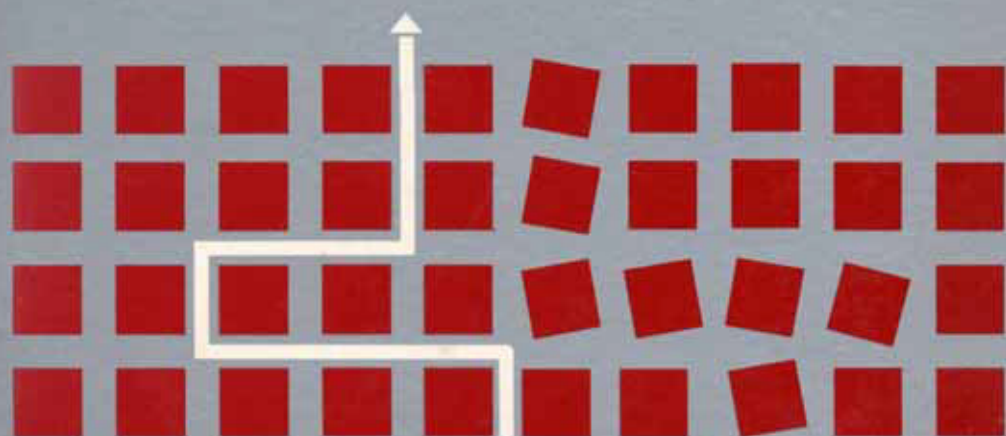


José Nicolás Marín
Eduardo Luis Montiel

Estrategia

Diseño y ejecución





Estrategia

Diseño y ejecución

Selección y preparación:

José Nicolás Marín
Eduardo Luis Montiel



Serie Económica

Estrategia

Diseño y ejecución

JOSÉ NICOLÁS MARÍN

Doctor en Administración de Empresas
de la Universidad de Harvard.
Profesor del Instituto Centroamericano
de Administración de Empresas (INCAE).

EDUARDO LUIS MONTEL

Doctor en Administración de Empresas
de la Universidad de Harvard.
Profesor del Instituto Centroamericano
de Administración de Empresas (INCAE).

San José, Costa Rica, 1992



658.403
E82e

Estrategia: diseño y ejecución / Selección
de José Nicolás Marín Ximénez y Eduardo
Luis Montiel.— 1. ed.— San José, C.R.:
Asociación Libro Libre, 1992.
324 p. ; 23 cm. — (Serie económica)

ISBN 9977-89-024-2

1. Empresas - Administración. 2. Economía.
I. Marín Ximénez, José N. II. Montiel, Eduardo Luis.
III. Título

© Libro Libre
Apartado 1154-1250
Escazú, Costa Rica
Impreso por: Litografía Lil S.A.

INDICE

Prólogo	13
---------------	----

Parte I

EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. El planeamiento estratégico en perspectiva 19
Michael E. Porter
Para entender qué cambios requiere el planeamiento estratégico es preciso conocer la historia de su desarrollo.
2. Concepto y formación de la estrategia 37
Arnoldo C. Hax
La gerencia necesita diagnosticar de forma pragmática la calidad del concepto de estrategia empresarial y su proceso de formulación.
3. El planeamiento estratégico en instituciones financieras 55
José Nicolás Marín y Eduardo Luis Montiel
El proceso de planeamiento estratégico comprende el análisis del entorno, una evaluación del sector donde se compete, el diagnóstico interno de la institución, la escogencia de una estrategia genérica y la formulación de una estrategia específica sustentada en propuestas de inversión.

Parte II

EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL ENTORNO

4. La estrategia empresarial y el entorno
en los países en desarrollo83
James E. Austin
Un enfoque analítico para examinar y evaluar la naturaleza distintiva del entorno empresarial de los países menos desarrollados, así como su importancia en los procesos estratégicos.
5. Las estrategias económicas 105
Noel Ramírez
El comprender las estrategias económicas nacionales permitirá, al gerente, formular estrategias de acuerdo con el entorno económico en que tendrá que desenvolverse.
6. Analizando la competitividad internacional
de una industria 141
José Nicolás Martín y Eduardo Luis Montiel
Para analizar la competitividad internacional de una industria es preciso identificar los factores determinantes del éxito, evaluar el papel del gobierno e incorporar un diagnóstico de la empresa para determinar su potencial competitivo.

Parte III

LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

7. La junta directiva y la estrategia empresarial 165
José Nicolás Martín y Eduardo Luis Montiel
Las funciones tradicionales de las juntas directivas son insuficientes cuando se pretende participar en industrias que requieren altos niveles de competitividad y eficiencia.
8. La puesta en práctica de una estrategia 183
Richard C. Hamermesh
Llevar a la acción concreta una estrategia es una de las tareas y retos principales que enfrenta un gerente general.

9. El gerente general y la planificación corporativa201

Myles L. Mace

El liderazgo para adaptar las operaciones corporativas al mundo cambiante de los negocios debe provenir de los gerentes generales.

Parte IV

LA ESTRATEGIA Y LAS ÁREAS FUNCIONALES

10. Estrategia de mercadeo: Un vistazo general233

E. Raymond Corey

En el fondo de cualquier estrategia empresarial se encuentra una estrategia de mercadeo.

11. Manufactura: El eslabón perdido en la estrategia corporativa273

Wickham Skinner

Con énfasis en la estrategia empresarial y la tarea de manufactura, un enfoque de arriba hacia abajo puede lograr que ejecutivos, que no estaban familiarizados con esa función, descubran que es una actividad primordial y emocionante.

12. La gerencia financiera y la estrategia de la empresa297

Donald Lessard

La globalización de la competencia no sólo aumenta el impacto competitivo de las opciones que tiene una empresa, sino que también aumenta el valor potencial agregado por el insumo financiero a las decisiones estratégicas.

Acerca de los autores319

*A nuestras esposas,
Ligia Mercedes,
Carmen María*

Prólogo

La necesidad de planeamiento estratégico en las empresas de los países en vías de desarrollo nunca ha sido mayor que en los tiempos actuales. La inestabilidad de los ambientes, las nuevas políticas económicas de liberalización y apertura, el acceso a nuevos mercados y los mayores niveles de competitividad requeridos son algunos de los factores que acentúan la necesidad de conocer, diseñar e implementar mejores estrategias para las empresas de la región. Nuestra experiencia e interés personal en el campo estratégico nos ha permitido identificar razones concretas que justifican la realización de este trabajo. Entre las más importantes, podemos citar las siguientes:

- Confusión sobre el significado, alcance e importancia de la estrategia empresarial.
- Ausencia de modelos y de marcos analíticos sobre el tema, que sean relevantes a las empresas en los países en desarrollo, en general y a los países latinoamericanos, en particular.
- La mayor parte de la literatura existente, por su complejidad y enfoque, es de poca aplicación para el empresario latinoamericano.

El presente libro, *Estrategia: diseño y ejecución*, es el resultado del estudio, la experiencia y la reflexión sobre el concepto moderno de estrategia y su relación con las funciones primordiales de la empresa. Creemos que esta obra es un aporte a la solución de los problemas estratégicos de las empresas regionales y a las investigaciones sobre el tema. El libro ha sido escrito para los estrategas, es decir, los hombres de empresa que la conciben, diseñan y ponen en marcha. Pensamos que será de utilidad tanto para ellos como para los directores y ejecutivos profesionales de alto nivel. También puede ser de provecho para los profesores y para los estudiantes avanzados de administración de empresas.

El libro presenta doce artículos relacionados con el tema de la estrategia, cuidadosamente seleccionados y estructurados en cuatro partes o secciones. En la primera parte se presenta el concepto global de estrategia empresarial y su desarrollo en las últimas dos décadas. Además, se ofrece un modelo de planeamiento estratégico para las empresas en países en vías de desarrollo.

La segunda parte del libro expone las relaciones de la estrategia con el entorno. El lector encontrará que un adecuado y concienzudo análisis del ambiente ha de constituir una tarea inseparable del quehacer empresarial. La estrategia, por ser un proceso continuo, debe ser evaluada de manera constante, rigurosa e integral; como es dinámica, debe modificarse conforme se producen variaciones en el entorno.

Los procesos relativos a la puesta en marcha de la estrategia se examinan en la tercera parte. Aquí se destaca, de manera especial, el papel que deben desempeñar la junta directiva y el gerente general de la empresa. El lector encontrará mecanismos concretos para conseguir resultados positivos y tangibles, a partir de la implementación de la estrategia.

En la última parte del libro se trata el tema a un nivel más específico: la estrategia y su relación con las áreas funcionales de

la empresa. Hablar de estrategia puede carecer de sentido, a menos que se tipifique y clarifique el impacto que tendrá su ejecución en las áreas funcionales.

Entre los criterios utilizados para la selección de los trabajos que componen este libro, se incluye: calidad, pertinencia al medio latinoamericano, orientación hacia el practicante y aplicabilidad a nivel de unidades de negocio (business units). Seis de los artículos fueron escritos por profesores o exprofesores de la Escuela de Administración de Negocios de Harvard. Ellos son Michael E. Porter, James E. Austin, Wickham Skinner, E. Raymond Corey, Richard C. Hamermesh y Myles L. Mace. Dos artículos fueron escritos por los profesores Arnoldo C. Hax y Donald Lessard, de la Escuela de Administración del Massachusetts Institute of Technology (MIT). Un trabajo es del profesor Noel Ramírez, del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) y tres son nuestros.

Queremos expresar nuestra gratitud a las personas que han contribuido de una u otra forma en la escritura, producción y publicación de este libro. En especial, estamos muy agradecidos con los autores de los diferentes artículos: con la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Harvard, por permitirnos la publicación de los artículos escritos por los profesores Richard G. Hamermesh y E. Raymond Corey; con el Planning Forum de Oxford, Ohio, por autorizarnos la publicación del artículo del Profesor Arnoldo C. Hax; con el Grupo Editorial Expansión de México, por autorizarnos la publicación de los artículos de los Profesores Wickham Skinner y Myles L. Mace y con la Revista *The Economist*, por autorizarnos la publicación del trabajo del profesor Michael E. Porter.

Nuestro reconocimiento a los colegas del INCAE, Pedro Raventós, Ernesto Ayala y Luis López, por sus valiosos comentarios y sugerencias. Estamos muy agradecidos con María Elena Carballo, de INCAE, Margara Zablah de Simán y Faustino Chamorro por

sus aportes profesionales en la corrección de estilo y en la revisión del texto de este libro. Gracias muy especiales a Isabel Acuña, Marianella Guzmán, Jazmín Rodríguez y Rocío Rodríguez Rescia, quienes realizaron labores de producción de textos y gráficos, con eficiencia y dedicación. Mención especial merece Xavier Zavala Cuadra, Director de la Editorial Libro Libre, a quien deseamos expresar nuestro profundo agradecimiento por su ayuda en las diferentes etapas de la publicación de este libro.

Finalmente, este trabajo no hubiera sido posible sin el apoyo económico que nos brindó el Centro de Políticas y Economía Aplicada de INCAE, con fondos de AID-ROCAP. A estas instituciones expresamos nuestro agradecimiento y reconocimiento.

Nos hace falta decir que a ninguna de las personas e instituciones mencionadas les corresponde responsabilidad alguna por los resultados de este trabajo. Los únicos responsables somos nosotros.

José Nicolás Marín
Eduardo Luis Montiel

San José, Costa Rica, enero, 1992

PARTE

I

El planeamiento estratégico

1

El planeamiento estratégico en perspectiva

Michael Porter

El planeamiento estratégico nació entre una racha de optimismo y crecimiento industrial durante la década de los sesenta y primeros años de los setenta. Rápidamente, se convirtió en una novedad. Ningún ejecutivo que se estimara tal podía prescindir de una plana mayor (staff) de planeamiento estratégico; y ninguna escuela de administración de empresas podía dejar el tema fuera de su plan de estudios. Hoy, el planeamiento estratégico ha caído en desuso. Otros temas —la cultura corporativa, el control de la calidad, la implementación— se consideran las nuevas vías hacia el éxito. Después de todo, las empresas japonesas, supuestamente, no preparan planes estratégicos.

La crítica al planeamiento estratégico era bien merecida, puesto que, en la mayoría de las empresas, no había contribuido al pensamiento estratégico. Sin embargo, la respuesta no es abandonar el planeamiento. La necesidad de un pensamiento estratégico nunca ha sido mayor. Necesita, más bien, ser reconsiderado y reestructurado. Si bien algunas empresas han dado los

primeros pasos al respecto, pocas han transformado el planeamiento estratégico en la disciplina vital de la administración, como debiera ser.

LA GÉNESIS

Para entender qué cambios requiere el planeamiento estratégico es necesario entender la historia de su desarrollo y las fuerzas que lo han impulsado. Con apenas 30 años de existencia surgió de dos corrientes de pensamiento sobre la práctica administrativa.

La primera corriente viene del planeamiento y presupuestación de programas originados en la Segunda Guerra Mundial. Muchas empresas instauraron la presupuestación formal como herramienta para mejorar el control de sus operaciones. Los presupuestos anuales, pronto se convirtieron en quinquenales, debido a que se aceptaba, cada vez más, el hecho de que las consecuencias financieras de las decisiones requerían a menudo de un largo plazo.

La segunda corriente de pensamiento se inicia en la década de 1950, en la Escuela de Administración de Empresas de Harvard. Esta corriente destacaba la importancia de tener una estrategia corporativa global. La teoría de la administración se había concentrado en las funciones de la empresa, e.g.: producción, finanzas, mercadeo, logística, control. Cada función se practicaba como tema separado, con sus propios conceptos y metodologías. Sin embargo, no existía una teoría acerca de cómo integrar estas funciones. Las compañías siempre habían tenido estrategias globales, pero éstas seguían siendo implícitas y básicamente intuitivas. No obstante, conforme las empresas crecían y se volvían más complejas, necesitaban un enfoque sistemático para formular una estrategia. Así, el planeamiento estratégico surgía como respuesta.

