (desperdicios).		Jefe de Envasado	604
7. Identificar las causas de los problemas más importantes que generan desperdicios.		Jefe de Envasado	1,454
8. Ejecutar acciones correctivas y preventivas para reducir desperdicios.		Gerente de Planta, Jefe de Envasado	1,841
		TOTAL PRESUPUESTO	***10,774***

* : Estimado

Cuadro 11.5.8: EVALUACIÓN SEMESTRAL DEL PLAN DE REDUCCIÓN DE COSTOS DE CAJAS, ENERO-JUNIO 1999

META SEMESTRAL : Reducir 1,44% el costo de cajas **RESULTADO SEMESTRAL :** 1.49%

ACTIVIDADES	AVANCE SEMESTRAL	RECURSOS (US$)		VARIACIÓN [1-(R/P-1)]
		REAL	PROGRAMA	
1. Elaborar, revisar y aprobar Cuestionario de Evaluación de Proveedores de Cajas	100%	100	150	133%
2. Seleccionar proveedores de cajas . Entrevistas, visitas (Perú, Ecuador) y auditorías.	100%	3 880	3 500	89%
3. Negociar aumento de valor (desempeño/precio) de cajas. (No desmejorar calidad y ofrecer programa anual de compras).	100%	300	200	50%
4. Implementar y convenir con proveedores aprovisionamiento quincenal de cajas	100%	2 550	2 000	73%
5. Conformar un Equipo de Mejora de la Calidad en el Área de Envasado de Cajas	100%	45	50	110%
6. Analizar y entender el proceso de envasado de cajas en las líneas de aceites, mantecas y margarinas e identificar los cuellos de botella (desperdicios).	100%	604	600	99%
7. Identificar las causas de los problemas más importantes que generan desperdicios.	100%	1 454	1 200	79%
8. Ejecutar acciones correctivas y preventivas para reducir desperdicios,	100%	1 841	1 200	47%
PROMEDIO/TOTAL	**100%**	***10 774***	***8 900***	***79%***

Eficiencia en tiempo (Peso 1) = 100% Eficiencia en costos (Peso 1) = 79%

Eficacia estimada (Peso 3) = 104% ***Efectividad estimada = 98%***

Capítulo 12

LIDERAZGO

No por ser el último tema que vamos a abordar es el menos importante. Por el contrario, reiteramos que para nosotros, más importante que el cómo es el quién. Más que un buen plan estratégico, importa si los líderes son los más idóneos. Las debilidades de un trabajo de formulación estratégica pueden ser superadas con la presencia de verdaderos líderes que sepan detonar y estirar las potencialidades del personal. La explicación de por qué los líderes facilitan el apalancamiento de los esfuerzos y de las metas es muy difícil. Para ello quiero recurrir a algo que me pasó hace unos 25 años: un campesino, al pedirle que me explique por qué estaba sembrando pepas de pacae debajo de unas piedras en las laderas de su fundo, me respondió "no sé que decirte hijo, solo sé que la semilla es tan buena que penetrará la tierra, se hará fuerte, vencerá la presión de la piedra, crecerá y dará muchos pacaes"; así fue, algún día los invitaré a dicho lugar y observarán las hermosas plantas de pacaes que hoy existen allí.

Se ha preguntado, tanto en el plano personal como en el organizacional, ¿de qué sirve tener claro lo que se quiere, de qué sirve haber elegido el mejor camino, y de qué sirve querer hacer las cosas bien todos los días; sino se tiene el valor para comprometerse y comprometer a sus acompañantes hacia todo esto? O en todo caso, ¿es posible lograr que se haga todo lo anterior sin el ingrediente fundamental de aquél valor que haría posible todo lo anterior?

Por otra parte, ¿cuál es la razón por la cual recién durante las últimas tres décadas se han escrito miles de libros, artículos y revistas sobre liderazgo?, acaso ¿antes no era necesario? o ¿acaso no existió liderazgo? Comprobada la necesidad de liderazgo ¿basta con buenas intenciones para lograr un liderazgo eficaz? Y si no fuera así ¿cuál es el modo de alcanzarlo? Pasemos a contestar todas estas preguntas.

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Destacar la importancia de privilegiar el quién sobre el cómo.
- Ayudar a los estrategas a enfocarse en los factores que conducen a un liderazgo eficaz.

12.1 EL ÉXITO Y ¿DE QUÉ DEPENDE?

Antes de responder, intentaremos en primer lugar, hacer una definición del vocablo éxito. Éxito es lograr lo que se quiere manteniendo la riqueza espiritual. Es decir, el fin no justifica los medios. Imagínese usted lo que pasaría en el mundo si cada uno consiguiera sus metas, sin importar el respeto a los valores morales. Evalúe lo que

pasaría si cada jefe de hogar consiguiera la grandeza de sus hijos a costa de su pobreza espiritual. El sacrificio no puede ser más grande que el resultado.

La pregunta siguiente es ¿de qué depende el éxito? Creemos que, básicamente depende de tres factores: de saber lo que se quiere en el muy largo plazo; de la elección del mejor camino y hacer las cosas bien; y del liderazgo para que se haga todo lo anterior. Poco servirán los sistemas, la estructura organizacional, los procesos y procedimientos, por muy buenos que estén diseñados, y la superioridad de recursos, si no son movidos eficazmente. De igual forma, se corre el riesgo de que la política de hacer las cosas bien y el de que se cumpla el sueño anhelado, se quede en un simple intento, sino es impulsado permanente y consistentemente. Asimismo, será difícil elegir el mejor terreno donde se ha de competir, y más aún, lograr que todos los integrantes de la organización se esfuercen en ese sentido, sino existe la fuerza, la convicción y la capacidad necesaria para integrar y conducir los esfuerzos de todos dentro de la estrategia adoptada y hacia la meta trazada.

El saber lo que se quiere viene a ser la visión y la misión. La elección del mejor camino se constituye en la estrategia de la organización; y el hacer las cosas bien, implica el proceso que se inicia con la identificación de los valores claves (cualidades del producto por las cuales el cliente está dispuesto a arriesgar) y termina con la consolidación, mejora, rediseño o creación de nuevos procesos en función de cuán capaz sea el proceso, medido en función del estado de sus variables o indicadores claves.

12.2 EVOLUCIÓN E INTERÉS ACTUAL POR EL TEMA DE LIDERAZGO

El mayor interés, en los últimos treinta años, por el tema del liderazgo, se debe a que este factor ha tomado mayor importancia, y la tendencia es a que continúe así, en la búsqueda del éxito de las organizaciones. La explicación es la siguiente. Según Alvin y Heidi Toffler[1], en la primera ola, la fuente de la riqueza era la agricultura; en la segunda ola, las fábricas se constituyeron en las generadoras de riqueza; y luego en la tercera ola, surge el conocimiento como el limitante o el impulsador de la prosperidad. Esto no significa que las lecciones aprendidas antes de la primera ola, durante la caza y la pesca, o en la agricultura, o que las herramientas y disciplinas aparecidas y desarrolladas después de la revolución industrial, resulten hoy inservibles; sino que, algunas de ellas han sido superadas o resultan inconsistentes respecto al nuevo contexto.

En este proceso de evolución, el rol del liderazgo también fue cambiando. ¿Ha visto la película “Corazón valiente”? Allí por ejemplo vemos cómo el éxito dependía en mayor grado, de la valentía, de la lealtad y de la fuerza, y que el líder era aquél que era ejemplo en el desarrollo de estas cualidades. Lo mismo sucedió con los jefes incas. Era fundamental que el líder tuviera el valor de comprometerse con las aspiraciones de su organización, y de dirigir a su grupo mediante el despliegue de notable coraje y lealtad.

En la segunda ola, en el incremento de la productividad, el manejo del recurso humano tenía similar importancia que la administración de las máquinas, de los equipos y de los materiales y que el diseño de los métodos de trabajo; pues considerarla como una constante más, era relativamente coherente con la

producción en masa y principalmente con la veloz fabricación de productos estandarizados, y además porque generalmente las organizaciones eran monoproductoras.

En la ola actual del conocimiento, en la que un entorno complejo y dinámico, es consistente con organizaciones con capacidad de aprendizaje continuo y con una sólida cultura de valores, exige de líderes integrales. Es decir, un liderazgo que basado en principios nobles, sea capaz de lograr que todos apunten con eficacia a un blanco común. Para ello, el centro de todo vuelve a ser la capacidad actual y potencial del recurso humano y por ende, lo fundamental está en cómo conducir y orientar con buenos resultados a las personas que integran la organización.

La primera y la tercera ola, tuvieron en común la orientación del líder en el recurso humano, con la diferencia de que, hoy en día, el coraje y la ejemplaridad, no son suficientes para lograr que las personas se integren y sean eficaces. Se requiere además de otro conjunto de cualidades y conocimientos derivados de las nuevas y mayor cantidad de variables que se tienen que manejar para tener éxito en la realidad actual.

En la segunda ola, predominó el pensamiento racional sobre el pensamiento creativo. Sólo en el área de la producción, que en ese entonces era el proceso del cual de manera notable dependía el éxito para atender la demanda creciente, se desarrolló la creatividad, pero no de forma generalizada. Este ejercicio estaba reservado para determinadas unidades orgánicas, como el departamento de organización y métodos. En este aspecto, la característica de la ola actual, es la cultura de la creatividad en todas las áreas de la organización, pero sin descuidar que ésta tenga bases racionales. El líder tiene que dar rienda suelta a su imaginación, y la de todos sus seguidores, sobre hechos que ya se están viendo o que se pueden medir. Por ejemplo, podemos esperar en el futuro una menor comunicación entre padres e hijos (pensamiento que tiene un ingrediente de creatividad), sustentados en que ya hoy día se observa mayor protagonismo de la mujer en la vida laboral y porque el hombre ya se está dedicando a más de un trabajo u oficio.

Como conclusión de esta parte, diremos que aquellos líderes que han trascendido en el tiempo y que hasta hoy son modelos generacionales, se caracterizaron por su firmeza en la aplicación de principios y valores morales. La diferencia entre los verdaderos líderes de las diferentes épocas, es de que sus creencias y comportamientos se han ido adecuando a los diferentes entornos. A pesar, de que todos los niveles culturales: valores, creencias y comportamientos, son cerebrales y no genéticos; es decir, vulnerables a la evolución del conocimiento, lo que se mantuvo invariable fue el primer nivel. Ello quiere decir, que aquello que obedece a la naturaleza humana y que está relacionada con sus aspiraciones supremas, tales como la paz, el amor, la justicia y la solidaridad, es inmutable; y por tanto, el conjunto de principios y valores, se constituyen en la base fundamental del liderazgo. Es por esta razón también que la calidad de bueno o malo, de las creencias y comportamientos, es discutible; pero de los valores, no.

Una persona es leal, o no es; no depende de las circunstancias para ser leal; en cambio, su comportamiento puede ser diferente en sus diferentes relaciones: trabajador-jefe, estudiante-profesor, hijo-padre, o padre de familia-hijos. De igual modo, las creencias, o supuestas “verdades”, mismas que según Ángel Ribes, son los elementos más dependientes del entorno[2], cambian de organización a organización y de tiempo en tiempo; por ejemplo, algunos creen que el saludo se realiza “de menor

edad a mayor edad" y otros creen que el saludo "corresponde al que ingresa a una casa u oficina, independiente de la edad del que entra", y de acuerdo a la creencia adoptada, se actúa. Un líder, es ejemplo de sinceridad y lucha por este principio, en América Latina, en Europa, en Asia o en África. La hipocresía y la humillación, es reprobable en América Latina y en todas partes; fue rechazada en la primera y en la segunda ola, y también es censurable hoy en día. En cambio, si se usa kimono, pollera o turbante, o si se usa sombrero o chullo, puede depender de donde se esté; o si se hace un contrato verbal o escrito, dependerá de con quién se hace el acuerdo.