Muchas empresas establecieron sistemas de planeamiento formal a largo plazo. Los altos gerentes formularon lineamientos

de planificación, especificando las metas que había que cumplir y la información que se esperaba. A cambio de esto, se les entregaban gruesos libros de planeamiento, repletos de proyecciones financieras quinquenales. Cada año, la alta dirección pasaba mucho tiempo estudiando los planes.

El pensamiento estratégico pocas veces surge espontáneamente. Sin sistemas formales de planeamiento, la preocupación diaria hace olvidar el futuro. El planeamiento formal aportó la disciplina para hacer ocasionalmente una pausa, con el fin de considerar aspectos estratégicos. También ofrecía un mecanismo para comunicar la estrategia a quienes tenían que desarrollarla, algo que pocas veces ocurría cuando la formulación de la estrategia era propiedad privada del presidente o del gerente general.

Los planificadores corporativos eran los sumos sacerdotes de este proceso. Preparaban lineamientos, establecían cronogramas, halagaban a los gerentes de línea y asesoraban a los altos ejecutivos en el establecimiento del proceso de planeamiento. También se iban gradualmente asignando planificadores a las unidades empresariales, para que promovieran el planeamiento en los niveles inferiores.

La necesidad de planificadores estratégicos profesionales y de normas muy detalladas reflejaba la poca familiaridad de los gerentes con esta nueva disciplina empresarial. Sin lineamientos, pocos gerentes sabían qué era o en qué consistía el pensamiento estratégico. El planificador estratégico ofrecía el mismo tipo de destrezas especializadas que otros expertos funcionales.

Aunque al principio se hizo énfasis en la instalación de un proceso formal de planeamiento, los gerentes y los académicos pronto se dieron cuenta de que el proceso ocasionaba problemas difíciles y complejos, que debían ser abordados. Los conceptos originales del planeamiento estratégico habían sido impulsados, no por las necesidades de quienes dirigían una empresa o industria concreta,

sino por la alta gerencia de las empresas diversificadas. Las juntas directivas enfrentaban intrincadas interrogantes en cuanto en qué negocios debían competir y cómo asignar recursos entre ellos. El problema se había vuelto particularmente agudo durante la década de los sesenta y los primeros años de los setenta, después de que muchas grandes compañías se habían diversificado ampliamente. Estas contaban con abundantes oportunidades de inversión, pero carecían, en términos relativos, del capital necesario para aprovecharlas.

La historia de la General Electric, pionera en el campo del planeamiento estratégico, ilustra claramente los problemas que preocupaban a muchas compañías. La General Electric estaba compitiendo en una amplia gama de negocios que incluían motores de jet, computadores, electrónica y energía nuclear. Cada negocio tenía un ávido apetito de capital que la General Electric simplemente no podía satisfacer. De algún modo necesitaba decidir sobre qué negocios impulsar y cuáles abandonar.

Los altos ejecutivos de empresas diversificadas también enfrentaban un problema más complejo e incluso más propagado. Tenían el poder formal para elegir en cuáles empresas gastar dinero, pero no las conocían a fondo. Con mucha frecuencia, las decisiones se tomaban sin contar con la base de un análisis concienzudo. Los gerentes de las subsidiarias —con respuestas superficiales para cualquier pregunta de la oficina principal— conseguían financiamiento, porque los altos ejecutivos tenían pocas armas para denegarles sus solicitudes.

Los dilemas señalados dieron origen a una racha de “soluciones”, muchas de ellas propuestas por el creciente número de empresas consultoras en planeamiento estratégico. De uno u otro modo, sus propuestas eran herramientas para la “planificación de cartera”, basadas en el concepto de que una corporación diversificada podía compararse con una cartera de acciones. Los instrumentos de planificación de cartera permitían, a una corporación diversificada, graficar todas sus empresas en un simple cuadro con ejes que medían la posición competitiva de cada una de

ellas. Según donde se colocara una empresa, existía una receta estratégica bien definida: invertir, cosechar o eliminar. Las herramientas permitían, a la plana mayor de la oficina principal, visualizar la empresa como un todo; y ofrecían una base para evaluar las afirmaciones optimistas de los gerentes de línea.

El enfoque más popular de planificación de cartera seguía la variante que se muestra en el *Gráfico 1*, según fue concebida por el Boston Consulting Group. El enfoque destacaba la importancia de la participación relativa en el mercado, basándose en la llamada curva de la experiencia, según la cual la empresa con mayor volumen acumulado de producción tiene más bajo costo. Otras versiones destacaban el ciclo de vida del producto u otros sustitutos varios, para determinar la posición competitiva de la empresa. Estos instrumentos se convirtieron en la base de los planes quinquenales que se pedían a cada empresa. Se esperaba que los gerentes de línea llenaran formularios, para que la oficina principal pudiera colocar a sus empresas en dichos cuadros.

Gráfico 1: Esquemas descartados



*Proporción de la compañía analizada
entre proporción del competidor mayor

Ya, a finales de la década de los setenta, con el planeamiento estratégico bien adentrado en su segunda década, existía una sensación general de que se había creado una nueva e importante disciplina gerencial. Los ejecutivos podían decir que practicaban el planeamiento estratégico, los planificadores contaban con demanda de servicios y los consultores estratégicos prosperaban. Incluso algunos consultores y funcionarios gubernamentales empezaron a aplicar nuevas técnicas a los países para que formularan políticas industriales. Todos estaban contentos.

Al mismo tiempo, sin embargo, surgían sombras de duda. A mediados de la década de los ochenta, las sombras habían germinado y se habían convertido en crítica diseminada, e incluso en una completa hostilidad. Se puso de moda darle poca importancia al planeamiento y —lo que es peor— considerarlo más bien la causa de los problemas corporativos en vez de la solución de los mismos.

El ataque al planeamiento adoptó varias formas. La primera fue la creciente aceptación de que los procesos de planeamiento estratégico no estaban promoviendo el pensamiento estratégico. En vez de aclarar y comunicar la estrategia, el resultado de los laboriosos ejercicios de planeamiento estratégico acumulaba gruesas carpetas que muy poco repercutían sobre la acción. La forma se imponía al contenido. Las proyecciones de largo plazo, carentes de sentido, confundían el contenido estratégico. Los planificadores estratégicos habían secuestrado el proceso mediante la elaboración de planes y más planes que, a su vez, eran revisados por otros planificadores. Los gerentes de línea toleraban el planeamiento, pero lo iban considerando cada vez más como un ritual sin mucho significado.

También fueron atacadas las técnicas del planeamiento —tales como la curva de experiencia, la teoría del ciclo del producto y la del planeamiento de cartera—, debido a que prometían respuestas fáciles basadas en simples conceptos de competencia.

Cada técnica representaba una sola variable en la competencia —el efecto de la experiencia, el ciclo de vida del producto, el cambio de juego—, y sólo una ruta correspondiente al éxito. Ilusamente se tenían como guías confiables para la acción estratégica el buscar una mayor participación en el mercado, el vender las empresas improductivas o el crear un “nuevo juego”.

Desafortunadamente, detrás de estas prescripciones había muy poca sustancia. Por ejemplo, ¿cómo se podría descubrir un “nuevo juego”, o alcanzar el liderazgo en la participación de mercado? Y lo que es peor: las empresas empezaron a descubrir que las premisas que fundamentaban estas prescripciones no siempre eran válidas. Por ejemplo: el tener la mayor participación en el mercado frecuentemente no era —como lo descubrió el Banco de América— la posición más rentable; convertirse en un productor de bajo costo, invirtiendo para avanzar rápidamente en la curva de experiencia, no siempre —como lo descubriera Texas Instruments en microcomputadoras y relojes— es la forma de obtener ganancias. El planeamiento de cartera no es una panacea para administrar un complejo empresarial; así lo han tenido que admitir —según iban vendiendo sus fallidas adquisiciones— innumerables compañías (cfr. *Cuadro 1*).

Cuadro 1: Diversificación y desposeimiento *

	Porcentaje de empresas abandonadas **
Del total de adquisiciones	53
De adquisiciones en campos nuevos	61
De adquisiciones en campos nuevos y no relacionados	74
De adquisiciones de iniciantes	44
De adquisiciones de empresas conjuntas	5

* El caso de treinta y tres grandes compañías estadounidenses, 1950-80.

** Con relación al total de empresas adquiridas previamente.

Fuente: *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1987.

Finalmente, el planeamiento estratégico fue atacado por excluir importantes determinantes del éxito corporativo. El ascenso de las compañías japonesas era considerado como prueba fehaciente de que las técnicas gerenciales estadounidenses —de modo particular el planeamiento estratégico— eran un fracaso. Las empresas japonesas se concentraban en la calidad, la productividad y el trabajo en equipo; y no, aparentemente, en técnicas sofisticadas de planeamiento, ni en las utilidades —por cada acción— del próximo trimestre. A los métodos japoneses se les rendía pleitesía como a las nuevas claves del éxito.

La cultura corporativa surgió también como un nuevo tema, en parte popularizado por el éxito abrumador del libro *En Busca de la Excelencia*. Después le sucede el romance con el carácter empresarial (o intraempresarial). Evidentemente, los empresarios no necesitaban llevar a cabo planes estratégicos, lo cual añade un motivo más para abandonar el planeamiento.

Súbitamente, se había vuelto bochornoso siquiera hablar de planeamiento estratégico. Algunas compañías incluso llegaron hasta dismantelar todos sus procesos de planeamiento, algunas veces con deleite a causa de todos los años de frustración.

PENSAR ES ESTRATEGIA

La necesidad de pensar en forma estratégica nunca ha sido mayor. El crecimiento lento, la desregulación, la globalización, el rápido y radical cambio tecnológico han sacudido a una y otra industria. Sólo unas cuantas compañías —ya sea que se dediquen al petróleo o a las computadoras, a la banca o al comercio—, han escapado de la creciente competencia que ha caracterizado la década pasada.

Los interrogantes que el buen planeamiento trata de responder —la futura dirección de la competencia, las necesidades del cliente, el probable comportamiento de los competidores y la

forma de alcanzar la ventaja competitiva—, nunca van a perder su importancia. Lo que se ha atacado no son estos interrogantes, sino las técnicas y los procesos organizativos que las compañías utilizaban para hallar respuestas. La solución está en mejorar el planeamiento estratégico, no en abolirlo. La necesidad de planificar formalmente, no ha cambiado; si así no fuera, el pensamiento estratégico sería desplazado por las presiones cotidianas.

Algunas empresas han interpretado incorrectamente sus dificultades anteriores con el planeamiento estratégico; y, cometiendo de nuevo un serio error, han llegado a reducirlo a una discusión anual de los asuntos importantes que enfrenta cada empresa. No se pueden identificar problemas ni formular soluciones, sin analizar claramente el ambiente y la estrategia de una empresa.

No existen sustitutos del pensamiento estratégico. Mejorar la calidad no tiene sentido sin saber qué tipo de calidad es pertinente en términos competitivos. Es inútil alimentar la cultura corporativa, a menos que la cultura se ajuste con la forma de competir de la empresa. El carácter empresarial que no esté guiado por una perspectiva estratégica, tiene a su haber más probabilidades de fracaso que de triunfo. Y, contra lo que comúnmente se cree, incluso las compañías japonesas planifican. Las más exitosas confían de manera especial en el planeamiento y estudian con avidez sus industrias y sus competidores.

Si el planeamiento estratégico ha de resurgir como un proceso gerencial indispensable, su enfoque debe cambiar. Muchas empresas han reconocido las fallas de sus procesos de planeamiento y han tratado de corregirlas. Sin embargo, pocas lo han hecho eficazmente.

El planeamiento estratégico debe utilizar un proceso adecuado, en el que no se pueda separar el diseño de la implementación. El pensamiento estratégico no puede darse, como un rígido acto ritual, sólo una vez al año. Debería, por el contrario, ser un ejercicio

incorporado a la vida cotidiana de la empresa. Además, la información necesaria para el buen pensamiento estratégico es igualmente vital para diseñar productos, fijar precios, determinar canales de distribución y otros; en una palabra, para dirigir una empresa.

Por lo tanto, el planeamiento estratégico debe convertirse en la labor de los gerentes de línea, no en labor de la plana mayor de la oficina central. Los mejores sistemas emplean equipos de planeamiento multifuncional, en los cuales los gerentes —de ventas, mercadeo, operaciones, logística y otras áreas—, bajo el liderazgo del gerente general, analizan y resuelven los conflictos entre funciones que son esenciales para una buena estrategia.

Si bien, en cuanto al planeamiento estratégico, el tamaño de su plana mayor debe reducirse en la mayoría de las compañías, los planificadores no han venido a ser menos importantes. Al contrario, deben dejar de ser ejecutores, para desempeñar más el papel de facilitadores e integradores. Según mi experiencia, los planificadores estratégicos más eficaces son los ejecutivos de línea que desempeñan el trabajo en forma rotatoria; y no los especialistas. Hoy, todo gerente necesita saber pensar estratégicamente. La experiencia en planeamiento permite, a los gerentes de línea, una perspectiva más amplia y más valiosa. Al mismo tiempo, los planificadores estratégicos con experiencia en línea aportan a su trabajo un nivel de experiencia y credibilidad que ningún planificador profesional puede igualar.

El buen pensamiento estratégico necesita menos lineamientos e insumos para planificar. Es importante especificar los tipos de información que se requieren; y, así mismo, permitir que los gerentes decidan la forma de presentar la información. Cada año, las pautas deben destacar nuevas áreas de especial atención, ya sean la de los costos, la de tecnología de información, u otras similares. Un buen plan estratégico debe concluir con las acciones detalladas que se deben acordar y llevar a cabo. Esto, junto con la participación

de ejecutivos de varios departamentos, asegura que los planes estratégicos sirvan para algo más que para acumular polvo.

La forma de revisar los planes es, quizás, lo más trascendental para asegurar que un proceso de planeamiento se mantenga en buen estado. En casi todas las compañías, la revisión consiste en complicadas comunicaciones por parte de los gerentes, seguidas de una ronda de preguntas. En tales circunstancias, el planeamiento prontollega a ser considerado como una pérdida de tiempo. Los procedimientos más eficaces son aquellos en los cuales un plan escrito circula antes de la reunión y las comunicaciones se limitan a un breve resumen de las medidas que se piensan adoptar. La reunión debe promover un riguroso cuestionamiento, encaminado a definir las expectativas y a señalar los posibles problemas.

EL PAPEL QUE DESEMPEÑA EL PLANEAMIENTO

Actualmente, existe la peligrosa tendencia de limitar la administración a un solo tema. La última moda, considerada como la respuesta para mejorar la ejecutoria de una compañía, la ocupa la cultura corporativa. Sin embargo, la verdad es que no existe una respuesta fácil. La calidad de los productos, la productividad, la cultura corporativa, el carácter empresarial y el pensamiento estratégico, son todos elementos importantes. El interés por un tema, no implica despreocuparse de otros. Las compañías más eficaces se las arreglan para balancear, integrar y hacer consistentes todos estos aspectos de la administración. La vergonzosa decadencia de muchas de las llamadas “compañías excelentes”, es reflejo de que sus valores corporativos y su comportamiento carecían de sincronización con las exigencias de su ambiente corporativo. No se puede ignorar el pensamiento estratégico, por mantener una cultura determinada; así como tampoco se puede olvidar la calidad, por muy elegante que sea el plan estratégico.

En mí, priva la opinión de que el pensamiento estratégico es el elemento aglutinador que mantiene unidos los muchos sistemas

e iniciativas dentro de una empresa. Sin él, la consistencia de las acciones, en las diversas partes de una organización, no está garantizada. Otros académicos y gerentes ponen más énfasis en la organización y la cultura porque consideran que son aspectos centrales de la administración. No deja de estar bien, siempre y cuando no se descuide la estrategia ni la implementación.

LOS INGREDIENTES

Cada empresa, sea diversificada o no, debe tener un plan estratégico para cada una de sus unidades empresariales (divisiones o subsidiarias). En lo personal, prefiero utilizar una serie de técnicas analíticas que han surgido de mi investigación durante los últimos quince años. Para desarrollar una buena estrategia, cualesquiera que sean las técnicas que se utilicen, se deben incluir los siguientes elementos:

- *Un análisis de la industria en la que se compete.* El atractivo de la industria es tan importante para alcanzar el éxito, como lo es la propia posición de la compañía. Este es un factor que, inicialmente, el planeamiento estratégico pasó por alto. Un plan para ser sólido, debe evaluar—tomando en cuenta factores tales como los cambios tecnológicos, los productos sustitutos y la política del gobierno—cómo podría cambiar la industria en el futuro.
- *Las fuentes de las ventajas competitivas.* Se debe incluir un análisis explícito de las fuentes de ventajas competitivas en la industria. Existen dos categorías básicas de ventajas competitivas: *costos menores y diferenciación en relación con los competidores.* Para comprender las ventajas competitivas, un buen plan debe reflejar los factores que determinan la posición de costos de las empresas. Asimismo se debe incluir una clara definición de quiénes son los consumidores y qué es importante para ellos en materia de productos, distribución o servicios.
- *Un análisis de los competidores existentes y potenciales.* Toda ventaja competitiva es relativa. Este es un punto que los enfoques

iniciales de planeamiento dejaban fuera. El análisis de la competencia debe superar la etapa de guardar recortes de la prensa sobre competidores y de analizar sus estados financieros; debe pasar a entender la lógica de la estrategia de cada competidor, la forma en que piensa y sus probables acciones futuras.

- *Una evaluación de la posición competitiva de la empresa.* Para conocer su propia posición, una empresa debe superar el vago concepto de fortalezas y debilidades y centrarse en definir sus ventajas y desventajas competitivas. Un buen plan estratégico debe incluir el mejor estimado de la posición relativa de costos de la empresa; así como una evaluación objetiva de cuál es su situación, en todas las áreas de importancia para los clientes.

- *La selección o ratificación de la estrategia.* La estrategia que se escoja debe basarse en ventajas competitivas y la forma de conservarlas. Sostener ventajas requiere de continuos cambios y mejoras, no de una solución estática, en la que la estrategia se pueda definir y olvidar. No existe una fórmula para alcanzar ventajas competitivas, sólo enfoques que se ajustan a empresas individuales. Las metas, tales como convertirse en el número uno o número dos en la industria, son a menudo inadecuadas. Para desarrollar una visión estratégica se debe hacer énfasis en las ventajas competitivas y, a la vez, en la ejecutoria de la compañía.

- *El proceso de ejecución.* La estrategia seleccionada deberá convertirse en acciones concretas que incluyan, tanto las inversiones de capital necesarias para el desarrollo de la empresa, como la capacitación del personal.

Un buen plan, para una empresa diversificada, debe ser más que la simple suma de los planes de sus partes individuales. Los planes corporativos, concebidos de esta forma, son poco comunes; porque la práctica de tener y desarrollar una estrategia corporativa, está rezagada en relación a la práctica de pensar estratégicamente a nivel de las unidades individuales. La esencia fundamental de la estrategia corporativa tiene dos elementos:

— Uno, es la forma en que la corporación adquiere valor agregado, mucho mayor del que se lograría si las unidades empresariales fueran independientes. Para obtener valor agregado, la corporación diversificada debe aumentar significativamente las ventajas competitivas de sus empresas individuales. Si no lo hace así, los accionistas estarían mejor si la empresa diversificada se disolviera y se vendieran sus componentes.

— Otro, es la forma en que más eficazmente una corporación puede adquirir valor agregado. Este elemento consiste en desarrollar, entre sus unidades empresariales, vínculos que conduzcan a la sinergia. Si bien muchos consideran que la sinergia es un concepto antiguo, en realidad nunca ha sido más importante. Los esfuerzos iniciales de la sinergia, no funcionaron porque el concepto no estaba bien definido y resultaba difícil de implementar. Las recientes ideas sobre el tema, están empezando a esclarecer lo que es la sinergia, así como la forma organizativa de obtenerla. Las más exitosas compañías diversificadas—Marriott, Johnson & Johnson, Canon— están demostrando que eso se puede hacer.

LOS ERRORES QUE DEBEN EVITARSE

Incluso con un proceso ideal de planeamiento, el pensamiento estratégico sigue necesitando de actos creativos de síntesis y selección. Cinco errores graves se cometen, una y otra vez, al evaluar la calidad de las estrategias escogidas como resultado del proceso de planeamiento estratégico.

- *La reestructuración como estrategia.* Durante la década de 1980 se dieron fundamentalmente procesos de reestructuración. Las empresas han disminuido costos, cerrado fábricas, reducido el número de empleados; han eliminado líneas de productos no rentables y han ejercido presión sobre sus proveedores. Los resultados fueron alentadores y algunas veces dramáticos. La rentabilidad ha aumentado, las empresas tienen menos personal y son más agresivas.

Sin embargo, la reestructuración no es una estrategia; es un medio para hacer frente al fracaso de estrategias pasadas. La agenda estratégica de muchas compañías aún no está completa. Ahora que ha terminado la fase sencilla de “recortar”, el verdadero desafío es construir; es crear ventajas competitivas nuevas y duraderas, y desarrollar nuevos productos y servicios. Observo que muy pocas empresas han pasado de la reestructuración a la creación. Si no dan este paso, será únicamente cuestión de tiempo para que de nuevo necesiten reestructurarse.

- *El comprar la competencia en vez de vencerla.* Los gerentes, particularmente en Estados Unidos y Europa, han descubierto una forma sencilla para alcanzar participación de mercado: comprar a la competencia. Esta decisión frecuentemente ocasiona mejoras inmediatas en la ejecutoria, puesto que elimina redundancias y distribuye costos fijos. Al mismo tiempo, los precios de los productos en la industria, con frecuencia, se recuperan rápidamente conforme se reduce el número de rivales.

Con algunas excepciones, este tipo de decisiones estratégicas resulta, a largo plazo, perjudicial para las empresas y para los países. El deseo de la solución fácil, más que de la creación de algún nuevo valor económico para el consumidor, es otro ejemplo de la ausencia de visión estratégica. Resulta difícil pensar en muchas compañías grandes que han tenido éxito adquiriendo a sus competidores. Toyota, DuPont, Mark & Spencer y Procter & Gamble, han vencido a sus competidores mediante la innovación y el dinamismo. Comprar a los competidores se convierte en una droga momentánea que hace a los gerentes sentirse bien en el corto plazo, pero que, al final, debilita la energía y la creatividad de una organización.

- *Las alianzas.* Bajo presión competitiva, muchas empresas están optando por las coaliciones —a las que algunas veces se les llama alianzas estratégicas—. Tal opción se basa en la idea de que formar equipo (pero no fusionarse) con otra compañía —a menudo un competidor extranjero—, compensa las debilidades de cada uno y produce una combinación vencedora.

Las alianzas pueden jugar un papel en el pensamiento estratégico, pero más limitado de lo que sugiere su reciente proliferación. Nunca serán la solución de los dilemas estratégicos de una empresa, puesto que ocasionan costos elevados en términos de coordinación organizacional y corren el grave riesgo de disipar las fortalezas competitivas.

- *La imitación en vez de la innovación.* La mayor parte del pensamiento estratégico sigue siendo de imitación. Los gerentes, cuando seleccionan estrategias, emulan a sus competidores; carecen de la convicción para ser diferentes. Por ejemplo: la mayoría de los bancos ha seguido la misma estrategia en respuesta a la desregulación. Casi todos ellos han adoptado la “banca de relaciones”, creando las mismas líneas de productos; han hecho los mismos tipos de adquisiciones en nuevas áreas geográficas e incluso se han reorganizado en las mismas unidades empresariales. La esencia del pensamiento estratégico consiste en crear una o más ventajas competitivas sostenibles. Obviamente no es posible que se dé tal pensamiento, si una empresa imita a sus competidores. La ventaja competitiva sostenible surge cuando se cambian las formas de competir; cuando se da al producto nuevos atributos, cuando se crean nuevos tipos de servicios, nuevos métodos de producción y nuevos sistemas de entrega. Esto es, precisamente, lo que ha hecho Morgan Guaranty en la banca; American Airlines y Singapore Airlines en el transporte aéreo; Benetton en la industria del vestido, y SSIH —con su Swatch— en cuanto a relojes. Los planes estratégicos que no pasan la prueba de la innovación, simplemente no son lo suficientemente buenos.

Los gerentes, con la ayuda de quienes los evalúan y los recompensan, deben vencer el temor de ser diferentes. La forma de juzgarlos debe impulsarlos al atrevimiento de alcanzar el éxito con una estrategia original, en lugar de conducirlos al fracaso por seguir la misma estrategia de los otros.

- *La diversificación en pro del crecimiento.* Hoy el encanto de la diversificación es más fuerte que nunca en la mayoría de las

empresas. Muchas de ellas están cometiendo los mismos errores estratégicos que han prevalecido por décadas; por el prurito de crecer, hacen adquisiciones en campos nuevos, donde no pueden conseguir valor agregado.

Esta diversificación mal concebida fue, en alguna ocasión, uno de los más grandes fenómenos que se dieron en compañías estadounidenses; sin embargo, a pesar de haber tenido que deshacerse en forma masiva de ciertas empresas, no se han vuelto mucho más inteligentes. El pensamiento estratégico en muchísimas compañías estadounidenses —y de ahí la gran tragedia de esta economía— consiste en reestructurar para aumentar las utilidades y luego crecer a través de adquisiciones cuestionables. La práctica de este pensamiento parece estarse expandiendo internacionalmente: Gran Bretaña se halla en medio de una oleada de diversificación; las empresas japonesas están empezando a hacer adquisiciones en áreas escogidas, aparentemente, al azar; las “chaebol” coreanas se diversifican a diestra y siniestra y muestran indicios de estar bajo presión por sus decisiones erráticas. Incluso las compañías alemanas se están debilitando: resulta difícil, por ejemplo, percibir la verdadera sinergia en la adquisición de la AEG Telefunken por parte de la Daimler-Benz.

La diversificación es, tal vez, un pensamiento estratégico equivocado, a menos que las diversas empresas en la cartera corporativa alcancen una ventaja competitiva por estar ahí. El tipo de diversificación basado en similitudes vagas entre las empresas —que es tan común hoy— es otro ejemplo de una estrategia errada. El crecimiento corporativo resultante hace que la diversificación aparezca como si algo estuviera ocurriendo. De hecho, nada de valor económico se está creando.

2

Concepto y formación de la estrategia

Arnoldo C. Hax

¿QUÉ ES ESTRATEGIA?

En otras épocas se podía entender por estrategia lo que el gerente general interpretaba que era la misión de la empresa. Esta interpretación era racionalizada por el planificador corporativo y aceptada por el comité ejecutivo y los principales accionistas. Pero esta respuesta simplista e incluso algo cínica da por sentado algo sin haberlo demostrado, a saber: ¿cómo realmente se formó la estrategia? ¿Se le ocurrió de pronto al principal ejecutivo de la empresa durante sus abluciones matinales; o fue un modelo lógico, desarrollado después de años de estudiar la industria y las capacidades de la empresa? Actualmente, cuando crece el número de gerentes de línea responsables de planificación y de estrategias y cuando el conjunto de sus decisiones, cada vez más rápidas, puede afectar la estrategia de una empresa, se hace necesario echar de nuevo un vistazo para determinar en qué consiste la estrategia y cómo puede originarse.

Pero no es fácil ofrecer una definición simple. Hay elementos de la estrategia que tienen validez universal y que se pueden aplicar a cualquier institución. Otros, sin embargo, dependen de la naturaleza de la empresa, de sus grupos de interés, de su estructura y de su cultura.

Para aclarar el proceso de determinación de una estrategia es útil considerar primero el *concepto* de estrategia, separado del *proceso de su formación*. Puesto que este proceso es más complejo y difícil de comprender, se abordará en la segunda mitad de este artículo.