De manera parecida, se presenta en las empresas. Los verdaderos líderes se caracterizaron por su estricto respeto a los principios, y fueron contingentes en cuanto a los marcos de gestión. Por ejemplo, dividir el trabajo en tareas más pequeñas, para elevar la productividad, era el modelo convencionalmente aceptado que mejor se adecuaba a un sistema de producción que exigía velocidad haciendo lo mismo; en cambio, resulta cuestionado, en un mercado que exige velocidad haciendo productos diferentes y con diversas características de calidad. En el Perú, es normal que una esposa llore en caso de fallecimiento de su esposo, en algunos países asiáticos, esto es condenable.

Otra conclusión sería de que el centro de atención de los líderes siempre fueron las personas, y que la distinción entre una etapa y otra, ha estado en función a cuánto de importancia se otorgaba al hombre como medio y cuánto como fin. Por ejemplo, no obstante que se podría argumentar que Henry Ford consideró al personal, más como medio que como fin, él se expresó así: "Podéis tomar mis factorías, quemar mis edificios, pero dadme a mi gente y yo construiré el negocio de nuevo"[3].

12.3 INTENTANDO UNA DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Según Tannenbaum, Weschler y Massarik en "*Leadership organization*"[4], liderazgo es "el proceso de influir en otras personas para alcanzar los objetivos de la organización". Quisiéramos permitirnos ampliarla. Pues el líder más que influir o persuadir, dirige. Cuando se da el caso del incumplimiento de una regla respetada por el líder y previamente adoptada con la participación de los seguidores, o cuando se persiguen objetivos comunes, el líder ordena con el propósito de mantener la disciplina. Por otro lado, hay que tomar en cuenta que es a través de los líderes, que la organización cumple con su responsabilidad social; y que, no hay líder sin líderes, y por lo tanto el trabajo de los líderes debe ser inspirado por la búsqueda de objetivos trascendentales; es decir que traspasen las fronteras de cada unidad orgánica al interior de la organización, o que se extiendan más allá de los límites de la organización en su conjunto, y que a la vez sean de orden superior. Si el líder es trascendental, es justo que espere que los demás seguidores líderes también sean trascendentales.

Basados en estos argumentos, para nosotros el líder es aquél que tiene el valor de comprometerse con una causa y que es capaz de conducir y orientar personas hacia el logro de objetivos comunes y trascendentales; y que liderazgo es el proceso de dirigir y orientar personas hacia el logro de objetivos comunes y trascendentales. Para una mejor comprensión pasemos a revisar cada término utilizado.

Valor es sinónimo de arrojo, valentía, coraje. Comprometerse significa aceptar conscientemente una responsabilidad respecto a una causa. Causa deberá entenderse como ideal, propósito, principio o doctrina. Capaz es equivalente a idóneo, preparado, competente, digno. El vocablo conducir debe interpretarse como pilotar, dirigir, manejar, tripular, administrar; es decir incluye el acto de influir o persuadir. Orientar es guiar, aconsejar, enseñar, preparar. La expresión objetivos comunes y trascendentales quiere decir metas que incluyen a las partes implicadas, principalmente líderes y seguidores, y que van más allá del ámbito organizacional o de una determinada unidad orgánica.

12.4 LIDERAZGO Y PODER

El medio para lograr que los demás hagan lo que se necesita para alcanzar las metas es el poder. Robert Dahl en "*The concept of power*", afirma que el poder es "la habilidad para conseguir que otras personas hagan algo que, de otro modo, no lo harían"[5]. Y ¿de dónde nace el poder? Según John French y Bertran Raven[6], el líder dispone de cinco fuentes de poder:

a) La recompensa. Aquí la premisa es "recompensar para lograr la cooperación". El problema está en identificar el tipo de recompensa más eficaz.
b) La coerción. El poder nace del castigo, pues se opta por sancionar para reestablecer la cooperación. Lo importante es evitar que genere temor y desconfianza, es decir que se perciba como injusto.
c) El conocimiento experto. Implica basar el poder para persuadir y convencer, en la habilidad superior. La condición es de que la pericia debe ser de éxito y a la vez reconocida por los seguidores.

d) La admiración. La cooperación es fruto del uso del aprecio reconocido del líder. Es una de las fuentes más importantes y difíciles de poseer, pues requiere de mucho sacrificio para lograr y mantener los atributos por los cuales se es apreciado.
e) La autoridad formal. Según esta fuente, el poder para ejercer influencia deviene del uso de la posición jerárquica legítima del líder. Es de mucha utilidad, el hecho de tener claramente definido los límites de la influencia y el respeto por parte de los líderes de las políticas y reglas de cumplimiento obligatorio.

12.5 LIDERAZGO EFICAZ

Uno de los grandes vacíos que encontramos en diversos campos de las ciencias sociales y que impide que los planteamientos pasen de buenos deseos, es de que poco se habla en términos mensurables. Por ejemplo ¿qué significa un producto de calidad? y ¿qué por ejemplo significa una "buena" naranja? En otras palabras, necesitamos definir o descomponer un tema, o ese algo que se quiere analizar, en sus diversas dimensiones, de tal manera que podamos controlarlo o manejarlo. Por tal razón, como paso inicial del proceso de formulación de alternativas para lograr un liderazgo de éxito, definiremos el significado de liderazgo eficaz.

Nuestro interés por abordar el tema del liderazgo es identificar los conceptos y variables que se tienen que manejar para lograr no sólo ser un líder, sino para alcanzar un liderazgo eficaz. Haciendo una analogía con la sentencia "No hay árbol bueno que dé frutos malos, ni tampoco árbol malo que dé frutos buenos" (Lucas 6, 43); antes de describir el árbol, vamos a definir lo que quiere decir un fruto bueno. En otras palabras, primero responderemos a la pregunta ¿qué significa liderazgo eficaz o cuáles son las dimensiones de un liderazgo eficaz?, para luego concentrarnos en ¿cómo lograr (árbol bueno) esas dimensiones que definen a un liderazgo eficaz (fruto bueno)?

Nos daremos cuenta que en una organización se da un liderazgo eficaz, si básicamente se observan las siguientes características:

1. Que todos entregan con éxito lo mejor de sí (existen seguidores eficaces);
2. Que los esfuerzos de todos apuntan a una misma dirección;
3. Que se están logrando las metas organizacionales;
4. Que la organización se renueva permanentemente; y
5. Que la organización es admirada por la sociedad.

12.6 ¿CÓMO ALCANZAR UN LIDERAZGO EFICAZ?

Los aspectos y variables más importantes, que en algunos casos están contenidos en una o más de las cinco dimensiones anteriores, de los cuales depende lograr un liderazgo con buenos resultados, son los siguientes:

Todos entregan con éxito lo mejor de sí

Comúnmente, el presidente ejecutivo, el director general o el gerente general de una organización era el único personal activo. Era el único que no era considerado como una constante más, y tal situación dio buenos resultados. Pero, conforme los valores exigidos por los clientes y la aparición de nuevos competidores se fue multiplicando, el sistema nervioso de la organización tradicional se fue volviendo obsoleto e ineficaz. Tuvo que hacerse algo para poder responder velozmente a los cambios. Fue entonces necesario recurrir a la activación del recurso humano, pues un sólo hombre resultaba insuficiente para manejar y ver más allá de las fronteras de la organización. Era asimismo, menester que los más altos directivos, dediquen más tiempo para ver el exterior y el futuro. Fue así como llegamos a que hoy en día, no tiene sentido hablar de un líder sin líderes.

Para lograr que los seguidores o demás líderes sean eficaces es conveniente ubicarse como seguidor[7], haciendo memoria de cuando se fue seguidor, y a partir de allí responder a ¿qué necesito de mi líder para obtener buenos resultados? Las respuestas incluyen las acciones siguientes:

a. Definir qué hay que hacer. Esta tarea consiste en priorizar, elegir y arriesgar; teniendo presente que el qué hacer debe encajar con los objetivos estratégicos y las estrategias.
b. Explicar por qué hay que hacerlo. Los resultados se mejoran cuando la gente conoce el objetivo final de su trabajo, ello asimismo enseña a ser trascendentes. Por ejemplo, Ron Frank y John Porter, describen que "en Southwest Airlines, los empleados pueden explicar claramente la razón de su trabajo. Pregunte a un encargado de equipaje de Southwest por qué tiene que ser eficiente y exacto a la hora de facturar el equipaje de los pasajeros y le responderá lo siguiente*: Nuestros aviones no generan dinero cuando están en tierra*".[8]
c. Proveer recursos. Es el con qué hacer. Implica: el tiempo para dedicarse al qué hacer; la autoridad para decidir en caso de desviaciones; definir las interrelaciones funcionales para conseguir el apoyo del personal de otras áreas; y facilitar las máquinas, equipos y materiales necesarios.
d. Incentivar el querer hacerlo o motivar eficazmente. El problema en esta parte radica en la detección de los factores motivacionales más eficaces y en la convicción y voluntad del líder para poner en marcha la política ganar-ganar. Más adelante, trataremos el proceso de motivación.
e. Confianza. Sin un ambiente de confianza es imposible que las personas hagan las cosas bien, y menos, de manera sostenida. Las reflexiones que se tienen que atender, se resumen en las siguientes: ¿puede usted facultar a alguien en quién no confía? y en sentido contrario, ¿puede usted esperar realimentación positiva de aquéllos que no tienen confianza en usted?

Pablo Cardona y M.ª Nuria Chinchilla, definen *unidad* como "el grado de confianza mutua y compromiso con la empresa que experimentan las personas que trabajan en ella"[9] y sostienen que "La *unidad* (confianza y compromiso) y el beneficio están conectados de diversas maneras, pero no pueden reducirse a una sola dimensión. Las compañías con éxito necesitan cuidar ambos."[10] Y si añadimos que, considerando la clasificación de *Fortune* sobre las organizaciones más admiradas por su cultura,[11] tales como General Electric, Coca Cola, Microsoft, Walt Disney e Intel (en ese orden), se ubican también, entre las empresas más grandes del mundo en desempeño económico; así como, son las organizaciones con más larga vida; podemos concluir, en que, ganar dinero, sobrevivir por mucho tiempo y humanizar la organización, no son objetivos incompatibles.

No obstante, debemos recordar que alcanzar buenos resultados necesita de otros elementos impulsadores. Ello se demuestra, por ejemplo, con el caso de Coca Cola, empresa que a nivel mundial ocupa el segundo lugar en admiración por su cultura, pero que se sitúa en el puesto 201 en cuanto a sus ingresos[12]. Una situación inversa, ocurre con General Motors Corporation, empresa que de acuerdo a la tabla de Fortune,[13] por segundo año consecutivo se mantiene en el primer lugar en ingresos, pero que no figura entre las 25 empresas más admiradas en cultura organizacional. Es decir, queda claro, que si bien ganar dinero y tener una cultura flexible y dinámica, no son independientes; la sóla *unidad* organizacional no es suficiente para garantizar beneficios positivos.