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Comencemos por suponer que la estrategia realmente abarca todas las actividades críticas de una empresa; partamos también de la hipótesis de que ofrece un sentido de unidad, dirección y propósito, y de que, al mismo tiempo, facilita a la empresa asimilar los cambios del entorno. Siendo esto así, cualquier definición de estrategia debe incluir seis dimensiones críticas.

1. *La estrategia como pauta coherente, unificante e integradora de las decisiones.*¹ Muchos hombres de negocios aceptarían la definición de que la estrategia es la fuerza principal para un plan detallado, completo e integrador. Como tal, la estrategia da origen a planes que garantizan el logro de los objetivos básicos de la empresa. Esto supone que la estrategia es *consciente, explícita y proactiva*.

Pero los escépticos pueden ofrecer muchos ejemplos de empresas en que la estrategia es implícita, comunicada sin claridad y practicada furtivamente. Si ampliamos nuestra definición, podemos incluir también estas empresas, que practican la estrategia como una “magia negra”. Por eso, definida en términos más generales, la estrategia es *la pauta de decisiones que sigue una empresa*.

La estrategia es asunto de historial; surge de lo que hace la empresa. Para conocer el proceso evolutivo de la estrategia, hay que estudiar las decisiones de la organización y el desempeño resultante. Se identifican las pautas estratégicas al examinar los principales cambios de dirección, bien sean éstos ocasionados por decisiones de la alta gerencia, o bien por el desencadenamiento de importantes acontecimientos externos que exigen una nueva posición estratégica.

*2. La estrategia como medio para establecer objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la distribución de recursos.*² Esta opinión clásica considera la estrategia como el medio de hacer explícitas las metas y objetivos de una organización en el largo plazo; de definir los principales programas de acción que se necesitan para alcanzar esos objetivos y de asignar los recursos necesarios.

Para que este concepto resulte útil, necesitamos primero que los objetivos empresariales a largo plazo, una vez establecidos, no se modifiquen, a menos que sea indispensable; si se cambiaran frecuentemente, el valor de este enfoque disminuiría. Nada puede ser más debilitante para una empresa que la reorientación errática de sus objetivos sin razones de peso. Los cambios continuos de dirección estratégica crean confusión entre los que tienen intereses en una empresa, sobre todo entre sus clientes, empleados y accionistas.

La estabilidad de los objetivos a largo plazo no impide que una empresa vaya afinando sus programas, mediante la revisión continua de las acciones estratégicas de corto plazo.

Este enfoque hace ver muy claro que la asignación de recursos es el paso más crítico en la realización de la estrategia. Para alcanzar la eficacia estratégica es necesaria la concordancia entre los objetivos, programas estratégicos y la asignación de los recursos globales —humanos, financieros, tecnológicos y físicos.

3. La estrategia como definición del ámbito en el que va a competir la empresa.³ Desde hace tiempo se ha reconocido que una de las inquietudes principales, con relación a la estrategia, es determinar las actividades a que la empresa se dedica, o puede dedicarse. Este concepto exige que los estrategas adopten las decisiones de crecimiento, diversificación y desposeimiento.

Un paso clave es la segmentación apropiada de la empresa. Esta segmentación es crucial en el análisis empresarial, el posicionamiento estratégico, la asignación de recursos y la administración de cartera. También ayuda a identificar explícitamente el campo de acción, es decir, dónde y cómo va a competir la empresa.

Las primeras preguntas básicas que se necesitan responder son: *¿en qué negocios estamos?* y *¿en qué negocios deberíamos estar?* Cuando una empresa opera en un entorno empresarial complejo y dinámico, y nunca se ha hecho estas preguntas, puede ser que al principio las encuentre triviales; sin embargo, cuando se plantean por primera vez, resulta difícil lograr una respuesta bien definida, incluso de un grupo experimentado de gerentes. Cuesta llegar a un consenso.

Cuando uno trabaja como consultor y pregunta a los ejecutivos de una empresa *¿en qué negocios realmente están ustedes?*, siempre surgen discrepancias considerables en las líneas de actividad, en el valor agregado de las distintas unidades de la empresa e incluso en las responsabilidades de los principales actores. Los temas se complican aún más, porque la segmentación, en última instancia, tiene un gran impacto en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Consciente o inconscientemente, los asuntos de territorios y responsabilidades ejecutivas tienden a influir mucho en la forma en que se responden estas preguntas.

4. La estrategia como respuesta a las oportunidades y amenazas externas, a las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar la ventaja competitiva.⁴ Según esta perspectiva, el propósito básico

de la estrategia es alcanzar una ventaja sobre los competidores claves, sostenible a largo plazo. Tal punto de vista, sustentado por la mayor parte de los enfoques analíticos modernos, reconoce lo siguiente:

- El objetivo fundamental de una empresa es alcanzar ventajas competitivas a largo plazo sobre sus competidores.
- Estas ventajas presuponen comprender a cabalidad los factores externos e internos que afectan profundamente a la organización. Externamente, una empresa debe reconocer el atractivo y las tendencias relativas de su industria y las características de los principales competidores. Esto ayuda a descubrir las oportunidades y amenazas con las cuales se debe enfrentar. Internamente, una empresa debe identificar sus capacidades competitivas, a fin de poder determinar sus fortalezas y debilidades.
- La estrategia busca una concordancia viable entre el ambiente externo de la empresa y sus capacidades internas. El papel de la estrategia no se considera simplemente como una reacción pasiva a las oportunidades y amenazas que le presenta el entorno, sino más bien como un proceso de adaptación continua y activa de la organización, para satisfacer las exigencias de un entorno continuamente cambiante.

Desde la perspectiva anterior, la estrategia empresarial considera tres puntos primordiales: *Unidad empresarial*, tema central del análisis; *estructura de la industria*, que determina las tendencias ambientales claves; y *capacidades internas*, que definen las formas de competir.

De esta manera, la estrategia armoniza los objetivos a largo plazo, los programas de acción y las prioridades de asignación de

recursos. También adapta a la empresa a las tendencias favorables o desfavorables de la industria.

5. La estrategia como sistema lógico para diferenciar las tareas gerenciales en los niveles corporativo, empresarial y funcional. Los diversos niveles jerárquicos de la organización tienen responsabilidades gerenciales muy diferentes que la estrategia debe reflejar.

- *El nivel corporativo* es responsable de las tareas de mayor alcance: definir la misión global de la empresa; examinar las propuestas de negocios; identificar y explotar los nexos entre las unidades empresariales diferentes —aunque relacionadas, y asignar los recursos con un sentido de prioridad estratégica.
- *El nivel empresarial* es responsable de realzar la posición competitiva de cada unidad empresarial frente a su medio ambiente y la competencia.
- *El nivel funcional* es responsable de desarrollar capacidades en áreas claves como finanzas, infraestructura administrativa, recursos humanos, tecnología, proveeduría, logística, manufactura, distribución, mercadeo, ventas y servicios. Además de desarrollar estas capacidades es responsable de integrarlas armoniosamente.

Por tanto, sin que importe cuál sea la estructura adoptada por una organización, siempre habrá tres niveles de decisiones estratégicas: el primero tiene que ver con la empresa en su conjunto (estrategia corporativa); el segundo es inherente a la unidad empresarial (estrategia empresarial); y el tercero implica el desarrollo de capacidades funcionales (estrategia funcional).

6. La estrategia es la expresión de los beneficios, económicos y no económicos, que la empresa pretende dar a los grupos de interés

(“*stakeholders*”).⁵ La noción de “*stakeholders*” ha cobrado, en los últimos años, mayor importancia como criterio estratégico. El término “*stakeholders*” se refiere a todos los que directa o indirectamente reciben los beneficios o soportan los costos que resultan de las decisiones tomadas en una empresa; en él quedan incluidos los accionistas, empleados, gerentes, clientes, proveedores, acreedores, comunidades y gobierno.

La estrategia consiste en “encargarse de los que tienen intereses en esa compañía”. En una organización con fines de lucro, el “resultado financiero” es un objetivo importante. Sin embargo, también podría convertirse en una trampa peligrosa. Los gerentes deben tomar precauciones para no considerar la rentabilidad de corto plazo como la fuerza motriz primordial. Un trabajo bien desempeñado supone ser responsable para con los diferentes grupos de interés de una empresa, y tiene por legítima y merecida recompensa la rentabilidad sostenida a largo plazo.

HACIA UN CONCEPTO UNIFICADO DE ESTRATEGIA

El concepto de estrategia abarca el propósito global de una organización. Por consiguiente, no es de sorprender que, para definirla apropiadamente, se tengan que examinar todas las muchas facetas que conforman el todo. Todas las facetas que hemos estado escrutando son significativas y pertinentes y contribuyen a comprender mejor las tareas estratégicas. Si las combinamos llegamos a una definición más completa de lo que realmente es la estrategia.

A partir de este punto de vista unificador, la estrategia es el esquema fundamental de la empresa para afirmar su continuidad y para adaptarse al entorno, en busca de ventajas competitivas. La estrategia reconoce formalmente que las personas, afectadas por las decisiones de la empresa, son los grupos con intereses en la misma (*stakeholders*). Por lo tanto, el objetivo final de la estrategia es el de encargarse de los beneficios de los interesados; es decir, el

de ofrecer una base para establecer la multitud de transacciones y contratos sociales que vinculan a una empresa con los que se ven afectados por ella.

Por tanto, el papel definidor que juega la estrategia, como pauta que se propone seguir una determinada organización, cumple las siguientes funciones:

- a) Unifica e integra las decisiones.
- b) Determina y revela el propósito de la organización en términos de sus objetivos, programas de acción y prioridades de asignación de recursos a largo plazo.
- c) Selecciona las líneas de actividad a las cuales la organización se dedica o está contemplando dedicarse.
- d) Trata de lograr ventajas que se puedan mantener durante largo plazo, en cada uno de los negocios, a fuerza de reaccionar adecuadamente según las oportunidades y amenazas del entorno, y según las fortalezas y debilidades de la organización.
- e) Compromete a todos los niveles de la empresa: corporativo, empresarial y funcional.
- f) Finalmente, define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se propone hacer a los que tienen intereses en la empresa (stakeholders).

PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El concepto de estrategia y el proceso de implementarla son inseparables en cualquier ambiente organizativo real. Ignorar este hecho hace imposible comprender las dificultades que se encuentran al diseñar la estrategia y al llevarla a cabo. Se puede decir que la estrategia resulta de tres procesos diferentes.⁶

- *Los procesos cognoscitivos de los individuos* que comprenden el ambiente externo y las capacidades internas de la empresa.
- *Los procesos sociales y organizativos* que contribuyen a las comunicaciones internas y al desarrollo del consenso.

- *Los procesos políticos* que afectan la creación, retención o transferencia del poder, dentro de la organización.

Se considera que el ejecutivo principal de la empresa es el administrador de estos tres procesos. El está en el deber de desarrollar una visión general de lo que se debe conseguir; y también de manejar una red de fuerzas organizacionales que conduzcan al descubrimiento, evolución y enriquecimiento de esa visión.

1. Estrategia explícita *versus* estrategia implícita

Quizás la mayor controversia entre los que formulan estrategias consiste en decidir cuán explícitamente se deben comunicar éstas a los grupos que constituyen la organización —tanto dentro como fuera de ella. Edward Wrapp,⁷ un famoso profesional en el área de política empresarial, divide a los destinatarios de la estrategia corporativa en cuatro estratos; cada uno de ellos requiere un grado diferente de franqueza.

- Primer estrato:

La estrategia corporativa para el informe anual. Esta versión, dirigida primordialmente a los accionistas, comunica la dirección que va siguiendo la empresa y su desempeño, en forma general. Es una declaración esterilizada y corregida por el departamento de comunicaciones y relaciones externas para presentar una visión favorable de la empresa.

- Segundo estrato:

La estrategia corporativa para la junta directiva, los analistas financieros y los mandos intermedios. Esta versión es más comprensiva y reveladora que la del informe anual. Ofrece información más sensible, destinada a personas dentro de la compañía, así como a los grupos externos que necesitan estar bien informados. Sin embargo, el mensaje también está sesgado en favor de la organización, aunque su propósito es garantizar rumbos inteligentes y exitosos.

- Tercer estrato:

La estrategia corporativa para la alta gerencia. Esta versión tiene el propósito de enfrentar a cabalidad los asuntos claves de la empresa. Va dirigida al equipo de la alta gerencia; es decir, a la gente primordialmente responsable de establecer las direcciones estratégicas y de supervisar los esfuerzos de implementación. Como el apoyo de este grupo es vital para el principal ejecutivo, todavía existe un sesgo optimista en la forma en que se enmarcan los tópicos y en que se presenta la información. Sin embargo, se plantean a fondo todas las medidas y contramedidas que se necesitan para fortalecer la posición competitiva.

- Cuarto estrato:

La estrategia corporativa del gerente general. El ejecutivo de mayor rango tiene un papel decisivo para desarrollar la visión de la empresa y para perseguirla. Independientemente de cuán comunicativo o participativo sea su estilo gerencial, siempre existen elementos de la estrategia que son privados y que no es probable que comparta con los demás.

La conclusión que alcanzamos, a partir de los cuatro niveles de estrategias de Wrapp, es que el principal ejecutivo tiene enorme influencia al moldear y comunicar la estrategia. También tiene el poder de hacer que el proceso sea más o menos abierto.

2. Proceso formal-analítico *versus* enfoques de conducta-poder

Otro tema de discusión es si se debe formalizarse o no el proceso de formación de la estrategia. Los que están a favor de la formalización abogan por un proceso integrado de toma de decisiones, que dependa de herramientas y metodologías analíticas para ayudar a los gerentes a alcanzar un mejor nivel de pensamiento estratégico. Los que así piensan, consideran la formación de la estrategia como un proceso formal y disciplinado, cuyo fin es un esfuerzo bien definido de toda la organización, destinado a especificar

completamente las estrategias corporativas, empresariales y funcionales. Los defensores de este enfoque confían en los sistemas formales de planificación, el control gerencial y los mecanismos de recompensa congruentes para mejorar la calidad de la toma de decisiones estratégicas.

En el otro extremo, se encuentra una segunda escuela de administración, que cree que la teoría del comportamiento humano describe mejor lo que realmente ocurre en la empresa. Los que así piensan, siguen un enfoque de *conducta-poder* en la formación de la estrategia. Según ellos, la estrategia se deriva de estructuras organizativas con metas múltiples, de la política en decisiones estratégicas, de los procesos de negociación entre gerentes, del papel de las coaliciones en la gestión estratégica y de la práctica de “chapucear”.

Creo que ni el paradigma *formal analítico* ni el de *conducta-poder*, explican adecuadamente la forma en que funcionan los procesos exitosos de formación de estrategias. Aunque ambos puntos de vista han atraído investigaciones académicas, ninguno de los dos sirve de modelo normativo o descriptivo. Para extraer lo mejor de la formulación de estrategias, el pensamiento analítico formal debe combinarse con los aspectos de comportamiento.

3. Estrategia como pauta de acciones pasadas *versus* plan con miras al futuro

¿Es la estrategia lo que moldea exclusivamente la dirección futura de una empresa? En otras palabras: ¿es la estrategia la suma de objetivos y programas de acción, cuyo fin es manejar el cambio futuro de la organización?

Alternativamente, ¿es la estrategia un patrón de acciones que surge de las decisiones pasadas de la empresa? Henry Mintzberg, un distinguido defensor de esta línea de pensamiento, define la estrategia como “un patrón en una corriente de decisiones”.⁸ Según

su opinión, la estrategia se puede entender como un comportamiento consistente, intencional o no, que puede observarse en las acciones pasadas de una empresa.

Estoy de acuerdo en que la estrategia surge de las mil decisiones operativas que se toman a diario en las organizaciones grandes y complejas. Pero, si la empresa establece cierta dirección estratégica orientadora, estas decisiones se vuelven más consistentes. En la medida en que esto ocurre, la estrategia emerge del efecto acumulativo.

Es riesgoso adoptar el punto de vista de que la estrategia es sólo un patrón que se revela en las decisiones pasadas. Si se interpreta dogmáticamente, esta teoría podría impedir que la gerencia trate de adoptar nuevas direcciones. Es cierto que algunas estrategias sólo son explícitas después de los hechos, es decir, después de que se ha sido descubierta en acciones pasadas. Pero el enfoque proactivo y creativo es muy importante en un entorno cambiante. De este modo, aunque la estrategia debe tomar en cuenta el legado de la empresa, al mismo tiempo debe también poner sus miras en el futuro.

En consecuencia, la formulación de estrategias requiere mantener un equilibrio delicado, entre lo que se puede aprender del pasado de una organización y la formación de nuevos cursos de acción que la conduzcan hacia un estado futuro, sin que ocurra una desviación sustancial del rumbo pasado.

4. Estrategia deliberada *versus* estrategia emergente

Aparece otra forma de caracterizar el proceso de formación de estrategias cuando se definen como estrategias deliberadas o emergentes. Una estrategia se considera *deliberada*, cuando su realización concuerda con el curso propuesto de acción; y *emergente*, cuando surge de un patrón de comportamiento.

Los gerentes necesitan estrategias deliberadas para dar a sus organizaciones un sentido de dirección con un propósito. La estrategia emergente implica aprender de lo que funciona. Consiste en el proceso de seguir un hilo histórico de medidas durante una época, para buscar pautas viables o consistencias. Dejarse guiar por la estrategia emergente no significa que se tenga que aceptar el caos; sino al contrario, exige que los gerentes descubran un orden no intencionado. El permitir que las operaciones estén guiadas por la estrategia emergente no significa que la gerencia está fuera de control. En realidad, puede indicar que la gerencia es abierta, flexible; que responde y que está dispuesta a aprender.

RESUMEN

Conviene responder a ocho preguntas para conocer el proceso de formación de las estrategias.

Con respecto a estrategia explícita versus a la implícita:

- ¿Con qué apertura se comunica internamente y a los grupos externos pertinentes?
- ¿En qué medida participan los diferentes niveles de la organización?
- ¿Hay consenso sobre los cursos propuestos de acción o el gerente general impone sus decisiones?

Con respecto a proceso formal-analítico versus enfoque de conducta-poder:

- ¿Hasta qué punto se usan los procesos formales para especificar las estrategias corporativas, empresariales y funcionales?
- ¿Qué incentivos se da a los actores claves que participan en la estrategia?

Con respecto a patrón de acciones pasadas versus planes futuros:

- ¿Cómo se vincula la estrategia con el patrón de acciones pasadas?
- ¿Cómo se usa la estrategia como fuerza de cambio y vehículo para nuevos cursos de acción?

Con respecto a estrategia deliberada versus a estrategia emergente:

- ¿Hasta qué punto es la estrategia deliberada o emergente?

PERFILANDO EL CONCEPTO Y EL PROCESO DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA

La gerencia necesita una forma pragmática de diagnosticar la estrategia que tiene su empresa y su proceso de formación de estrategias. El *Anexo 1* se puede usar para crear perfiles, tanto existentes como deseados, del concepto de estrategia. La brecha entre estos dos perfiles indica la dirección que debe seguir la gerencia para mejorar las capacidades de la empresa en cuanto a crear una estrategia eficaz.

La formación de estrategias resulta más compleja. Hay varias formas diferentes de alcanzar los ideales incorporados en el concepto de estrategia. Esto, simplemente refleja la variedad y complejidad presentes en cualquier organización social. Podemos decir lo que es la estrategia, pero no podemos proponer un proceso de formación que se aplique a cualquier empresa y en cualquier tipo de entorno. El diagrama del *Anexo 2*, puede facilitar la identificación de perfiles relativos al proceso de formación de estrategias, aunque no revela ningún paradigma normativo.

El requerimiento importante del proceso es que debe manejarse consistentemente según los objetivos estratégicos, el estilo gerencial y la cultura organizativa. También deberá integrarse con los demás procesos administrativos de la empresa —particularmente el

control gerencial, los sistemas de información y recompensas— y con la estructura organizativa. Una adecuada integración conduce a que la administración de la estrategia resulte eficaz.⁹

Aunque existe un alto grado de subjetividad al hacer los perfiles, esto no invalida el esfuerzo. Cuando diferentes individuos y grupos evalúan las características del pensamiento estratégico en su organización, las percepciones diferentes ofrecen un aporte positivo para transformar el proceso de formación de estrategias en una forma dramática, y ayudar así a que la empresa logre alcanzar un patrón estratégico ideal.

NOTAS

1. Glueck, William F. 1976, *Business Policy, Strategy Formation, and Management Action* (segunda edición), McGraw-Hill, Nueva York, NY.
2. Chandler, Alfred A., Jr. 1962, *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
3. Learned, Edmund P.; Christensen, C. Roland; Andrews, Kenneth R.; and Guth, William D. 1965, *Business Policy: Text and Cases*, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois.
4. Porter, Michael E. 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, Nueva York, NY. Y también Porter Michael E. 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, Nueva York, NY.
5. Andrews, Kenneth R. 1980, *The Concept of Corporate Strategy*, Richard Irwin, Homewood, Illinois.
Chaffee, Ellen E. 1985, "Three models of strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 89-98.

6. Bower, Joseph L. and Doz, Yves 1979, "Strategy formulation: A social and political process", *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, eds. C.W. Hofer and Dan Schendel. Little, Brown and Company, Boston, Massachusetts.
7. Wrapp, H. Edward 1984, "Good managers don't make policy decisions", *Harvard Business Review*, Vol. 62, No. 4 (julio-agosto), pp. 8-21.
8. Mintzberg, Henry and Waters, James A. 1985, "Of strategy delivered and emergent", *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 3 (julio-septiembre), pp. 257-272.
9. Hax, Arnolfo C. and Majluf, Nicolas S. 1984a, *Strategic Management: An Integrative Perspective*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
Hax, Arnolfo C. and Majluf, Nicolas S. 1984b, "The corporate strategic planning process", *Interfaces*, Vol. 14, No. 1 (enero-febrero), pp. 47-60.

Anexo 1:

Perfil del concepto de estrategia

	Total acuerdo	Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Total desacuerdo
1. Las decisiones de la empresa tienen una pauta coherente e integradora					
2. La misión de la empresa se manifiesta en:					
—Objetivos de largo plazo					
—Programas de acción					
—Prioridades de asignación de recursos					
3. La alta dirección:					
—Segmenta sus negocios actuales					
—Reconoce los negocios potenciales					
4. La alta dirección:					
—Comprende a sus principales competidores					
—Prevee medidas inteligentes de competidores					
—Adapta dinámicamente su estrategia ante los cambios ambientales					
—Reconoce sus fortalezas y debilidades					
—Alcanza ventajas sostenibles a largo plazo con respecto a sus competidores claves					
5. La empresa reconoce las diferentes tareas gerenciales que se deben desempeñar en					
—El nivel corporativo					
—El nivel empresarial					
—El nivel funcional					
6. Se definen las contribuciones a los que tienen intereses en la empresa ("stakeholders")					

Anexo 2:**Perfil del proceso de formación de estrategia**

	Total acuerdo	Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Total desacuerdo
1. Estrategia implícita frente a estrategia explícita					
—La estrategia se comunica internamente a la organización					
—La estrategia se comunica a los grupos externos pertinentes					
—La estrategia se genera a través de un proceso participatorio amplio					
—El proceso estratégico se maneja para alcanzar un amplio consenso sobre posibles cursos de acción					
2. Proceso formal-analítico frente a enfoque de conducta-poder					
—La estrategia se basa en un proceso formal especificando las estrategias corporativa, empresariales y funcionales					
—La estrategia se basa en un proceso de negociación entre los actores claves					
3. Pauta de acciones pasadas frente a un plan con miras al futuro					
—La estrategia surge como pauta de las decisiones pasadas					
—La estrategia es principalmente un vehículo de cambio que moldea los nuevos cursos de acción					
4. Estrategia deliberada frente a estrategia emergente					
—La estrategia es principalmente deliberada					

3

El planeamiento estratégico en instituciones financieras

José Nicolás Marín
Eduardo Luis Montiel

A pesar de su creciente popularidad, el planeamiento estratégico no ha dejado de tener sus críticas.¹ Sin embargo, en muchas instituciones de países en desarrollo, la necesidad de planeamiento nunca ha sido mayor. La inestabilidad del ambiente, los cambios drásticos en los mercados, la entrada de nuevos competidores y la proliferación de tecnologías innovadoras, son sólo algunos de los factores que hacen crecer la necesidad de planes estratégicos.

Presentamos un marco conceptual de planeamiento estratégico que hemos utilizado en diversas organizaciones de seis países. Centraremos nuestro análisis en instituciones financieras; en primer lugar, porque pocos sectores han sufrido tan grandes y tan diversos cambios en los últimos años, y por eso es urgente el planeamiento en este tipo de instituciones. En segundo lugar, porque, siendo uno de los principales campos de nuestra especialidad,

ejercitada además tanto en docencia como en consultoría, creemos poder ofrecer algunos aportes basados en nuestra experiencia. No obstante, consideramos que muchos de los conceptos, aunque dirigidos hacia el sector financiero, se pueden adaptar a otros tipos de instituciones, públicas o privadas.

El grado de necesidad y tipo de planeamiento estratégico requerido por determinada institución dependen, entre otras consideraciones, de la naturaleza del negocio, de las características del mercado y del tipo de organización.² El planeamiento estratégico exige una inversión considerable de tiempo y esfuerzo de los principales ejecutivos en una organización; mas no necesariamente los resultados compensan siempre la inversión realizada. No debe ser considerado, pues, como una panacea o como un ejercicio pasajero aplicable rutinariamente en cualquier situación. Por el contrario, estamos ante la necesidad de un esfuerzo serio, continuo y coordinado del que pueden derivarse beneficios considerables para la gran mayoría de las instituciones financieras de nuestros países.

MARCO CONCEPTUAL

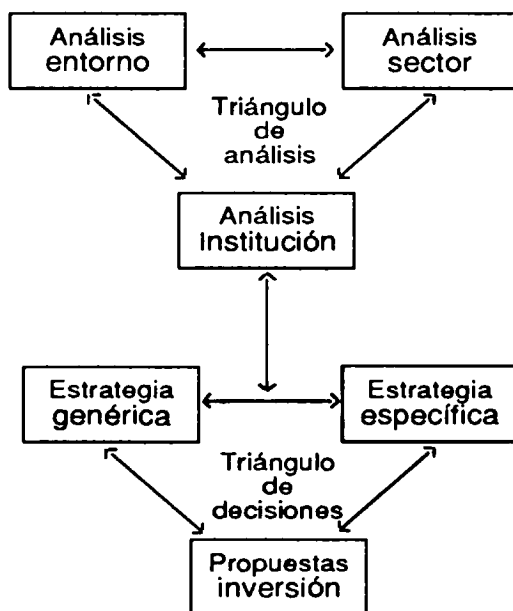
El marco conceptual debe ser relativamente sencillo y práctico, a fin de que sea útil para las instituciones financieras, sobre todo de países en desarrollo.³ El planeamiento debe fundamentarse más en una forma de pensar y de enfocar problemas, que en ejercicios complejos proclives a convertirse rápidamente en rituales de poca importancia. En una palabra, debe ponerse más énfasis en el proceso que en la producción de documentos voluminosos que, a la postre, inevitablemente van a parar en algún archivo olvidado.

Las decisiones que integran un plan estratégico con un horizonte típico de tres a cinco años deben ser tomadas por la alta dirección de la institución; nunca delegadas a consultores o departamentos de planificación. Nuestro propio papel consultivo, en procesos de planeamiento estratégico, ha desempeñado más bien el papel de catalizador mediante la estructura de información, el análisis, la

presentación de técnicas o la definición de opciones estratégicas.