La confianza es recíproca, pues significa que el líder está seguro de la capacidad de su personal para cumplir con sus obligaciones y de la identificación del personal con él, y a la inversa. Definida así, la confianza comprende: la comunicación permanente; la práctica disciplinada de lo que se pregona o exige a los demás; el estricto cumplimiento de lo que se promete; aprecio sincero a las personas; el desarrollo del talento del personal; la búsqueda de una causa superior; la equidad en la estructura remunerativa y en la dotación de condiciones de trabajo. Asimismo implica la probada lealtad mutua y la implantación de la política ganar-ganar. La confianza se expresa cuando el personal tiene la oportunidad de aportar y ejecutar sus ideas.

f. Compromiso. El punto de partida es el compromiso del líder. Considerando que compromiso es asumir conscientemente una obligación respecto a una causa; alcanzarlo demanda básicamente: la implantación de la política ganar-ganar, reflejado en el acto de compartir beneficios; la formulación de una visión compartida y de metas comunes; el uso de la persuasión basado en la utilización de criterios sólidos, en lo posible irrefutables; convencimiento de que lo que hace una persona es beneficiosa, tanto para ella, como para las demás; compartir premios, riesgos, castigos e incomodidades; la distribución equitativa de las obligaciones; y la concepción de la estabilidad en el empleo como la cuña y la palanca, y no como el estancamiento o el "cuello de botella", del ritmo de la eficiencia y de la eficacia, es decir la seguridad en el empleo debe sustentarse no sólo en la capacidad actual del personal, sino fundamentalmente en su capacidad potencial.

La importancia de lograr el compromiso de las personas está en que éste tiene como propósito lograr resultados extraordinarios, y ello no es sino producto de la entrega y dedicación extraordinaria, y esto último, no se da si no se logra el compromiso de las personas.

g. Crecimiento continuo. Mejorar contínuamente será una realidad, en la medida que el líder sepa mantener la mejora continua del esfuerzo de sus seguidores; y la mejora continua del esfuerzo, es resultado del compromiso permanente de éstos; y el compromiso se mantiene sí y sólo sí se crean constantemente nuevas oportunidades de negocios o nuevas fuentes de ingreso en los cuales se destinen los recursos ahorrados como consecuencia del incremento de la productividad.
h. Trabajo en equipo. Es necesario promover con el ejemplo, el trabajo en equipo para obtener sinergias. Más eficacia tendrá el trabajo en equipo, si se eliminan o estiran los marcos de gestión que circunscriben el qué hacer y si se fijan metas comunes. Entonces la clave está en preguntarse ¿cómo planean, organizan, dirigen y controlan su trabajo? y ¿cuáles son aquéllas conductas limitantes que tenemos que eliminar o ampliar? Por ejemplo, un marco de gestión limitante es concebir que la eficiencia de la parte significa siempre la eficiencia en el todo; otro caso, es el de que la reducción del ciclo operativo del negocio sigue dependiendo del tiempo empleado en el proceso de producción en fábrica, dejando de lado los tiempos en las otras actividades primarias de la cadena de valor que hoy en día son más relevantes. Al respecto Gary Hamel y C.K. Prahalad, comentan: "Los *marcos de gestión empresarial*, que son el equivalente en las empresas del código genético, limitan la percepción que tienen los directivos de una determinada parte de la realidad. Éstos viven dentro de sus marcos y, en buena medida, no saben qué hay afuera. Tiempo atrás, concebir a los ahorradores como inversores, era una idea bastante nueva para la mayoría de los banqueros. Hace diez años, para los fabricantes de ordenadores la idea de que los videojuegos podían ser una aplicación de vanguardia para la tecnología de gráficos por ordenador habría estado totalmente fuera del marco. Todos nosotros somos en mayor o menor medida prisioneros de nuestra experiencia".[14]

Todos apuntan a una misma dirección

¿De qué sirve que cada seguidor obtenga buenos resultados, si todo esto no se traduce en buenos resultados para la organización en su conjunto? Hacemos este llamado de atención por cuanto "el óptimo global no es la suma de los óptimos locales"[15]. Consecuentemente, el líder debe evitar que los esfuerzos se disipen, de allí que para lograr este resultado se requiere:

a. Establecer e implementar una visión y una misión organizacional compartida.
b. Promover que cada integrante de la organización se trace una visión y una misión para su vida personal. Esta acción da vida a la tarea anterior.
c. Fijar objetivos comunes para todas las unidades orgánicas.
d. Lograr la consistencia entre las metas personales y las metas de la organización. Esto supone por ejemplo, ayudar al personal a obtener su título profesional o a superar un problema emocional.
e. Trato equitativo en la asignación de responsabilidades y en el establecimiento y aplicación de premios y castigos.

f. Participación y trabajo en equipo. Según el ámbito de responsabilidades y efectos de éstas en los demás procesos o áreas funcionales. Es necesaria la conformación de equipos multidisciplinarios y/o multifuncionales.

Logro de metas organizacionales

No tiene sentido hablar de liderazgo eficaz si no se plasma en resultados favorables para la organización, para la sociedad y para sus trabajadores. No obstante, el éxito puede generar dos consecuencias antagónicas. Puede generar más éxito, o puede, según Al Ries y Jack Trout[16], generar arrogancia y luego conducir al fracaso. El éxito se convierte en más éxito porque alimenta y realimenta positivamente la cultura, pero si no se evita aquél crecimiento del orgullo y del ego que obnuvila, corre el riesgo de traducirse en un obstáculo para la renovación permanente. Considerada esta advertencia, pasemos a identificar las acciones que facilitarán el logro de este resultado:

a. Logro de metas por unidades orgánicas. Sugerimos que como primer paso, las metas organizacionales se dividan en un conjunto de sub-metas por unidades orgánicas; luego, se proseguiría con la fijación de las frecuencias de evaluación; y por último, con el establecimiento de las políticas de ajuste del programa de actividades en caso de desviaciones negativas, o cuando se pretenda superar las metas iniciales.
b. Crecimiento continuo. C.K. Prahalad[17], manifiesta que si la organización motiva a la gente para hacer las cosas bien, logrará, con toda seguridad, elevar la productividad; y ello, si no va acompañado de estrategias que permitan introducirse en nuevas oportunidades, pondrá en peligro el puesto de trabajo; y esto a su vez, hará que el personal esté obligado a realizar las cosas, pero no lo comprometerá y al final terminará desmotivado. Harman International Industries, fabricante de sistemas de sonido de alta escala, ha sido capaz de incrementar su productividad en, al menos, un 30% y no ha reducido su personal[18]. Animó a su personal a pensar en nuevas posibilidades. Por ejemplo, los círculos perfectos de altavoces que los hacen de madera, por los cuales pagaban para que los recojan, se los lleven y los quemen; hoy en día, gracias a la sugerencia del personal de Harman, se están utilizando para hacer esferas de relojes y para utilizarlos como salvamanteles.
c. Consistencia entre metas organizacionales y metas individuales. Todos se esforzarán por lograr las metas trazadas para la organización, si alcanzar ésta, significa asimismo acercarse a la meta individual, o a la inversa. Así; se gana dinero, ahora y siempre, para dar estabilidad de empleo; o se asciende o apoya a la gente en la consecución de sus metas personales, para incentivarlo y elevar la productividad, rentabilidad y competitividad de la organización.
d. Motivación eficaz. El propósito de la motivación es mover a las personas para que entreguen lo mejor de sí. El éxito en esta tarea está supeditado a la eficacia en la identificación del objeto de la motivación, incidiendo fundamentalmente en las expectativas (entendida como la esperanza de las personas de conseguir algo), mismas que al final de cuentas son las que realmente inspiran y dinamizan a las personas.
e. Confianza.

f. Compromiso.

Renovación permanente

Sobre este punto, John Kotter señala: "Esto nos lleva, de rebote, al tema del liderazgo. Porque, a mi modo de ver, sólo mediante el liderazgo podemos realmente desarrollar y alimentar una cultura que se adapte al cambio"[19]; por otro lado, enfrentar el cambio, supone evitar el grave error de imponer voluntades ajenas[20]; esto es, previamente debe lograrse que las personas hagan suyo el cambio. El proceso que sugerimos para obtener esta dimensión de un liderazgo eficaz, es el siguiente:

1º Entender el nuevo contexto y el escenario futuro. Preguntarse permanentemente qué ha cambiado y por qué. Ello involucra, conforme lo plantea Warren Bennis[21]: habilidad de diagnóstico; flexibilidad de comportamiento para poder cambiar; y contacto permanente con el entorno, principalmente con los clientes. Asimismo, comprende el esfuerzo por imaginar, utilizando bases racionales, el escenario futuro que se afrontará en relación a las fuerzas competitivas y a las macrovariables del entorno. Implica esforzarse por comprender y aplicar inteligentemente, nuevas filosofías, nuevas teorías o nuevas disciplinas de carácter más estratégico que operativo o más conceptual que específico, tales como el pensamiento estratégico, la reingeniería, la administración de la calidad total y la teoría de restricciones; y nuevas herramientas operativas, entre las cuales, por ejemplo tenemos las técnicas estadísticas, las técnicas de trabajo en equipo, etc.

2º Ajustar las metas organizacionales en función al entorno y al escenario futuro.

3º Adecuar la cultura organizacional a las metas organizacionales. Para ello será necesario:

a) Realizar un análisis de campo de fuerzas y elaborar un plan de acción para explotar las fuerzas impulsoras y para reducir o neutralizar las fuerzas restrictivas u obstaculizadoras;
b) Identificar, comprender y cuestionar o ampliar los marcos de gestión dominantes. Como ya hemos visto, los marcos de gestión vienen a ser las formas adoptadas y acostumbradas de planear, organizar, dirigir y controlar que limitan la libertad para cuestionar las reglas de juego convencionalmente aceptadas;
c) Desarrollar la capacidad de olvidar y de aprender. Debe promoverse la audacia de renunciar al conocimiento y a los marcos de gestión que resultan incoherentes con el nuevo contexto. Posteriormente, o al mismo tiempo, debe desarrollarse la capacidad de escuchar y de aprender; y
d) Explicar las razones y los beneficios del cambio. Concebir al cambio más como oportunidades, que como amenazas.

4º Lograr una cultura compartida.

5º Flexibilizar la tecnología productiva. A su vez, la flexibilidad depende de la visión de futuro para captar las discontinuidades tecnológicas (tecnologías que se superan o sustituyen unas a otras, como por ejemplo la impresora matricial, de inyección y láser) y del grado de adiestramiento o conocimiento de las alternativas tecnológicas.

Admiración por la sociedad

Un aumento en el poder adquisitivo de la población, se traduce en un probable aumento de las ventas. En sentido inverso, un despido de personal genera mayor desempleo; un mayor desempleo, disminuye el poder adquisitivo; y un menor poder adquisitivo, probablemente también disminuirá las ventas de una organización.