El marco conceptual que utilizamos se presenta esquemáticamente en el *Gráfico 1*. En la parte superior se puede observar lo que denominamos el “triángulo de análisis”. Comprende los tres niveles que deben examinarse en el proceso de planeamiento: *el entorno, el sector o industria y la institución*.⁴ En la parte inferior, se encuentra el “triángulo de decisiones”, integrado por *la estrategia genérica, la estrategia específica de la institución y los planes de inversión*. Las flechas ambidireccionales representan la naturaleza interactiva de todo el proceso; ya que, en la práctica, las diversas etapas no se realizan necesariamente en forma secuencial, sino que implican simultaneidad. En las siguientes secciones se tratan cada uno de estos componentes.

Gráfico 1: **Marco conceptual**



Análisis del entorno

El análisis del entorno debe incluir un examen de la situación y perspectivas económicas, políticas y sociales a mediano plazo del país donde la institución opera. La importancia de este análisis es mayor en países con economías pequeñas, abiertas y sujetas a convulsiones políticas y sociales; puesto que en ellos pueden acontecer, en períodos cortos, cambios mucho más dramáticos que en los países desarrollados y con más estabilidad. Sin embargo, debe recordarse que este análisis deberá realizarse o no, dependiendo de la importancia que tenga entender el medio para diseñar la estrategia competitiva.

La importancia relativa del análisis, el enfoque y profundidad del mismo —así como las variables que se deben analizar. dependerán en gran medida de la estabilidad del ambiente y del sector financiero; del tipo y tamaño de la institución y de las decisiones que haya que tomar. Un error frecuente que hemos observado consiste en la tendencia de recopilar y procesar información sin una idea clara de su importancia relativa o de su uso potencial. Tal error conduce a convertir el quehacer analítico en un ejercicio académico, olvidando que es un instrumento para formular el plan.

El análisis del entorno debe estar claramente ligado a las necesidades y características de la institución. Un banco enfocado al consumidor, por ejemplo, debe prestar especial cuidado —entre otros factores— a las características demográficas, cambios en el índice de precios al consumidor y estadísticas de distribución de ingreso. En cambio, un banco, cuyo principal negocio sea el comercio exterior, deberá conceder mayor importancia relativa a la estructura de la balanza comercial, las posibilidades de una devaluación o nuevas regulaciones cambiarias. Si una institución fuese especialmente vulnerable a disposiciones gubernamentales que están en debate, podría resultar necesario un análisis y pronóstico político de cierta profundidad.

La construcción de escenarios puede ser importante, sobre todo en ambientes muy inciertos. Y puesto que el número de escenarios posibles es infinito, se recomienda reducir el análisis a los escenarios más probables. En estos casos, es igualmente importante poner especial cuidado en que los supuestos de cada escenario sean internamente consistentes, y en que exista, al menos, cierto consenso entre los participantes sobre la factibilidad de los mismos. Para lograr escenarios probables a partir de supuestos consistentes, quizás sean necesarias varias rondas de discusión; aunque no debe olvidarse que lo importante, en este desarrollo de escenarios, es establecer las bases para analizar el efecto de los mismos sobre el sector financiero del país y sobre la estrategia competitiva de la institución.

Análisis del sector

Un aspecto crucial para definir el planeamiento estratégico de una institución financiera, debe ser el análisis a fondo de todo el sector financiero. El desempeño a largo plazo de una institución depende, en gran medida, de lo atractivo que sea el sector en que compete. Consideramos, pues, que este análisis debe comprender un examen total de las tendencias del sector; no sólo de las nacionales, sino también y con idéntico énfasis, de las mundiales.

Como punto de partida, es muy útil comenzar por una revisión de las tendencias y cambios estratégicos en áreas como competencia, productos, mercados, clientela y desempeño del sector financiero en Estados Unidos, Europa y Japón. Su importancia consiste en identificar cambios estructurales que pueden trascender fronteras. Aunque esas tendencias y cambios no afectan necesariamente a todos los países, es necesario establecer su influencia en determinado ambiente.

El centrar el análisis solamente en un país en vías de desarrollo tiene algunas limitaciones intrínsecas. Las tendencias sectoriales que apenas están comenzando en ciertos países pueden ser mejor

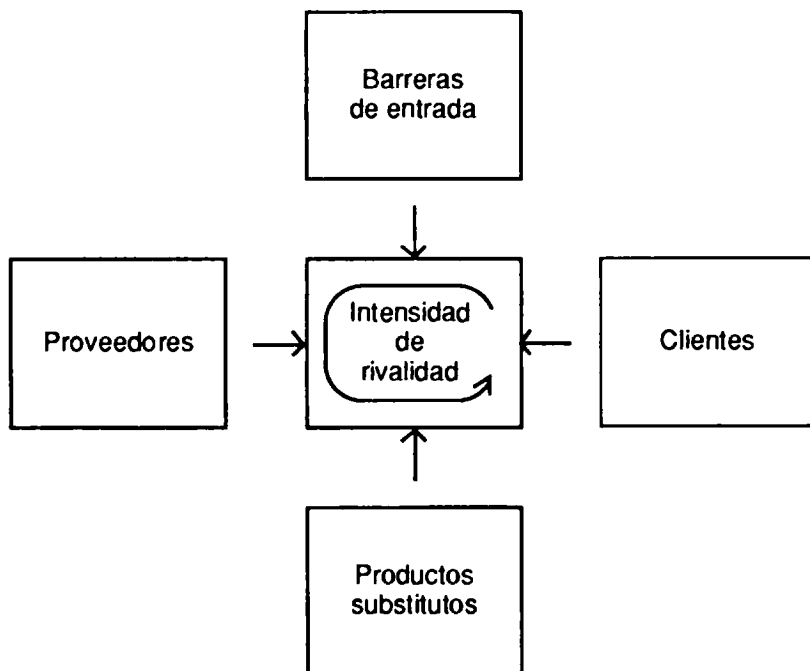
comprendidas mediante el análisis de la “curva de experiencia” de países más avanzados.

Esquema de las Cinco Fuerzas

Nuestro análisis del sector sigue el esquema de las cinco fuerzas (*Gráfico 2*), presentado por Michael Porter⁶ y basado en la tradición del campo de “organización industrial”.⁷ Este esquema, síntesis de numerosos estudios empíricos y teóricos, ayuda a ordenar la información disponible y a darle sentido a factores claves para analizar determinado sector. Por eso y por su utilidad práctica en el desarrollo de estrategias competitivas, se utiliza cada vez más entre los que tratan el planeamiento de instituciones financieras.⁸

Gráfico 2:

Esquema de las cinco fuerzas



Según este esquema, una industria atractiva sería aquella en que las barreras de entrada sean altas, la intensidad de la rivalidad entre competidores sea moderada, no existan muchos sustitutos y que tanto los clientes como los proveedores tengan un bajo poder de negociación. Estas cinco fuerzas (barreras de entrada, intensidad de la rivalidad, poder de presión de los proveedores de fondos y de los demandantes de productos, y productos sustitutos) van a ser las determinantes principales del atractivo de una industria o sector determinado. A continuación presentamos algunas consideraciones para el análisis de cada una de las cinco fuerzas en el sector financiero de países en desarrollo.

1. Barreras de entrada

La entrada de nuevos competidores generalmente incrementa la competencia y reduce el atractivo del sector. En los sistemas financieros de nuestros países, una de las barreras de entrada más formidables es, con frecuencia, la regulatoria; usualmente impuesta por el Banco Central.⁹

Aunque la barrera legal o regulatoria en los sistemas financieros puede ser la más obvia, no es por esto la única; ni es necesariamente la más infranqueable. Otras barreras de entrada pueden ser: economías de escala, altas inversiones iniciales, escasez de recursos humanos, acceso a tecnología u otros factores que dificultan la entrada de competidores en el sector. En un análisis que realizamos recientemente sobre la banca en Costa Rica, por ejemplo, una de las barreras de entrada identificada fue la dificultad de obtener personal especializado para ciertas actividades. Por otro lado, no encontramos economías de escala de importancia, después de cierto tamaño mínimo de operación;¹⁰ tampoco encontramos ninguna barrera regulatoria significativa en la autorización de nuevos bancos, ni una marcada curva de experiencia o tecnología difícil de copiar. El hecho de que existieran más de veinte bancos privados en 1989, comparado con la existencia de sólo cinco a comienzos de la década, es en gran medida explicable por estas barreras de entrada sumamente bajas.

2. Intensidad de la rivalidad

A pesar de que la intensidad de la rivalidad tiende a ser tanto mayor cuanto más competidores haya en un sector determinado, el número de los mismos es tan sólo un factor. Existen muchos ejemplos de industrias con relativamente pocos competidores pero en intensa competencia. Igualmente hay ejemplos, tal vez menos frecuentes, de industrias de muchos competidores en las que predominan “pactos de caballeros” o niveles estables de competencia entre ellos.

Este marco de análisis sectorial ayuda a identificar algunos factores que influyen en la intensidad de la rivalidad competitiva. Un crecimiento de la demanda, la existencia de un líder poderoso o una diferenciación marcada de los productos, producen generalmente el efecto de atenuar la competencia. Por el contrario, una estructura de costos fijos altos o el interés estratégico de competidores para permanecer o penetrar en el sector intensifican la competencia.

En un país centroamericano, por ejemplo, se encontró que no existía una institución líder, con suficiente influencia para establecer un desarrollo ordenado del sector financiero. La liberalización impuesta por el Banco Central, no había contribuido a establecer reglas del juego claras; situación que resultaba más grave por la entrada de nuevas y diversas instituciones con muy diferentes ventajas competitivas. Por otro lado, las encuestas entre clientes revelaron que los productos y servicios, ofrecidos por los diferentes bancos, se consideraban iguales o con muy poca diferencia entre ellos. Las instituciones financieras del país generalmente tenían una estructura de costos fijos altos, por lo que necesitaban un volumen considerable de operaciones para sobrevivir. Asimismo, se determinó que, por muy diversas razones, existían fuertes barreras de salida. Había instituciones que seguían operando por años, a pesar de rentabilidades bajas o incluso de pérdidas considerables.¹¹ Todos estos factores, más el creciente número de

bancos y la disminución del crecimiento del sector, explicaban la rivalidad cada vez más intensa en el sector financiero del referido país. Un análisis a fondo de estas tendencias, permitió pronosticar la creciente competencia, la forma que ésta tomaría y sus causas.

Al analizar la competencia es también recomendable incluir un resumen de las ventajas y desventajas competitivas de cada uno de los rivales más importantes. Una vez que se defina la estrategia competitiva de la institución, este análisis puede ser útil para predecir la reacción posible de los rivales y, así, poder asegurar ventajas competitivas permanentes.

La clientela: elemento central. En las instituciones financieras, a diferencia de otro tipo de empresas, los *proveedores* de recursos y los *demandantes* de servicios pueden ser las mismas instituciones o individuos; y, por consiguiente, ambos grupos, aunque representantes de dos fuerzas distintas, pueden ser catalogados como *clientela*.

En todo caso, para desarrollar planes estratégicos, se debe abordar como un elemento crucial el análisis a fondo, tanto de los clientes como de sus necesidades. Algunos autores afirman que tal análisis debe ser la base fundamental del plan estratégico.¹² Sin embargo, sorprende encontrar que las instituciones financieras, a veces, tienen poco conocimiento de las necesidades de sus clientes.

El valor agregado y la cadena de valor: Ambos conceptos son muy útiles en el análisis de la clientela. En términos competitivos, como menciona Michael Porter, el *valor agregado* es el monto que los clientes estarían dispuestos a pagar por los productos y servicios que la institución ofrece. Una empresa es rentable, en tanto que el valor de sus productos exceda el costo de proveerlos. La rentabilidad y crecimiento de un sector dependen, en gran medida, del valor agregado que los productos y servicios le den a la clientela. Si el producto genera poco valor para los clientes, por

muy bien estructuradas que estén las empresas en esta industria, será poco significativo el valor que se pueda obtener. Por otro lado, si el producto genera mucho valor agregado, la estructura del sector se convierte en la clave para determinar cómo este valor se ha de distribuir entre los diversos participantes. Debe hacerse notar que el tener un alto valor agregado es una condición necesaria —aunque no suficiente— para que el sector sea atractivo. Las instituciones financieras han de evaluar el valor agregado de sus productos y servicios, y evitar preconcepciones que pueden resultar erradas.

Asimismo, se requiere un análisis de la cadena de valor que identifique aquellas actividades específicas realmente valoradas por la clientela. Por ejemplo: investigaciones recientes señalan que, en muchos casos, el costo de tramitación de préstamos (costo implícito de las esperas, viajes, estudios, abogados y otros), tiene mucha mayor importancia que la tasa de interés.¹³ En otros casos, por nuestra parte hemos encontrado que, al no ser los productos y servicios financieros diferenciados, los clientes toman sus decisiones estrictamente con base en el precio. Una institución financiera que ignore lo que sus clientes realmente valoran, puede perder rápidamente mercado ante un competidor más consciente de las necesidades de su clientela. Comprender la *cadena de valor*, puede servir también para planear la introducción de nuevos productos y servicios. Si, por ejemplo, los clientes consideran que es de suma importancia tener acceso a dinero en efectivo a todas horas, el atractivo de los cajeros automáticos puede ser significativo. Si la liquidez es muy importante, productos como líneas de crédito automáticas integradas a certificados de depósito, pueden resultar muy atractivos.