Asimismo, ¿de qué sirve destinar grandes esfuerzos y recursos en el desarrollo de la cultura organizacional, si todo lo ganado con esta inversión se pierde con una cultura cívica incoherente con ésta? Por otro lado, en la medida que el éxito acompañe a la organización, en ese mismo grado se dará la exigencia de la sociedad a ésta. La colectividad espera mucho de una empresa exitosa, lo contrario sucede con las empresas no exitosas. No se concibe una organización integrada por líderes eficaces, que logre lo que se propone y en donde todos sus integrantes apuntan a una misma dirección y están en renovación permanente; y que simultáneamente, no sea admirada por la sociedad. Es decir, cumplido con los resultados señalados en las cuatro dimensiones anteriores, la organización, para estar a la altura de las exigencias de la sociedad y de su propio prestigio, tiene la obligación de buscar ser admirada por la colectividad. Este trabajo, principalmente comprende:

a. Consistencia entre las metas de la organización y las aspiraciones sociales.
b. Ejecución de programas de apoyo a la cultura, la educación y el deporte.
c. Incluir como características de calidad de los productos, los requerimientos de tipo ético (relacionado a los valores morales) y relativos al medio ambiente, seguridad y otras obligaciones legales y sociales.

12.7 EL PROCESO DE MOTIVACIÓN

Por su importancia en la consecución de seguidores eficaces y en el logro de las metas trazadas, el proceso de motivación merece especial atención. ¿En qué consiste el cómo motivar?

1º Determinar los tipos de deseos y expectativas del personal. Tal como se ilustra en le gráfico 12.7.1, el proceso de motivación se inicia atendiendo a la interrogante ¿cuál es el objeto de la motivación? o ¿qué mueve a las personas? Éstos son, los deseos y expectativas de las personas. El personal es similar al cliente, al buscar valor, ese algo por el cual se está dispuesto a trabajar bien. La gente quiere o busca vivir bien, busca la paz, quiere amor. La dimensión bidireccional de la motivación (se motiva de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba) plantea que así como se desea vivir bien, se debe promover en los seguidores la conciencia de que los líderes también quieren vivir bien.

2º Identificar los deseos y expectativas más relevantes. ¿A qué le dan más importancia? Repetimos: lo que realmente dinamiza a las personas son las expectativas. De la precisión en la determinación de los deseos y expectativas claves, depende el logro de buenos resultados vía la motivación. Por ejemplo ¿por qué no funcionó aumentar el premio en dólares por punto obtenido a los jugadores peruanos en su partido contra Chile, del 12 de octubre de 1997, en el que Perú perdió por 4 goles a 0, y en el que además se les hospedó en buen hotel, cuyas camas eran de 2.5 plazas? Creemos, fue porque no se apuntó a la necesidad que estaba en juego. No era un asunto salarial, fue más una cuestión de estima y de mentalidad ganadora.

3º Identificar las causas o las influencias de tal necesidad: ¿Es natural, es provocado por el ambiente?

4º Evaluar el nivel de desempeño actual y potencial del personal. Tiene como objetivo priorizar los recursos motivacionales. Por ejemplo, es más prioritario, la concentración de motivadores en aquellas personas con gran capacidad potencial. La evaluación para ser objetiva, deberá hacerse utilizando normas o estándares previamente conocidos y fácilmente mensurables.

5º Proveer los factores motivacionales. De lo que se trata en esta etapa es de decidir el motivador. Éste debe ser integral, es decir, debe considerar la necesidad en sí y las causas que lo generan. Por ejemplo: El deseo de ganar más puede haberse provocado por un aumento salarial a un compañero de trabajo, y por lo tanto si el motivador fuera un incremento salarial, éste debería considerar las repercusiones de este hecho en el compañero de trabajo al no verse compensado nuevamente con un aumento salarial. Por lo tanto, esta decisión debe integrar o considerar los siguientes aspectos:

a) Los tipos de motivación. Éstos son:
   - a.1 Intrínseco. Comprende la provisión de estímulos internos en lo que se hace; como el de otorgar mayores responsabilidades, asignar puestos o tareas en donde se desarrolle el talento y la fijación de límites claros.
   - a.2 Extrínseco. Involucra estímulos externos, tales como: premios, retribución, estatus, poder sobre recursos, etc.
   - a.3 Trascendental. Mueven a actuar por las consecuencias de las acciones en los demás. Esto se consigue a través del ejemplo, de la explicación del valor real

de las acciones, de la utilidad del trabajo individual en el resultado final. Implica liderazgo.

b) La adaptación de situaciones que hacen divertidos a los deportes. Por ejemplo en esta actividad están presentes: el voluntarismo; la autonomía; el hecho de que sólo se sospecha o anhela un posible resultado; el ritmo propio de cada deporte; la información inmediata de los resultados (el gol y el uno a cero, o el gol del empate); el desempeño se observa y permite realizar comparaciones honestas; y la gente se concentra únicamente en ganar, y por ejemplo no se pierde el tiempo si la apariencia de una persona es buena o mala. En conclusión, está presente el elemento humanidad (aquellas cualidades o atributos que de alguna manera caracterizan a los seres humanos y los diferencian de los demás animales).

c) Encontrar una explicación a: ¿qué hace que una madre lave, cocine, planche, limpie y eduque a sus hijos, sin quejarse y sin que se le pague?

d) Combinar las diversas teorías de motivación que tratan de responder a la pregunta ¿por qué se mueven las personas?, tales como: Maslow, Herzberg, Ouchi, McGregor, McClelland, Argyris, Skinner, la teoría de la equidad, entre otras.

6º Analizar los cambios en los objetos de la motivación (deseos y expectativas).

7º Ajustar los factores motivacionales.

12.8 PARADIGMAS DEL LIDERAZGO

A manera de principios, a continuación describimos los modelos de pensamiento que los líderes debieran respetar y que están resumidos en el cuadro 12.8.1:

1. La cultura se ensancha, no se cambia. De lo que se trata en primer lugar es de neutralizar aquellos comportamientos, creencias y valores que no encajan en la cultura meta y luego, que la nueva cultura que se promueva, acorralen y dominen a los anteriores. No olvidemos que una persona decide según los valores que dominan en su mente. Dejemos que Edgard H. Schein, descubridor de esta dinámica cultural, nos explique: “La cosa crítica que hay que comprender acerca de la dinámica cultural es que los líderes no pueden *cambiar* de manera arbitraria la cultura en el sentido de eliminar elementos disfuncionales; pero pueden *desarrollar* la cultura edificando sobre sus puntos fuertes al tiempo que permiten que con el tiempo se atrofien sus puntos débiles”.[22]

   En esta perspectiva, debe aprovecharse la naturaleza humana de la búsqueda del perfeccionamiento o evolución continua, pero evitando que el desarrollo de la nueva cultura sea percibida como una imposición. Por ejemplo, un hombre, pasará del uso de la mano y de la cuchara al uso del tenedor, como producto de la sugerencia, del ejemplo y porque él mismo se da cuenta que eso es relativamente mejor. Una imposición en este sentido podría hacer fracasar el cambio. Por otra parte, debe atacarse la fuente. Evitar, por ejemplo, que el señor JJR regrese al lugar donde podría reaprender hábitos inconsistentes con la nueva cultura.

2. El desarrollo del comportamiento humano desborda la frontera oganizacional. Los esfuerzos se debilitarán, si no se contempla, el desarrolo de la cultura cívica. El trabajo en este nivel, consolida el esfuerzo desplegado para desarrollar la cultura organizacional. No es un problema de cultivar valores en el interior de la

organización y olvidarse de la cultura cívica que se demuestra desde el momento del término de la jornada laboral hasta el inicio de la nueva jornada de trabajo.

3. La eficacia individual no siempre significa eficacia de la organización. Si los esfuerzos de los equipos o áreas están aislados, unos de otros, no se logrará sinergia, y se corre el riesgo que no se refleje en mayor eficacia en el todo.
4. Eficacia personal es querer y poder. No es "querer es poder". Ello es insuficiente, por cuanto sólo orienta el trabajo motivacional. Se requiere además, descubrir el talento de la gente y desarrollarlo.
5. Los sistemas dan vida al liderazgo. El liderazgo se debilita si se adoptan y mantienen sistemas incoherentes con éste. El asunto es "dime cómo premias y cómo castigas y te diré cómo se comporta la gente". No se trata tan sólo de promover una escala de valores, sino de implementar sistemas que alimenten y realimentan positivamente el proceso de liderazgo.
6. La responsabilidad del líder es por lo que hace y por lo que no hace su gente. Permítannos explicar esta frase, respondiendo la siguiente pregunta ¿Cómo se decide comunmente a quién despedir?

   Sobre el tema de la estabilidad laboral, nos gustaría hacer algunas reflexiones. Inicialmente, debemos precisar que la búsqueda de estabilidad es algo humano, es algo que todo ser humano quiere y busca. Hoy lo que ha cambiado es el requisito para tenerla como derecho. Antes, el requisito para obtenerlo era básicamente la experiencia; y eso era coherente, por cuanto lo que sucedía ayer se repetía mañana y porque lo que se hacía era casi igual a lo que se iba a hacer en el futuro, por lo tanto la experiencia era clave. En cambio, hoy en día esa situación ya no se da. El nuevo requisito, es la capacidad del trabajador. Y cuando hablamos de capacidad, estamos considerando la capacidad actual y la capacidad potencial, y esto, es responsabilidad de la dirección; principalmente de la capacidad potencial ¿Quién es responsable sino de la capacidad no utilizada de los equipos que tenemos en nuestros centros de trabajo? ¿de quién es la responsabilidad de que estemos produciendo 1,000 camisas en lugar de 2,000 camisas que es lo que puede producir nuestra empresa? ¿de quién es responsabilidad de que en lugar de tener 25 alumnos por salón, sólo tengamos 15? En esta línea ¿quién es responsable de que el trabajador no utilice todo su talento? Bueno, si después de precocuparnos de la capacidad actual y potencial de nuestra gente, no obtenemos resultados positivos, lamentablemente habrá que proceder conforme lo sugerido por Michael Hammer, uno de los padres de la Reingeniería: "recoger a los heridos y fusilar a los disidentes".
7. No se llega al corazón de la gente, sin pasar por su mente. El camino para llegar al corazón es la mente, es decir saber cómo piensa la gente. Primero se gana la mente y luego el corazón. A más convencimiento, mayor compromiso; a más uso de criterios sólidos, más convencimiento.

12.9 ESTILOS DE LIDERAZGO

La complejidad y el dinamismo del comportamiento humano exige que el líder esté permanentemente al día en el uso de diversas herramientas y tratados respecto a este tema. Uno de éstos es la diversidad de estilos de liderazgo planteados por algunos estudiosos. Entre éstos tenemos:

A. Estilos basados en el uso de la autoridad

- El líder autocrático. Ordena y espera obediencia. Es dogmático y positivo. Sustenta la eficacia de su decisión en la eficacia de los premios y castigos que establezca. Desventaja: se hace responsable por sí solo de los resultados, no compromete al resto. Ventaja: permite tomar decisiones rápidas.
- El líder democrático. Antes de ordenar fomenta la participación. Sustenta la eficacia de su decisión en la sinergia de sus subordinados o de sus seguidores. Desventaja: no se adapta a situaciones altamente dinámicas. Ventaja: compromete a sus seguidores o subordinados.
- El lider "Rienda suelta" o "dejar hacer, dejar pasar". Utiliza poco su poder. No ordena, proporciona información, es un in-put; las cosas se hacen producto de la independencia otorgada a los subordinados. Sustenta la eficacia de su decisión en el conocimiento especializado de sus seguidores o subordinados. Desventaja: dificultades para la concentración de esfuerzos y recursos. Ventaja: no tiene.