3. Proveedores de fondos

Como veremos más adelante, las técnicas de segmentación de mercado son necesarias para el análisis, tanto de los proveedores como de los demandantes de fondos. Las diferentes categorías de

clientes, tienen necesidades y respuestas diferentes a diversos incentivos. La definición de los segmentos es importante y debe realizarse de forma tal, que sea útil para el diseño de la estrategia institucional.¹⁴

El análisis debe determinar el poder de negociación o presión que los proveedores de fondos pueden tener sobre la institución financiera. Cuanto mayor sea este poder, menos atractiva será la actividad en cuestión. En este sentido, la concentración de depositantes o proveedores de fondos puede ser un aspecto preocupante para un intermediario financiero. Además del riesgo implícito en la poca diversificación, existe la posibilidad de que, proveedores importantes de fondos, fijen de facto las tasas de interés para depósitos u otras condiciones que van en detrimento de la rentabilidad de la institución. Aunque esta situación no se haya dado en el pasado, es uno de los aspectos que debe ser considerado a través del análisis de escenarios. Una crisis económica, por ejemplo, puede causar no sólo el retiro de algunos proveedores de fondos importantes, sino también la imposición de condiciones poco ventajosas. Instituciones que dependían de pocos proveedores —tales como agencias internacionales— aprendieron esta lección, de forma dolorosa, en crisis financieras recientes.

Otros factores, tales como el costo de cambiar de institución financiera, pueden influir también en la relación de la institución con sus proveedores de recursos. En el caso de depositantes, es posible aumentar el costo de cambiar de institución ofreciendo servicios personalizados, paquetes integrados de servicios o productos muy a la medida, los cuales un cliente no va a encontrar con facilidad en otra institución.

4. Demandantes de productos y servicios

El análisis de los clientes, como demandantes de productos y servicios, debe ser muy similar al expuesto anteriormente. Se ha de comenzar con una segmentación, para llegar a identificar la

cadena de valor de los clientes de cada segmento; y, así, poder entender sus necesidades. Una comparación de los productos existentes con las necesidades identificadas, puede ayudar a reconocer oportunidades para introducir nuevos productos y servicios financieros. Por ejemplo: en un estudio que realizamos para un banco multinacional, los clientes en determinado segmento revelaron que una de sus necesidades más importantes era el manejo e intercambio legal de monedas entre países vecinos, servicio que ninguna institución financiera estaba ofreciendo.

Otro factor, con frecuencia importante en un análisis de los clientes, es la posibilidad de una “integración hacia atrás”. En la medida en que esta amenaza sea real, el poder de negociación de los clientes aumenta considerablemente con una consecuente disminución del atractivo del segmento. En el sector financiero, esta “integración hacia atrás” puede tomar la forma de emisiones de bonos o títulos valores, por las cuales el cliente capta recursos directamente de los ahorrantes, sin que medie el intermediario tradicional, el cual simultáneamente queda eliminado. El incentivo, para esta integración, será tanto mayor cuanto más grande sea el margen del intermediario financiero. Por razones obvias, los clientes más proclives a tomar esta decisión estratégica son, precisamente, los más sólidos y con mayor sofisticación financiera. Semejante actitud, puede llegar a propiciar el deterioro progresivo de algunos de los segmentos tradicionalmente más atractivos para los intermediarios financieros. Este fenómeno ya se ha observado en las economías más avanzadas y comienza a vislumbrarse en algunos de nuestros países.

5. Productos sustitutos

Un error común que se da al analizar la competencia, es el limitar el análisis a aquellas instituciones más similares a la propia. Hemos encontrado que los bancos comerciales identifican como competidores únicamente a otros bancos comerciales; las financieras evalúan las decisiones estratégicas de otras financieras,

y las instituciones de crédito hipotecario estudian cuidadosamente a otras instituciones de vivienda. Todos, sin embargo, tienden a ignorarse entre sí, por ser instituciones que tradicionalmente se estiman “diferentes”. Aunque siempre defectuoso, este criterio pudo haber sido aceptable en el pasado, cuando las diferencias entre instituciones financieras eran bastante marcadas, y sus campos de acción claramente definidos. Actualmente, en la medida en que las líneas divisorias entre las instituciones financieras se vuelvan más borrosas, dejar de analizar todos los posibles productos sustitutos no sólo es defectuoso sino también peligroso.

Alguien que analizara el sector azucarero e ignorara los productos sustitutos, como el sirope de maíz, perdería elementos de juicio para comprender con más alcances el futuro de este sector. Igualmente grave puede resultar no tomar en cuenta las tendencias de instituciones y mercados sustitutos, en el sector de servicios financieros. Por ejemplo, una tendencia importante en los mercados financieros mundiales es el creciente papel que desempeñan las bolsas de valores y el fenómeno conocido como “securitization”.¹⁵ Desde la perspectiva de un cliente necesitado de fondos, la emisión de un título valor, en el mercado abierto, puede ser un sustituto perfecto de un préstamo comercial. Igualmente, el descuento de un bono de prenda de un almacén de depósito, puede ser equivalente a un crédito prendario de un banco. Los créditos de proveedores o del sector informal a tasas altas, pueden resultar competitivos con créditos subsidiados de la banca de desarrollo que requieren innumerables trámites.

Es, pues, preciso asegurarse que, en el análisis del sector, no se ignoren productos sustitutos o instituciones paralelas que puedan significar una amenaza. La verdadera competencia de muchas instituciones financieras en el futuro puede, probablemente, provenir de instituciones muy diferentes a las que han dominado ciertos mercados financieros en el pasado. Ignorar —y no prevenir— la presencia de estos nuevos posibles rivales puede acarrear un costo muy alto.

Análisis de la institución

La formulación de la estrategia competitiva exige considerar factores internos y externos a la institución: los externos, que regularmente generan un conjunto de oportunidades y riesgos, están determinados por el entorno y el sector en el cual se compite. Las ventajas y desventajas competitivas prevalecientes dentro de la organización determinan los factores internos; o sea la capacidad que se tiene internamente para competir, a fin de aprovechar las oportunidades y esquivar los riesgos. La evaluación competitiva interna debe efectuarse por medio de un diagnóstico institucional que sea lo más imparcial, pragmático y completo posible. Aunque, por limitaciones de espacio, no vamos a extendernos en cómo realizar buenos diagnósticos institucionales, debemos destacar la necesidad de que se satisfagan tres condiciones. El diagnóstico debe:

- Concentrarse exclusivamente en las ventajas y desventajas competitivas sostenibles de la institución, en relación con sus competidores.
- Realizarse de acuerdo con los componentes de la cadena de valor o, en su defecto, siguiendo las áreas funcionales de la institución (mercadeo, operaciones, finanzas, etc.).
- Efectuarse tomando en consideración la interdependencia de los componentes de la cadena o de las funciones que están siendo evaluadas.

Lo que se pretende con el diagnóstico institucional es representar los puntos fuertes y débiles de la institución financiera en relación con los competidores presentes y futuros. Como puede apreciarse, se trata de efectuar un análisis relativo, no sólo en un sentido estático sino también en un sentido dinámico.

Aunque el diagnóstico es el resultado de un análisis situacional, que depende de factores y condiciones particulares, es importante

evaluar todos sus recursos. Los recursos humanos, específicamente los gerenciales, resultan difíciles de evaluar, lo cual frecuentemente constituye una de las mayores limitaciones. No basta evaluar su capacidad gerencial sino también su profundidad, su disponibilidad y su grado de cohesión dentro de la organización. En cuanto a los recursos financieros, debe estudiarse la magnitud de las inversiones, las tasas de rendimiento y los riesgos que se confrontan, para poder analizar con propiedad las posibilidades de crecimiento y las opciones estratégicas de diversificación.

Estrategia genérica

La estrategia apropiada para una institución debe considerar las circunstancias de su entorno, la estructura del sector donde compete, sus propias características institucionales y los valores personales de sus principales directores y ejecutivos. Sin embargo, como punto de partida, podemos identificar estrategias genéricas que permitan competir ventajosamente en un sector determinado. Estas deberán, después, convertirse en estrategias competitivas específicas y en planes de acción, concretados, en propuestas de inversión.

Según Porter, hay sólo dos tipos de ventajas competitivas: *de liderazgo en costos* y *de diferenciación*.¹⁶ Estas ventajas, y la cobertura de mercado que se pretenda alcanzar—amplia o limitada—constituyen las categorías básicas de las estrategias genéricas, cuyo esquema presenta el *Gráfico 3*.

Cada una de estas estrategias genéricas representa una ruta fundamental para lograr ventajas competitivas sostenibles que permitan, a determinada institución, un desempeño superior al de sus competidores. Las tareas asociadas con la realización exitosa de cada una de estas estrategias —e incluso la resultante cultura organizacional— son tan diferentes que, tratar de adoptar más de una estrategia a la vez, presagia con frecuencia resultados mediocres.

Gráfico 3: Estrategias genéricas

		Ventaja competitiva	
		Diferenciación	Costo bajo
Alcance competitivo	Amplio	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Segmento(s)	Enfoque-diferenciación	Enfoque-costos

Estrategia de liderazgo en costos

Esta estrategia consiste en adoptar un conjunto de políticas y decisiones orientadas a obtener una ventaja duradera en costos, con amplia cobertura de mercado. Conseguir una posición líder en costos, en relación con los competidores, es el objetivo central de esta estrategia. Estrategias genéricas de este tipo se dan con frecuencia en todos los países, en empresas industriales y comerciales. Sin embargo, en el sector financiero son poco comunes, debido en parte a que los recursos tradicionales de ventaja de costos —como economías de escala, tecnología propia y acceso a insumos más baratos— son menos utilizables en este sector.¹⁷ El Banc One de Columbus (Ohio, EE.UU.), institución con un alto volumen de elaboración de cheques y tarjetas de crédito para otras instituciones financieras, es a veces presentado como ejemplo de una estrategia de liderazgo en costos.

Estrategia genérica de diferenciación

Esta estrategia busca que los productos y servicios que se ofrecen se vean como diferentes de los de la competencia. El objetivo es que el mercado los perciba como únicos. La diferenciación debe lograrse con características que el cliente valore. Por ejemplo, rapidez en la entrega, atención personalizada, venta mancomunada de servicios financieros, o sistemas únicos y convenientes de distribución. La diferenciación proporciona ventajas competitivas de importancia, puesto que desarrolla lealtad en los clientes, reduce la sensibilidad al factor precio y, con ello, puede permitir mayor rentabilidad. Los llamados “supermercados financieros” —cómo Sears & Roebuck o Citicorp— siguen con frecuencia estrategias de diferenciación.

Estrategia de enfoque

Finalmente, la estrategia genérica denominada de *enfoque*, consiste en concentrarse en un segmento o grupo de segmentos del mercado. Su premisa es que una institución puede servir mejor a “nichos” del mercado, cuidadosamente seleccionados.¹⁸ Puede tener dos versiones: a) *enfoque-costo*, basada en un liderazgo en costos; b) *enfoque-diferenciación*, que logra sus ventajas competitivas a través de la diferenciación de sus productos y servicios en los segmentos escogidos.

Por razones tales como tamaño de los mercados, disposiciones legales restrictivas, limitaciones de recursos financieros, acceso limitado a tecnologías y escasez de cuadros ejecutivos, consideramos que la gran mayoría de las instituciones financieras de países en desarrollo difícilmente podrían adoptar con éxito estrategias dirigidas a amplios sectores de mercado. De ahí que la opción o alternativa casi obligada en estos países, sea seguir una estrategia de *enfoque*. Además, por otro tipo de consideraciones hace poco mencionadas, las estrategias con base en *el liderazgo en costos* son, con frecuencia, difíciles de sostener en instituciones

financieras de nuestro medio; lo cual sugiere que muchas instituciones han de seguir necesariamente estrategias de enfoque-diferenciación, para así competir exitosamente.¹⁹

Cadena de valor agregado: El análisis, como señalan algunos autores, debe descender al nivel de *la cadena de valor agregado* que, en una institución financiera típica, puede dividirse—según la concepción más simple— en actividades de *producción* y de *distribución*.²⁰ La primera se refiere a procesos y operaciones de tipo repetitivo y cuasi rutinario, tales como manejo de transacciones, transferencias de fondos y procesamiento de cheques. En cambio la distribución, por su parte, comprende actividades que relacionan o acoplan al cliente con la institución y que, con frecuencia, requieren de un trato directo, personalizado e intensivo en recursos humanos. La concesión de préstamos, la suscripción de valores de captación, los servicios bancarios personales y la entrega de paquetes integrados de productos y servicios financieros, corresponden a las actividades básicamente de distribución. Cabe notar que la adecuada ejecución de estas actividades exige un conocimiento riguroso de mercados, segmentos y necesidades de los clientes.

Para obtener ventajas competitivas sostenibles y congruentes con la estrategia genérica seleccionada, es fundamental decidir la importancia relativa que puede y desea dársele a cada uno de los grupos de actividades de la cadena. Obviamente se deduce que la estrategia de enfoque—“boutique financiera”, como alternativa al “supermercado financiero”— tiene mayor vigencia al trasladar el análisis a las actividades que forman la cadena de valor agregado. La creciente complejidad de los servicios financieros prestados y el mayor énfasis en la distribución y entrega de los mismos, refuerzan la necesidad de estrategias de enfoque-diferenciación en muchas instituciones financieras. Resulta crucial, en esta estrategia, identificar y desarrollar, dentro de la organización, factores que contribuyan a crear ventajas competitivas sostenibles. Con base en nuestras investigaciones, hemos encontrado, repe-

tivamente, algunos de estos factores que parecen contribuir al desarrollo exitoso de estrategias de enfoque-diferenciación:

- Capacidad para identificar y evaluar tendencias en los mercados financieros.
- Habilidad para efectuar segmentaciones de mercado, y para identificar las necesidades de los clientes en cada segmento.
- Capacidad para diseñar y mercadear productos y servicios financieros en forma de “paquetes integrados”.²¹
- Disponer de una “cultura” o “vocación” de servicio al cliente entre los recursos humanos de la organización.²²

Finalmente, es importante notar que, aunque varias instituciones adopten la misma estrategia genérica, esto no implica —como se verá a continuación— que se dé similitud en sus estrategias específicas.²³

Estrategia específica

Una vez seleccionada la estrategia genérica de una institución financiera se podrá definir su estrategia específica. El proceso de transformación de una estrategia genérica en una específica es trabajo complejo que requiere de esfuerzo, talento, creatividad y directrices claras que propicien la transformación. A continuación, ofrecemos algunas consideraciones que pueden facilitar este proceso en las instituciones financieras:

- Los bancos comerciales se están diversificando hacia productos y servicios no tradicionales que ofrecen mayor valor agregado para los clientes, y que generan comisiones por servicios, mayores que el margen financiero. Este fenómeno se explica, en parte, por la mayor competencia y por la amplia difusión de técnicas para la

gestión de activos y pasivos; por lo que resulta con frecuencia difícil obtener ventajas competitivas permanentes con base en labores de intermediación.