B. Los 4 sistemas de administración de Likert

- Explotador-autoritario. Tiene poca confianza en su personal o subordinados. Basan la eficacia de sus decisiones en el temor y en el castigo y ocasionalmente en las recompensas. La comunicación es descendente. Desventaja: jamás compromete a sus subordinados. Ventaja: mantiene la confidencialidad requerida por la alta dirección. Algunos colocan a este tipo de líder el sobrenombre de "puro "hígado".
- Benevolente-autoritario. Confían algo en sus subordinados. Sustentan la eficacia de sus decisiones, más en las recompensas que en los castigos. Permiten algo de comunicación ascendente, delegan algunas decisiones, pero se reservan las políticas. Desventaja: tampoco llega a comprometer a sus subordinados. Ventaja: libera al líder de trabajos que sus subordinados saben hacer mejor. Más corazón que "hígado".
- Consultivo. Mucha confianza, pero no total, en sus subordinados. Sustentan la eficacia de sus decisiones en las recompensas y ocasionalmente aplican algún castigo y además permiten cierta participación. La comunicación es descendente y ascendente. Delegan las decisiones operativas y actúan como consultores. Desventaja: la impredecibilidad de la dirección o incertidumbre de los subordinados respecto a un rumbo claro de dirección, genera comúnmente inseguridad en los subordinados. Por ejemplo ¿Cuándo se participa y cuándo no se participa?. Ventaja: su flexibilidad para cambiar de estilo de liderazgo como

respuesta a una situación diferente, sin generar un shock en sus seguidores o subordinados. La participación es a iniciativa del líder.

- Participativo. Confían absolutamente en sus subordinados. Practican la comunicación ascendente, descendente y horizontal. Sustentan el éxito de sus decisiones en el involucramiento de todos en la fijación de metas y en las recompensas económicas al trabajo en grupo. Desventajas: se requiere rentabilidad para mantener las recompensas económicas y no se adecúa para situaciones de crisis. Ventaja: asegura el compromiso. La participación se vuelve una rutina, es formal y programada.

C. La rejilla o grid gerencial. Desarrolado por Robert Blake y Jane Mouton.

- Líderes "empobrecidos". Ni se preocupan por la producción, ni por las personas. Desventaja: ni mantiene la moral, ni mejora el esfuerzo. Ventaja: no tiene, pero si se diera, se notaría cuán sólido es el sistema sin la presencia del líder.
- Líderes autocráticos de tarea. Son autocráticos que sólo se preocupan de la producción y casi nada de las personas. Desventaja: no compromete, peligra el mantenimiento de los niveles de productividad alcanzados. Ventaja: se adecua a situaciones en las que el logro de alta eficiencia no requiere de alto involucramiento de las personas, cuando por ejemplo el trabajo es automatizado, rutinario, repetitivo, no especializado, etc.
- Líderes de "Club campestre". Sólo se preocupan de las personas y casi nada de la producción. Desventaja: se logra mover a la gente, pero ésta no sabe qué hacer, "calientan, pero no arrancan". Ventaja: ambiente favorable de trabajo para introducir cambios.
- Líderes de equipo. Armonizan las necesidades de la producción (procedimientos, procesos, creatividad de la investigación, volumen de producción, eficiencia, etc.) con las necesidades del personal (compromiso del personal con el logro de metas, autoestima, responsabilidad en base a la confianza, buenas condiciones de trabajo, relaciones satisfactorias, etc). Desventaja: regularmente, no se destaca en ninguna de ellas. Ventaja: si se logra, compromete y genera efectividad.

12.10 ATRIBUTOS DE UN LÍDER

Si bien el modo de actuar de un líder puede cambiar, de acuerdo a la situación que se presente, existen ciertas actitudes, valores y acciones independientes de las contingencias. Considerando los aspectos y variables expuestos y atendiendo los planteamientos de brillantes autoridades en el tema, creemos que un líder debiera esforzarse por desarrollar los siguientes atributos (ver extracto en cuadro 12.10.1):

1. Coherente. Hace lo que dice. Crea sistemas y los aplica acordes con lo que quiere. Tiene unidad de vida. Es el mismo en todo lugar. Líder en todos los campos de la vida, especialmente en la familiar. Decide en función del marco de gestión que sostiene. Por ejemplo; no cae en el error de aceptar que el 85% de los problemas de una empresa son generados por la alta dirección, pero cuando se presentan problemas de rentabilidad, castiga a aquellos que pertenecen al 15 por ciento. Para suerte, ya existen avances al respecto. El directorio de Sunbeam responsabilizó de su economía deteriorada a su presidente ejecutivo, Sr. Al Dunlap, y decidió darle una dosis de su propia medicina: lo despidieron.

   Asimismo, ser coherente entraña el dinamismo del líder en sus diferentes roles: como líderes al quién, como gerentes al qué y al por qué y como trabajador al cómo. Por obviar esto, existen casos de trabajadores que al ser ascendidos fracasan en su nuevo puesto, por cuanto continúan manteniendo el porcentaje de dedicación al cómo.
2. Trascendental. Se manifiesta con el valor del líder para colocar por encima de sus intereses personales, los intereses colectivos superiores, y con el hecho de asumir su responsabilidad con el futuro y con los efectos de sus decisiones en los demás. A fin de cuentas, en la práctica trascendente es aquél que goza con el gozo ajeno, se alegra del éxito de otros. Ser trascendental tiene el imperativo de formar líderes a todo nivel para que éstos sean los que perseveren en la causa, continúen el camino trazado y den duración al nuevo sistema. San Pedro fue crucificado con la cabeza hacia abajo porque se negó a ser crucificado como su maestro Jesús de Nazareth; de igual modo, San Pablo en defensa de la misión fijada por su líder, terminó decapitado.
3. Honestamente humilde. El punto de partida de la humildad es la virtud de conocerse a sí mismo. Pues ello le permite darse cuenta de que el conocimiento es ilimitado y por tanto necesita aprender de los demás. Humilde para reconocer que por encima de él están los principios; que lo importante no es él, sino el sistema; y que sabe mucho del presente o del pasado, pero no necesariamente del futuro. Así será y formará indispensables. Lo más importante: sabe que no necesita saberlo todo.
4. Tiene una razón existencial. Esto es: sabe lo que quiere (propósito o visión) y tiene misión y visión de futuro.
5. Posee autoridad moral y técnica. Más que en su autoridad formal o estatutaria, basa su autoridad en el respeto a sus seguidores y en la búsqueda y aplicación de valores positivos. La autoridad técnica tiene dos dimensiones: en lo que principalmente se hace, y en lo que es gestión de recursos humanos. Por su parte, la autoridad moral, comprende el comportamiento ejemplar en el centro de trabajo, y el comportamiento ejemplar en su vida personal, particularmente como miembro activo en su hogar. Poseer ambas, es tener autoridad integral; y ésta

significa también admitir honestamente el fracaso, pedir disculpas y reivindicarse con los principios. En palabras de Devlin Donaldson "Nadie puede ser consistente siempre. Una vez que se viole la consciencia al romper un principio, se debe admitir que se engañó a quienes trabajan para él. Sólo este tipo de honestidad permitirá a los demás percibir al lector como un líder íntegro"[23]. Sobre esto, ¿ha visto y escuchado a un político peruano que se haya rectificado respecto a algo que dijo y que después se demostró que no tenía fundamento? Casi nunca; por el contrario, recurren siempre a nuevos "argumentos" para mejorar su error. ¿Será que los políticos peruanos jamás se equivocan?

6. Posee la verdadera sabiduría. Es un hombre que actúa sobre las causas de los problemas y permanentemente baja de sus "nubes" buscando nuevas perspectivas y nuevos puntos de vista. Convierte su visión en la visión de sus seguidores, pues la edifica sobre lo que quieren sus seguidores. Su sabiduría le permite utilizar un lenguaje sencillo, persuasivo y atractivo; por ejemplo, a Ronald Reagan se le llamaba "el gran comunicador"[24] por su virtud de emplear analogías cautivantes, hecho que dio lugar a que uno de sus ayudantes dijera que era capaz de leer la guía telefónica y hacer que pareciera interesante.
7. Es agua más que fuego. Crece en silencio y se mantiene fuerte en el largo plazo, es perseverante. Esta característica exige fuerza de voluntad, disciplina y determinación.
8. Habla con el corazón de su gente. Oye lo que no se oye. Escucha y atiende lo que necesitan y quieren sus seguidores. Cree honestamente que el bienestar de sus seguidores es el fin del liderazgo y lo plasma en una visión y misión que todos lo consideran como suya.
9. Absorbe fuerzas singulares de su personal. Detecta y explota el talento de su personal, aquello que saben hacer bien.
10. Tiene espíritu positivo. Jamás se olvida que es humano y que trata con humanos. El líder actúa guiándose de lo dicho por Goethe: "Si se trata a un hombre como lo que es, seguirá siendo como es; si se le trata como él puede y debe ser, llegará a ser lo que puede y debe ser"[25]. Utiliza frases en positivo, no en negativo, por ejemplo no dice : "si no estudias serás un mediocre"., en su lugar dice "si estudias serás grande". Utiliza sobrenombres alentadores, pensando siempre en entusiasmar a su gente. Rompe aquella conducta inconsciente de la mentalidad derrotista. Por ejemplo, un día antes del partido Chile-Italia, del 10.06.98, periodistas peruanos entrevistaron a un ex-seleccionado chileno sobre los probables resultados del partido. El ex-jugador dijo que Chile tenía altas posibilidades de ganar. ¿Qué dijeron los comentaristas peruanos? Dijeron que lo dicho era emocional, era justificable, pero que para ellos desde una perspectiva "realista", Italia era notablemente superior. ¿Qué pasó el día del partido (11.06.98)? En el minuto 45 del segundo tiempo, Italia de tiro de penal, empató a Chile 2 a 2. A pesar de esto ¿qué dijeron los titulares de los noticieros de televisión? Manifestaron: "Chile empató a Italia". Otro caso frecuente es el popular "Perú, por una hazaña", o el de "lograr un empate sería un buen negocio".
11. Constructor de cultura. Para ello, sabe que no se trata de eliminar modelos mentales, sino de incluir nuevos modelos y luego concentrarse en los modelos mentales deseados. Asimismo, disciplina con el ejemplo y tiene el coraje de cuestionar paradigmas obsoletos, y es importante en su trabajo y en su casa. Su

comportamiento es un modelo para sus seguidores. Son los primeros en afrontar un error, y los últimos en recibir un reconocimiento. Tiene presente que la "responsabilidad no se delega". No olvida que él es el responsable del sistema. Actúa respetando que por encima de él están los principios.

12. Constructor del cambio. Para ello decide bajo la premisa "lo bueno se supera; lo malo, se descarta" e inicia el cambio consigo mismo. Hace suyo la dirección del cambio, no lo delega; no toma el cambio emocionalmente; desarrolla su capacidad para olvidar y para aprender; y está permanentemente alerta a los nuevos cambios. Este atributo se hace realidad con la creación de líderes en todos los niveles, pues, es imposible dirigir la transformación en solitario y menos, mantener la cohesión de la cultura y la coherencia de ésta con las metas de la organización.

12.11 AUDITORÍA DE LIDERAZGO

Como lo habíamos definido, el liderazgo es un proceso. Es decir, su eficacia será resultado del manejo de aquellos conceptos y variables que hemos identificado anteriormente. Asimismo, por su trascendencia en el éxito, requiere ser evaluado permanentemente. Para ello, con el propósito de medir su eficacia y de detectar oportunidades de mejora, deberá realizarse una auditoría programada de liderazgo. Con tal finalidad, sugerimos el empleo de la siguiente batería de preguntas:

Condiciones elementales del líder

1. ¿Tiene seguidores?
2. ¿Es trascendental?
3. ¿Cuándo está ausente, el sistema sigue funcionando como si estuviera?
4. ¿Los principios prevalecen en sus decisiones?
5. ¿Los mejores en sus respectivos campos, tienen la responsabilidad de éstos?
6. ¿Ayuda a los liderados a ser líderes?
7. ¿Asume responsabilidades en representación de su equipo?
8. ¿Tiene autoridad moral?
9. ¿Tiene autoridad técnica?
10. ¿Tiene capacidad para escuchar?
11. ¿Tiene capacidad para olvidar inconsistencias?
12. ¿Tiene capacidad para aprender?
13. ¿Tiene espíritu positivo?
14. ¿Es coherente?
15. ¿Es importante en su hogar?
16. ¿Utiliza un lenguaje sencillo para comunicarse?

Eficacia del personal

17. ¿Percibe que el personal entrega con buenos resultados lo mejor de sí?
18. ¿Está definido lo que tiene que hacer cada persona?
19. ¿Existen casos en los que las tareas son inconsistentes con los objetivos estratégicos?
20. ¿En caso de existir tareas inconsistentes con los objetivos estratégicos, éstas son: incoherentemente graves (desviadas totalmente del rumbo estratégico a tal grado que ponen en riesgo el logro de los objetivos estratégicos), medianamente incoherentes (afectan la eficiencia, pero poco el logro de los objetivos), o incoherentemente leves (afectan poco a la eficiencia y al logro de los objetivos)?
21. ¿Las personas conocen el objetivo final o la trascendencia de su trabajo?
22. ¿Es suficiente el tiempo destinado para cumplir las tareas?
23. ¿Están definidos los puntos de control (momento para revisar lo planeado)?
24. ¿Está definida la autoridad para decidir en caso de desviaciones?
25. ¿Están definidas las interrelaciones para llevar a cabo las tareas?
26. ¿El personal cuenta con los recursos (máquinas, equipos, materiales) necesarios para cumplir con sus tareas?
27. ¿La calidad de recursos es el adecuado para lograr las metas planteadas?
28. ¿Se han identificado los deseos y expectativas más relevantes del personal?

29. ¿Se detectan las causas de los deseos y expectativas claves?
30. ¿Se evalúa el desempeño actual del personal?
31. ¿Se evalúa el desempeño potencial del personal?
32. ¿El programa motivacional apunta a las causas de los deseos y expectativas claves del personal?
33. ¿El programa motivacional ha priorizado el aprovechamiento de la capacidad potencial de las personas?
34. ¿Se ejecuta el programa de motivación?
35. ¿Se aplica la política ganar-ganar (compartir beneficios)?
36. ¿Se da oportunidades al personal para aportar ideas?
37. ¿Se da oportunidades al personal para ejecutar sus ideas?
38. ¿Se ejecutan acciones sugeridas por el personal?
39. ¿Existe comunicación permanente?
40. ¿Sus acciones validan lo que dice o exige a los demás?
41. ¿Se cumple lo que se promete?
42. ¿Se es sincero respecto al aprecio que se muestra a las personas?
43. ¿Se cuenta con un programa de capacitación?
44. ¿En el programa de capacitación están incluidos los directivos de primer nivel?
45. ¿En el programa de capacitación están incluidos todos los demás trabajadores?
46. ¿Se ejecuta el programa de capacitación?
47. ¿La confianza se basa en la búsqueda de una causa noble?
48. ¿La confianza se basa en la búsqueda de intereses particulares e inmediatos?
49. ¿Demuestra lealtad?
50. ¿Le demuestran lealtad?
51. ¿El personal demuestra lealtad a la organización?
52. ¿Existe equidad en las condiciones de trabajo?
53. ¿Percibe equidad en las remuneraciones?
54. ¿La organización ha establecido su visión?
55. ¿La organización ha establecido su misión?
56. ¿Existen apreciaciones confrontacionales respecto a la visión?
57. ¿Existen apreciaciones confrontacionales respecto a la misión?
58. ¿En las metas organizacionales se han considerado las metas del personal (implícita o explícitamente)?
59. ¿Las metas organizacionales son consistentes con las metas del personal?
60. ¿Se utilizan criterios sólidos para convencer a las personas?
61. ¿Las personas entienden que lo que hacen es beneficiosos para ellas y para las demás?
62. ¿Se comparte premios?
63. ¿Se comparte riesgos?
64. ¿Se comparte castigos?
65. ¿Se comparte incomodidades?
66. ¿Percibe equidad en la distribución de obligaciones?
67. ¿Se concibe la seguridad en el empleo como la cuña y la palanca del ritmo de la eficiencia y de la eficacia?
68. ¿Se concibe la seguridad en el empleo como la restricción o limitante del ritmo de la eficiencia y de la eficacia?
69. ¿Existe estabilidad en el empleo basado en la capacidad actual y en la capacidad potencial de las personas?

70. ¿Existe estabilidad en el empleo basado sólo en la capacidad actual del personal?
71. ¿Existe estabilidad en el empleo por mandato de la ley?
72. ¿Existe estabilidad en el empleo basado principalmente en la experiencia?
73. ¿Se detectan nuevas fuentes de ingresos o nuevas oportunidades de negocio?
74. ¿La organización ha aprovechado o se ha expandido a estas nuevas fuentes de ingreso?
75. ¿Se han conformado equipos de trabajo a nivel directivo?
76. ¿Se ha conformado equipos de trabajo a nivel operativo?
77. ¿Los equipos de trabajo tienen definido y acordado sus metas?
78. ¿Los equipos de trabajo discuten sobre la forma y concepción del planeamiento, organización, dirección y control de lo que hacen?
79. ¿Los equipos de trabajo se han puesto de acuerdo sobre la forma y concepción del planeamiento, organización, dirección y control de lo que hacen?

Unidad de dirección

80. ¿Existen personas, o grupos, que no orientan su trabajo a la consecución de los objetivos generales y comunes de la organización?
81. ¿Se incentiva al personal a trazar su visión y su misión?
82. ¿Percibe la acogida del personal respecto a lo anterior?
83. ¿La organización ha fijado sus objetivos generales y comunes?
84. ¿Los objetivos comunes, después de acordados se comunican a todas las unidades orgánicas?
85. ¿La organización, exige a todas las unidades orgánicas la concentración de esfuerzos orientados a lograr los objetivos comunes?
86. ¿Percibe equidad en la entrega de premios?
87. ¿Percibe equidad en la aplicación de castigos?
88. ¿El personal del nivel directivo participa en la fijación de metas y en el establecimiento del programa de actividades correspondiente?
89. ¿El personal del nivel operativo participa en la fijación de metas y en el establecimiento del programa de actividades correspondiente?
90. ¿Se han conformado equipos multidisciplinarios y/o multifuncionales a nivel directivo?
91. ¿Se han conformado equipos multidisciplinarios y/o multifuncionales a nivel operativo?
92. ¿Los equipos multidisciplinarios y/o multifuncionales realizan reuniones programadas previamente?
93. ¿Los equipos multidisciplinarios y/o multifuncionales se reúnen sólo cuando las necesidades de trabajo lo exigen?

Logro de metas organizacionales

94. ¿La organización está logrando los beneficios (ROI) esperados?
95. ¿Las metas organizacionales se han dividido en metas por unidades orgánicas (negocio, gerencia, dirección, división, departamento, etc.)?
96. ¿Se han establecido las frecuencias de evaluación de las metas por unidades orgánicas?
97. ¿Se están alcanzando las metas por unidades orgánicas?
98. ¿Se establecen ajustes en el programa de actividades, en el caso de no alcanzar las metas?
99. ¿Se establecen ajustes en el programa de actividades, en el caso de pretender alcanzar metas más ambiciosas?
100. ¿Los ajustes se orientan a la solución de las causas de las desviaciones negativas?

Renovación permanente

101. ¿Percibe que su personal está en renovación permanente?
102. ¿Se imponen los cambios?
103. ¿Se convence al personal sobre la necesidad de cambio?
104. ¿El personal hace suyo la necesidad de cambio?
105. ¿Se dan charlas internas o se programan reuniones internas para analizar el nuevo contexto?
106. ¿Se promueve la aplicación de nuevas filosofía o nuevas disciplinas de gestión?
107. ¿Se provee los recursos necesarios para facilitar la aplicación de nuevas filosofías o nuevas disciplinas de gestión?
108. ¿Se promueve la aplicación de nuevas herramientas operativas?
109. ¿Se dota los recursos necesarios para facilitar la aplicación de nuevas herramientas operativas?
110. ¿El personal directivo se capacita periódicamente o se autocapacita permanentemente respecto a nuevas filosofías y nuevas disciplinas de gestión?
111. ¿El personal operativo se capacita periódicamente o se autocapacita permanentemente respecto a nuevas filosofías y nuevas disciplinas de gestión?
112. ¿El personal directivo se capacita periódicamente o se autocapacita permanentemente respecto a nuevas herramientas operativas?
113. ¿El personal operativo se capacita periódicamente o se autocapacita permanentemente respecto a nuevas herramientas operativas?
114. ¿Se ajustan dinámicamente las metas organizacionales al nuevo entorno y al escenario futuro?
115. ¿Se han detectado las discontinuidades tecnológicas relacionadas al sector o sectores donde se desarrolla la organización?
116. ¿Se entrena o capacita al personal en las diversas alternativas tecnológicas detectadas?
117. ¿Se han identificado las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas u obstaculizadoras del cambio?
118. ¿Se cuenta con un plan de acción para explotar las fuerzas impulsoras y para reducir o neutralizar las fuerzas obstaculizadoras?
119. ¿Se ejecuta el plan anterior?

120. ¿Se promueve o capacita al personal en la identificación, entendimiento y cuestionamiento o ampliación de los marcos de gestión dominantes?
121. ¿Percibe en el personal predisposición a escuchar?
122. ¿Percibe en el personal predisposición para olvidar marcos de gestión incoherentes con el nuevo contexto?
123. ¿Percibe en el personal capacidad para aprender?
124. ¿El personal percibe el cambio como oportunidades?

Admiración por la sociedad

125. ¿La organización tiene un buen posicionamiento en la colectividad?
126. ¿Las metas de la organización son consistentes con las aspiraciones sociales?
127. ¿Se cuenta con un programa de apoyo a la cultura, la educación y el deporte?
128. ¿Se ejecuta el programa anterior?
129. ¿Se han identificado las características de calidad de los productos de tipo ético, relativos al medio ambiente, seguridad u otras obligaciones legales y sociales?
130. ¿Los productos satisfacen las exigencias anteriores?

12.12 CONCLUSIONES

Si podemos sintetizar que, la eficacia de la estrategia es, básicamente, una cuestión de estar solo, por ejemplo en un nicho de mercado, en una característica singular del producto, enfocado en un valor clave distintivo o poseer una ventaja diferencial; de igual forma, podemos resumir que el liderazgo es un asunto de imaginación y ubicación. ¿Qué significa ésto? Significa que la clave está en ubicarse como seguidor, como propietario y como colectividad. Esto obliga a resolver las siguientes interrogantes ¿qué necesito de mi líder para ser eficaz (ubicación como seguidor)?, ¿qué necesitamos que hagan nuestros líderes para que nuestra organización logre sus metas (ubicación como propietario o accionista)?, y por último ¿qué responsabilidades queremos que asuman los líderes respecto a los problemas y aspiraciones sociales (ubicación como sociedad)?

Así como una organización se debe a sus clientes, un líder se debe a sus seguidores, a los directivos de su organización y a su colectividad. Pero esto no es estático. Hay momentos en que el líder también es cliente. En ambos casos, está obligado a enseñar. Enseñar a enseñar; enseñar a que así como los seguidores necesitan motivación, los líderes también; enseñar que los verdaderos líderes son aquellos que son eficaces en los momentos más difíciles; enseñar que el líder está con su gente más en el momento del fracaso que en el éxito; enseñar, atendiendo la sabia enseñanza de Martin Luther King, que no importa el puesto que se ocupe, pues la clave de la excelencia está en hacer las cosas pensando que ningún ser humano las podrá mejorar; y enseñar que por encima de todo, y de todos, están los principios.

Constituirse en un líder eficaz no es privilegio de aquellos que creen que esto es sólo un asunto de inspiración y desestiman la necesidad de transpirar. Hablar de liderazgo es tocar las causas más importantes de la problemática (efectos) que observamos en nuestro país y en el mundo.

Estamos convencidos que la historia ha avanzado o retrocedido en función a cómo se ha utilizado el poder. El problema de los países parece ser, por tanto, una cuestión de liderazgo. Lo mismo sucede en las organizaciones.

¿Quiere ser competitivo?, ¿desea transformar a su organización en una institución de categoría mundial? Constitúyase en un líder integral, sacrifíquese para ostentar autoridad moral y técnica y establézcase como misión: “formar líderes integrales superiores a usted”.

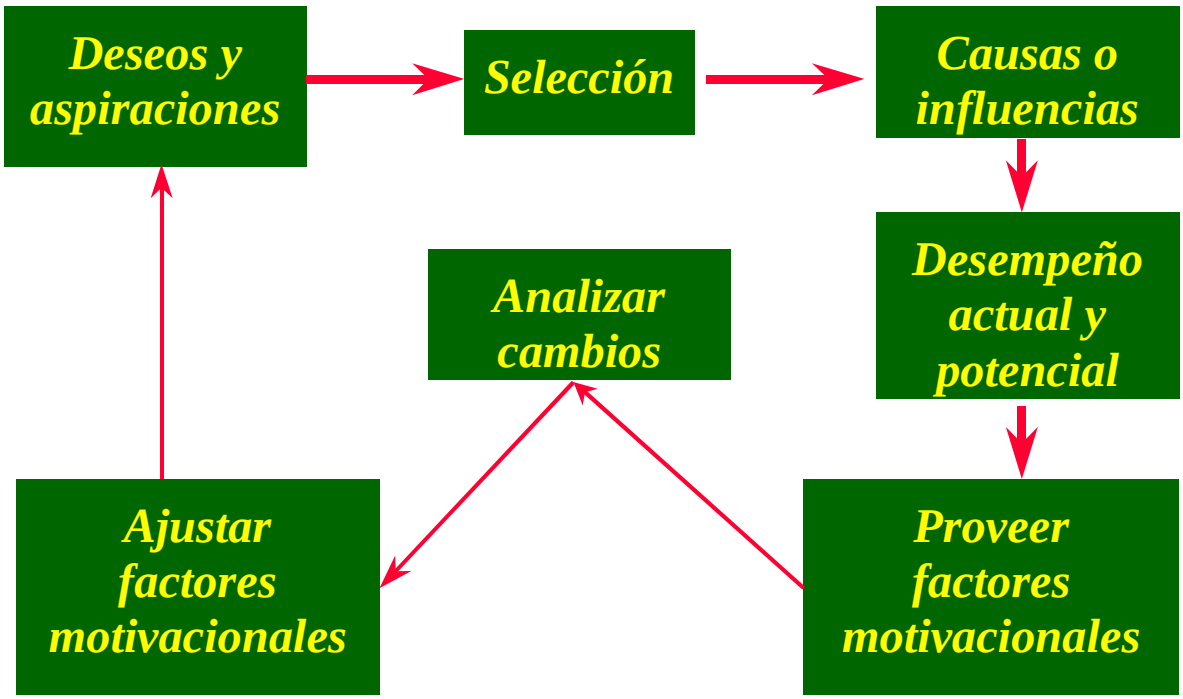
IDEAS CENTRALES DEL CAPÍTULO

- El éxito depende de tres factores: de escoger el camino más ventajoso, de hacer las cosas bien todos los días y del liderazgo para que sea posible los dos requisitos anteriores.
- Un liderazgo eficaz será resultado de lograr que todo el personal entregue lo mejor de sí, de conjugar los esfuerzos hacia una misma dirección, de lograr las metas organizacionales, de conseguir que la organización se renueve permanentemente y de obtener que la organización sea admirada por la sociedad.
- Se debe contar con la autoestima y con la humildad suficiente para cuestionar o imponer paradigmas acordes con lo que exige un liderazgo eficaz.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

1. ¿De los componentes de la cultura organizacional cuáles cambian y cuáles no?
2. ¿De qué fuentes de poder dispone el líder?
3. ¿Cuál es el objeto de la motivación?
4. ¿A qué estilo de liderazgo se acerca más el aplicado en su organización?
5. ¿Cuáles de los atributos expuestos posee usted?

Gráfico 12.7.1: ***EL PROCESO DE MOTIVACIÓN***



Cuadro 12.8.1: PARADIGMAS DEL LIDERAZGO

- "La cultura se ensancha, no se cambia"
- "El desarrollo del comportamiento humano desborda la frontera organizacional"
- "La eficacia individual no siempre significa eficacia de la organización"
- "Eficacia personales querer y poder"
- "Los sistemas dan vida al liderazgo"
- "La responsabilidad del líder es por lo que hace y por lo que no hace su gente"
- "No se llega al corazón de la gente, sin pasar por su mente"

Cuadro 12.10.1: ATRIBUTOS DE UN LÍDER

1. Coherente.	7. Es agua más que fuego.
2. Trascendental.	8. Habla con el corazón de su gente.
3. Honestamente humilde.	9. Absorbe fuerzas singulares de su personal.
4. Tiene una razón existencial.	10. Tiene espíritu positivo.
5. Tiene autoridad moral y técnica.	11. Constructor de cultura.
6. Posee la verdadera sabiduría.	12. Constructor del cambio.

Notas explicativas

[1]: GIBSON, Rowan; *Repensando el futuro*; págs. IX-XIII.
[2]: RIBES, Ángel; *La cultura de la empresa: cómo actuar en ella y desde ella*; Harvard DEUSTO Business Review Nº 79; julio-agosto 1997; pág. 44.
[3]: JAMES, Paul; *Gestión de la calidad total, un texto introductorio*; cap. 11; pág. 184.
[4]: IVANCEVICH, John / LORENZI, Peter / SKINNER, Steven, con Philip B. Crosby; *Gestión, calidad y competitividad*; cap. 14; pág. 471.
[5]: IVANCEVICH, John / LORENZI, Peter / SKINNER, Steven, con Philip B. Crosby; *Gestión, calidad y competitividad*; cap. 14; pág. 473.
[6]: STONER, James / FREEMAN, R. Edward / GILBERT, Daniel; *Administración*; cap. 13; pág. 377.
[7]: FRANK, Ron y PORTER, John; *El liderazgo y la inspiración de la experiencia*; Harvard DEUSTO Business Review Nº 79; julio- agosto 1997; pág. 17.
[8]: FRANK, Ron y PORTER, John; *El liderazgo y la inspiración de la experiencia*; Harvard DEUSTO Business Review Nº 79; julio- agosto 1997; pág. 18.
[9]: CARDONA, Pablo y CHINCHILLA M.ª Nuria; *Intrategia, en busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo;* Harvard DEUSTO Business Review Nº 85; julio- agosto 1998; pág. 37.
[10]: CARDONA, Pablo y CHINCHILLA M.ª Nuria; *Intrategia, en busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo;* Harvard DEUSTO Business Review Nº 85; julio- agosto 1998; pág. 38.
[11]: KAHN, Jeremy; *Las compañías mas admiradas del mundo*; Fortune Américas; Vol. 2; Nº 22; octubre 1998; pág. 10.
[12]: KAHN, Jeremy; *Las compañías mas admiradas del mundo*; Fortune Américas; Vol. 2; Nº 16; agosto 1998; pág. 10.
[13]: KAHN, Jeremy; *Las compañías mas admiradas del mundo*; Fortune Américas; Vol. 2; Nº 16; agosto 1998; pág. 7.
[14]: HAMEL, Gary y PRAHALAD, C.K.; *Compitiendo por el futuro*; cap. 3; pág. 76.
[15]: GOLDRATT, Eli; *Concentrarse en las restricciones, no en los costos*; en Repensando el futuro; Colombia 1997; pág. 133.
[16]: RIES Al, y TROUT, Jack; *Las 22 leyes inmutables del marketing, ¡viólelas bajo su propio riesgo!*; cap. 18 ; pág. 137.
[17]: PRAHALAD, C:K.; *Estrategias para el crecimiento*; en Repensando el futuro; Colombia 1997; págs. 78-79.
[18]: BENNIS, Warren; *Convertirse en líder de líderes;* en Repensando el futuro; Colombia 1997; págs. 183-184.
[19]: KOTTER, John; *Culturas y coaliciones;* en Repensando el futuro; Colombia 1997; pág. 200.
[20]: O´TOOLE, James; *El liderazgo del cambio, cómo superar la ideología de la comodidad y la tiranía de la costumbre*; pág. 15.
[21]: BENNIS, Warren; *Convertirse en líder de líderes;* en Repensando el futuro; Colombia 1997; pág. 185.
[22] SCHEIN, Edgard H.; *El liderazgo y la cultura organizacional;* en El líder del futuro; Argentina 1996; cap. 6; pág. 94.
[23]: DONALDSON, Devlin; *Cómo ser un gran jefe sin ser un ogro. Consejos para dirgir, motivar e inspirar a sus empleados*; cap. 4; Págs. 21-22.
[24]: BENNIS, Warren; *Convertirse en líder de líderes;* en Repensando el futuro; Colombia 1997; pág. 188.
[25]: ÁLVAREZ DE MON, Santiago; *Liderazgo transformador*; Harvard DEUSTO Business Review Nº 77; marzo- abril 1997; pág. 56.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Es un proceso integral e interactivo que comprende la formulación e implantación de actividades cuyo propósito es crear o desarrollar ventajas competitivas sostenibles y distintivas, percibidas y valoradas por los clientes.

AMENAZA. Es toda circunstancia, fenómeno o situación exógena que tiene o tendrá un efecto negativo sobre los objetivos o los beneficios claves y que por tanto deberán ser evitados, contrarrestados o neutralizados por la organización o unidad estratégica.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO CORPORATIVO. Es la evaluación de las variables exógenas y endógenas y de sus respectivos comportamientos e impactos, de una organización vista como un todo.

APALANCAMIENTO DE RECURSOS. Consiste en la utilización de los recursos de una unidad estratégica o de una actividad, en otras unidades estratégicas o actividades o a nivel de toda la organización, con la condición que el resultado obtenido sea mayor que en el caso inicial. Es hacer mucho con muy poco.

ARTEFACTOS. Son todos los objetos o patrones, utilizados o mostrados por el hombre que se ven u observan de la cultura. Comprende: el comportamiento o forma de actuar y relacionarse, las expresiones o frases, palabras y ritos (costumbres para el culto a algo) y los objetos tales como: tipos de edificios, disposición de lugares de trabajo, formas de vestir, cuadros, fotos colocados sobre el escritorio, etc.

CLIENTE. Persona o conjunto de personas que consumen, utilizan o reciben el producto o servicio entregado por la organización.

COMPETENCIA CLAVE. Es la combinación de conocimientos, aptitudes y recursos acumulados y desarrollados colectivamente, que contribuye a la entrega de valor, responde a determinadas variables externas claves de un sector y presenta las características de singularidad y extensibilidad.

COMPETIDOR. Organización que entrega productos o servicios similares, sustitutos o complementarios a los productos o servicios entregados por una organización o unidad estratégica y que se orientan a los mismos segmentos de clientes, usuarios o beneficiarios de la organización o unidad estratégica.

COMPLEJIDAD. Implica una gran cantidad de factores o variables que afectan a un sector, organización o unidad estratégica. Él término “gran” es relativo, pues para algunos manejar 10 variables podría ser sinónimo de complejidad, y para otros, no.

CREENCIAS. Son los modelos de causa y efecto que aprende la gente con el tiempo. Puede definirse también como las formas de hacer y comprender las cosas.

CULTURA ORGANIZACIONAL. Conjunto de artefactos, valores, principios y creencias básicos de una organización que son compartidos por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones.

DEBILIDAD. Es un recurso, aptitud, habilidad, conocimiento o combinación de estos elementos, que en relación a un patrón de evaluación, la organización en cuestión se encuentra por debajo o está en desventaja.

DESPLIEGUE DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS. Consiste en hacer descender los objetivos y estrategias en todos los niveles de la organización hasta llegar a los niveles operativos que aplicarán directamente parte de la estrategia; y al mismo tiempo, implica subdividir los objetivos y estrategias entre los procesos o unidades orgánicas involucradas, es decir, asignar responsabilidades de cada unidad orgánica o proceso respecto al logro y ejecución de los objetivos y estrategias. Por ende, tiene dos direcciones: vertical y horizontal.

DINAMISMO. Es la frecuencia de los cambios de los comportamientos de los factores o variables que afectan a un sector, organización o unidad estratégica. Tiene una connotación relativa, por cuanto para algunos, un factor o variable que cambia cada 2 años es dinámico, en cambio para otros, no.

DISCONTINUIDAD TECNOLÓGICA. Es la interrupción de la vigencia de una tecnología, por otra que la sustituye. Por ejemplo: autos mecánicos, autos automáticos y autos eléctricos; impresoras matriciales, impresoras de inyección e impresoras láser; de la incisión larga a la laparascopía ("las pinzas hacen las veces de las manos"); para extraer el suero se utilizaba la centrífuga manual, hoy la automática; de las computadoras controladas digitalmente a las computadoras controladas por la voz; de los faxes blanco y negro a los faxes a color; del teléfono manual, al digital y luego a los teléfonos traductores; del intercambio manual de datos al intercambio electrónico de datos.

ESTRATEGIA. Es un modelo de decisiones orientado a lograr los objetivos establecidos en el proceso estratégico, formulados en función de las restricciones o variables que conforman los objetivos. Responde a la pregunta : ¿Qué hacer o cómo lograr los objetivos?

FACTOR CLAVE DE ÉXITO. Es el conjunto de variables externas e internas que determinan el éxito de una organización o unidad estratégica.

FORTALEZA. Es un recurso, aptitud, habilidad, conocimiento o combinación de estos elementos, que en relación a un patrón de evaluación, la organización en cuestión se encuentra por encima o está en ventaja.

INDICADOR CLAVE DE GESTIÓN. También denominado Variable Clave de Gestión. Es una medida del desempeño de una de las etapas o actividades de un proceso determinado. Por ejemplo, horas de capacitación o entrenamiento en materia de planificación familiar.

INDICADOR DE DESEMPEÑO PRINCIPAL. Es la medida más importante del desempeño de un proceso y que se relaciona con el cliente externo del proceso. Por ejemplo: Porcentaje de quejas de los usuarios.

META ESTRATÉGICA. Es la cuantificación y ubicación en el tiempo de un objetivo estratégico determinado. Responde a la pregunta ¿Cuánto queremos lograr y para cuándo?

MISIÓN. Viene a ser el papel que pretende desempeñar la organización o la unidad estratégica en el sector o mercado elegido. Dicho de otro modo, viene a ser la razón de ser de la organización o unidad estratégica.

OBJETIVO ESTRATÉGICO. Viene a ser lo que se pretende lograr en relación a la sobrevivencia o desarrollo de la organización o unidad estratégica, expresado cualitativamente, como resultado, principalmente, del análisis estratégico, del proceso de visión del futuro y de la creatividad de los estrategas. Responde a la pregunta ¿Qué queremos lograr?

OPORTUNIDAD. Es toda circunstancia, fenómeno o situación exógena que tiene o tendrá un efecto positivo sobre los objetivos o los valores claves y que por tanto son aprovechables por la organización o unidad estratégica.

POSICIONAMIENTO. La concepción de un producto (o servicio) y de su imagen con el objetivo de imprimir, en el espíritu del comprador, un lugar apreciado y diferente del que ocupa la competencia (Al Ries y Jack Trout).

PLAN ALTERNATIVO. Conjunto de acciones encaminadas a reconvertir a la organización en caso de que la consecución de los objetivos estratégicos, o el éxito de ésta, dependa mucho más de variables exógenas que endógenas.

PLAN DE CONTINGENCIAS. Conjunto de acciones que permitirán salir airoso en caso de que las proyecciones del comportamiento de las variables claves, particularmente las variables externas claves o factores claves de éxito, resulten significativamente diferentes a las previstas. Este proceso se realiza a nivel de toda la organización así como a nivel de cada unidad estratégica.

PROCESO DE VISIÓN DEL FUTURO. Es el escenario esperado en determinado año, respecto a los factores y variables más importantes de los sectores en los cuales se desenvuelve la organización, construido como resultado de combinar la racionalidad y la creatividad. Este proceso a diferencia de la visión, es determinista.

SATKEHOLDERS DEL CAMPO ECONÓMICO. Comprende las organizaciones y grupos que interactúan con Promudeh en las actividades de producción del producto o servicio y oferta o entrega de los mismos.

STAKEHOLDERS DEL CAMPO POLÍTICO. Incluye a aquellas organizaciones y grupos que representan al Estado o que potencialmente podrían constituirse en gobierno y que ejercen presión sobre Promudeh por medio del establecimiento de leyes, reglamentos, controles, sanciones, subvenciones o asistencia técnica.

STAKEHOLDERS DEL CAMPO SOCIAL. Aquí se consideran a las instituciones y grupos que por su ubicación geográfica aledaña o naturaleza de sus actividades, presionan a Promudeh a través de expectativas generales de la sociedad relacionadas a la calidad de vida de la población, tales como: reglamentaciones sanitarias, preservación ambiental, seguridad de empleo, respeto a principios o conductas éticas y morales, contribución al desarrollo humano, etc.

TENDENCIA. Tiene dos connotaciones. La primera como sinónimo de corriente, factor o variable dominante; y la segunda como proyección de una variable determinada. Utilizamos la primera definición, para efectos de realizar el proceso de visión de futuro, pues a partir de éstas construimos imaginariamente el escenario futuro. A su vez, la segunda definición, la aplicamos en el análisis de las variables externas con el propósito de determinar los impactos de éstas sobre las características de los productos o en los objetivos de una unidad estratégica determinada.

TIPOS DE RELACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

Relación de Autoridad. Significa dependencia administrativa o financiera de la organización respecto a un stakeholder en particular.

Relación Contractual. La relación se deriva de un convenio o contrato verbal o escrito, entre un stakeholder determinado y la organización.

Relación de Concertación. Es una relación que implica la coordinación de objetivos y acciones comunes como requisito previo para el inicio de la ejecución de programas, proyectos o planes de trabajo. Involucra las relaciones de *cooperación*.

Relación Competitiva. Expresada en términos de disputa o rivalidad por la preferencia de los mismos segmentos de clientes o beneficiarios, ofreciendo productos o servicios similares, sustitutos o complementarios.

Relación Unilateral. Es la relación que se expresa en un sólo sentido y con carácter temporal. Puede darse de un stakeholder en particular sobre la organización o en sentido inverso.

Relación de Control. Es la relación que se refleja en la atención por parte de la organización a determinadas normas, conductas o reglamentaciones establecidas por un stakeholder específico.

UNIDAD ESTRATÉGICA. Es un conjunto de productos o servicios afines dirigidos a clientes o beneficiarios determinados, satisface beneficios específicos y que es resultado de una tecnología o proceso particular.

VALOR. En el presente texto, se le otorga dos connotaciones. Una, como sinónimo de beneficio esencial apreciado por el cliente; y otra, asociada a la cultura humana.

En este segundo vínculo, entiéndase por valor, la norma o hábito sobre el cual se basan las decisiones, se determinan los fines buscados y se eligen los medios

para lograr los fines. Implica : ¿A quién o a qué se le otorga mayor prioridad esencial?. Se relaciona, por ejemplo, a la puntualidad, limpieza, orden, responsabilidad, lealtad, humildad por aprender, humildad por escuchar, cooperación, trabajo en equipo, justicia, rectitud, honestidad, honradez, etc.

VARIABLE EXTERNA CLAVE -VEC. Es una variable exógena que se puede medir o cualificar y que por representar una oportunidad o amenaza importante, su descuido significaría el fracaso de la organización.

VENTAJA COMPARATIVA. Es un recurso en el cual la organización es superior a la competencia, pero que por su fácil accesibilidad no garantiza el éxito organizacional.

VENTAJA COMPETITIVA. Es una característica exclusiva y permanente percibida y valorada por los clientes, generada por el esfuerzo creativo y racional de las personas y que es la base fundamental del éxito de una organización, unidad estratégica o producto.

VENTAJA DIFERENCIAL. Es cualquier ventaja, comparativa o competitiva, de una organización respecto a sus competidores.

VISIÓN. Es el propósito voluntario de grandeza para un plazo generalmente indeterminado. Es la aspiración de una organización de pasar de una situación actual a una situación superior en el muy largo plazo.

El presente texto se publica gracias al apoyo de:

...más allá del ciberespacio!!!

Nova
INDUSTRIA PERUANA
Sibarila
M.R.
GRUPO SIBARITA
Milkito
BONUS
Amor a un gran sabor.
AVENA CON SOYA Y CALCIO
Nutré
ARROZ
PAISANA
Tropical
D'ANAFRIA
HONDA
Backus
CORPORACION S.A.
INDECO
Don Vittorio
Fina
CAFETAL
HELLMANN'S
Mayonesa
1/2 KILO
ARIEL
LIMON
Ace
Margarina
Swis Laive
Fina
Pampers
Paisana
SELECTO
Kellogg's
ZUCARITAS
CORN FLAKES
Capri
DURAZNOS
MITADES
en almíbar
ACONCAGUA
Roll
Knorr
Caldo de Pollo
Caldo de Gallina
Caldo de Carne
Coca-Cola
Ron Añejo
PAMPERO
Premium Gold
ayudín
LAIVE
METRO
Arroz
Macarrones
Victoria
CRISTAL
IMPORTACIONES
HIRAOKA S.A.
alicorp
Nutré
HELLMANN'S
Pilsen
Primor