- Las instituciones financieras presentan oportunidades para crear valor económico, tanto en las actividades de inversión y colocación de préstamos como en las actividades de captación de recursos.²⁴ El estratega debe buscar soluciones a los problemas de inversión y a los de financiamiento, ya que, en las instituciones financieras, su relación es estrecha y son parte de un proceso de apoyo y refuerzo mutuos.

- Las instituciones financieras, así como cualquier empresa, deben definir su negocio o actividad económica central (core business) como fundamento sobre el cual debe construirse y apoyarse la estrategia específica.

- Es necesario establecer una búsqueda continua de oportunidades de diversificación e integración que permitan, dentro de la organización, compartir o transferir actividades—o ambas acciones a la vez— en las que se tengan ventajas competitivas duraderas.

Al puntualizar la formulación de una estrategia específica, diez elementos son fundamentales, aunque la importancia relativa de cada uno de ellos depende de la circunstancia concreta de cada caso. Los diez elementos son:

1. Objetivos y metas estratégicas.
2. Etapas y calendario de ejecución.
3. Segmentos de mercado escogidos.
4. Productos y servicios financieros para cada segmento.
5. Valor agregado recibido por el cliente en cada segmento.
6. Cobertura geográfica, que incluya tanto la amplitud como la densidad del sistema de distribución.
7. Mecanismos de entrega de los productos y servicios.

8. Riesgos asociados con la estrategia seleccionada.
9. Estructura organizacional, recursos humanos requeridos y sistema de incentivos.
10. Recomendaciones y políticas por áreas funcionales.

Propuestas de inversión

Como consecuencia de la estrategia específica, surge un conjunto de proyectos o propuestas de inversión. Son el fruto del proceso de planeamiento estratégico. Ejemplos de ellos pueden ser la introducción de un nuevo producto financiero, la cobertura de un nuevo segmento de mercado, la construcción de una nueva sucursal bancaria, la adquisición de una red de cajeros automáticos y la adopción de un nuevo sistema de computación.

Una vez identificados los proyectos, hay que evaluarlos debidamente para determinar su aceptación o rechazo y para ordenarlos de acuerdo a prioridad dentro de la estrategia. También hay que evaluarlos financieramente. Así, estas propuestas estratégicas son el punto de enlace entre *el planeamiento estratégico y la presupuestación de inversiones*, dos procesos sumamente importantes en las instituciones. Los proyectos generados fuera del proceso y financieramente viables, también deben evaluarse desde un punto de vista estratégico, para asegurar su congruencia con la estrategia de la institución.

El punto de contacto o enlace entre el planeamiento estratégico y la teoría financiera, aunque de vital importancia, no ha sido suficientemente estudiado, según nuestra opinión. Los expertos en finanzas y los expertos en planeamiento estratégico con frecuencia se ignoran mutuamente y, además, usan un lenguaje diferente. Notable excepción de esta divergencia son las investigaciones de Steward C. Myers, del Massachusetts Institute of Technology.²⁵ En ellas se sugieren planteamientos de cuatro tipos de problemas, cuyo estudio facilitaría la armonización de las finanzas con el planeamiento estratégico:

- La estimación apropiada de los flujos de efectivo asociados con proyectos estratégicos tomando en consideración los riesgos intrínsecos y el comportamiento de las variables macroeconómicas.
- La selección correcta de métodos de evaluación y de tasas de descuentos.
- La evaluación del impacto que producen los flujos de efectivo de un proyecto, sobre los activos y flujos de otros proyectos dentro de la organización.
- El análisis del efecto de los flujos de un proyecto sobre otros futuros proyectos de inversión.

CONCLUSIÓN

Este trabajo ha presentado un marco conceptual para el planeamiento estratégico en instituciones financieras y ha explicado sus diferentes componentes e interrelaciones. El proceso comprende el análisis del entorno, una evaluación del sector en donde se competirá, el diagnóstico interno de la institución, la escogencia de una estrategia genérica y la formulación de una estrategia específica sustentada en propuestas de inversión concretas y viables, desde el punto de vista financiero. Como principio general, se debe procurar no eliminar ninguno de estos componentes, a fin de facilitar el desarrollo de la estrategia de forma completa, congruente y exitosa. Cada componente del proceso, como el eslabón de una cadena, necesita interrelacionarse y reforzarse con los demás.

Finalmente, cabe reconocer que la ejecución de la estrategia es, después de todo, el aspecto clave. Una estrategia bien diseñada pero mal ejecutada servirá de poco. Aunque este tema está fuera del alcance de este artículo, a nuestro juicio, una adecuada ejecución de la estrategia necesariamente debe estar fundamentada en

la eficiente administración de los recursos de la institución; y necesita, por tanto, de liderazgo firme, habilidad negociadora, capacidad organizativa y sistemas de retroalimentación y control. El estudio y la solución de los problemas de ejecución, así como la formulación de la estrategia misma, deberán enfocarse como un proceso dinámico, continuo y participativo.

NOTAS

1. Para una respuesta a estas críticas, cfr. supra Michael Porter, "El Planeamiento Estratégico en Perspectiva".
2. George Yip, "Who Needs Strategic Planning" (*Journal of Business Strategy*, octubre 1986), define algunas de las características del tipo de empresas que más pueden beneficiarse con el planeamiento estratégico.
3. Algunos enfoques de planeamiento estratégico desarrollados para otros ambientes, están orientados a situaciones y problemas que son desconocidos por la mayoría de las instituciones en nuestro medio. Las técnicas de planeamiento de cartera, tan populares durante décadas pasadas en Estados Unidos y Europa, nunca tuvieron —es nuestra opinión— mucha pertinencia en nuestros países.
4. Nuestro análisis, según el lenguaje del área, es a nivel del "strategic business unit". Cuando se trate de grupos de empresas en sectores diferentes, recomendamos realizar el análisis para cada unidad pertinente; y, después, integrar los resultados. En teoría, el hacer el análisis en forma independiente de cada unidad dentro de un grupo, puede causar ciertos problemas al integrar las partes. Creemos que, en la práctica, no crea problemas serios en nuestro medio.
5. La profundidad de la cobertura de cada tema en este trabajo, no necesariamente es un reflejo de su importancia. Sobre el análisis del entorno, se han publicado varios libros que cubren el tópico a cabalidad. Entre éstos cabe

mencionar *El empresario y su entorno económico*, de Noel Ramírez, publicado por Editorial EDUCA, San José, Costa Rica, 1987.

6. Cfr., de Michael Porter, *Competitive Strategy* y *Competitive Advantage*, ambos publicados por Free Press en Nueva York, en 1980 y 1985 respectivamente.
7. En inglés, "Industrial Organization" a veces traducido como "organización sectorial" o "economía sectorial", es una rama de la economía preocupada por la estructura, conducta y desempeño de diferentes sectores económicos.
- 8.. Cfr., por ejemplo, Eduard Ballarín, *Estrategias Competitivas para la Banca*, Editorial Ariel, Barcelona 1985; R. Sapp y R. Smith *Strategic Management for Bankers*, Planning Executives Institute, Oxford, Ohio, 1984.
Resumimos este esquema, para dar una prueba del sabor con que el análisis debe realizarse; pero, para un tratamiento más a fondo de algunos de estos tópicos, invitamos al lector a consultar los trabajos originales en esta área.
9. En países como Guatemala, por ejemplo, no se autorizó durante muchos años la creación de nuevos bancos. En Nicaragua y El Salvador ha estado prohibida la existencia de los intermediarios financieros privados; o, cuando menos, muy limitada. En otros países, como Panamá y, más recientemente, Ecuador y Costa Rica, ha existido una posición bastante liberal de los entes regulatorios para permitir licencias a nuevas instituciones financieras.
10. La ausencia de economías de escala en instituciones financieras, después de cierto tamaño mínimo, ha sido confirmada en otros países (cfr., por ejemplo, Jeffrey Clark, "Estimation of Economies of Scale in Banking Using a Generalized Functional Form", *Journal of Money Credit and Banking*, Vol. 16 No. 1, febrero 1984). Es más probable encontrar economías de escala en actividades no intensivas en mano de obra debido a la introducción de tecnologías, tales como procesamiento electrónico de cheques, tarjetas de crédito, cajeros automáticos y otros.
11. La combinación de barreras de entrada bajas y barreras de salida altas, frecuentemente encontrada en nuestros sistemas financieros, es la peor combinación posible para determinar el atractivo de un sector.
12. Theodore Levitt, Profesor de Harvard y uno de los padres del mercadeo moderno, sostiene que el éxito en el mercadeo comienza con entender a los clientes. Ningún negocio, afirma, puede funcionar efectivamente sin una visión clara de su clientela. Cfr. su último libro, *The Marketing Imagination*, Free Press, 1983.

13. Por ejemplo: en el libro *Crédito Agrícola y Desarrollo Rural: La Nueva Visión* (por D. Adams, C. González y J.D. Von Pischke, Editorial Trejos, San José Costa Rica, 1987), se presentan estimaciones de los altísimos costos de transacción en la banca de diversos países (cfr. pp. 154-191).
14. Esta tarea, a menudo, no resulta fácil en la práctica. Un estudio de diferentes técnicas de segmentación en la banca, se puede encontrar en Shirley Chu, *"Marketing Strategies for Banks"* (unpublished Master thesis, Sloan School, Massachusetts Institute of Technology, junio 1986).
15. No hemos encontrado una traducción aceptable (y aceptada) al español de este término. Se refiere a la transformación de productos y actividades financieras en valores financieros comerciales ("securities", en inglés) negociados en el mercado abierto.
16. Porter, *Competitive Advantage*, op. cit., p. 11.
17. En general, un productor líder en costos necesita tener ventajas en factores tales como instalaciones capaces de producir eficientemente grandes volúmenes, supervisión intensa de la mano de obra, productos diseñados para facilitar su fabricación en serie y rígidos controles de los costos de producción y de los gastos generales.
18. El "nicho" es viable únicamente si puede generar, directa o indirectamente, un nivel de flujos netos de ingreso que permita lograr una tasa de rendimiento sobre la inversión, mayor que la tasa mínima requerida por la empresa.
19. Varios autores han notado que, en el negocio estricto de intermediación, las instituciones financieras están en dos negocios que pueden ser muy diferentes: la captación de fondos y el otorgamiento de los mismos. Los factores claves de éxito para cada negocio, pueden, por tanto, diferir en alto grado. Por ejemplo: para obtener depósitos de determinados segmentos, el número de sucursales y su localización pueden ser claves; en cambio, para otorgar préstamos, los factores claves de éxito podrían ser la capacidad de análisis y la rapidez del trámite.
20. Cfr. E. Ballarín, op. cit., pp. 251 y 252. También D. Crane, R. Kimball, W. Gregor, *The Effects of Banking Deregulation*, Association of Reserve City Bankers, julio 1983, p. 63.
21. Como ejemplo de esta capacidad, podemos citar a un banco comercial centroamericano que ha diseñado y mercadeado exitosamente una línea de

servicios financieros, relacionados con la gestión de tesorería de las empresas, asesoría en el manejo de efectivo, inversión de excedentes líquidos, colocación de pagarés comerciales, factoreo y líneas de crédito de corto plazo.

22. Modificar una cultura es una tarea difícil, compleja y que requiere de tiempo. Por lo tanto, aquellas instituciones con culturas de servicio, pueden tener ventajas competitivas significativas en una estrategia de enfoque-diferenciación.
23. Por ejemplo: existen bancos comerciales con estrategias de enfoque-diferenciación que han adoptado rutas tan diferentes como son la expansión internacional en el segmento personal de ingresos medios, la banca institucional para empresas locales y la banca de menudeo para el mercado local. Es evidente que cada una de estas opciones estratégicas, tienen diferencias en segmentación de mercados, en los productos ofrecidos y en las habilidades para mercadearlos.
24. La teoría financiera moderna sugiere que es más fácil crear valor económico en las empresas a través de decisiones de inversión (mercado/producto), que mediante decisiones de financiamiento (estructura deuda/capital o política de dividendos). Cfr. R. Brealey, S. Myers, *Principles of Corporate Finance*, McGraw-Hill, 2ª. edición, 1984.
25. Steward C. Myers, "Finance Theory and Financial Strategy", *Interfaces*, Vol. 14, 1984.

PARTE

II

El planeamiento estratégico y el entorno

4

La estrategia empresarial y el entorno en los países en desarrollo

James E. Austin

¿Qué tiene de diferente la administración en los países en vías de desarrollo? Su entorno es muy distinto y, además, cambia constantemente. Esta diferencia afecta significativamente las decisiones gerenciales y estratégicas. Unos cuantos ejemplos sirven de ilustración.

En México, una empresa local de propiedad familiar había operado un negocio muy exitoso de distribución de electrodomésticos durante muchos años.¹ En la década de 1980, su éxito e incluso su supervivencia, se vieron amenazados por una fuerte inflación. Sus políticas tradicionales —fijación de precios, crédito a clientes, cuentas por pagar a proveedores y financiamiento bancario— comenzaron a dar por resultado pérdidas y descapitalización. El cambiante entorno macroeconómico de México también afectó duramente a las empresas extranjeras, tales como la exitosa subsidiaria de Pepsico, Sabritas.² El gobierno, inesperadamente,

devaluó el peso y, con ello, —en términos de dólares— aniquiló las utilidades de la compañía. Además, para atender el agudo problema de balanza de pagos, el gobierno exigió a Sabritas y a otras empresas, que exportaran como condición para poder continuar importando sus insumos y equipos.

Las empresas se enfrentan frecuentemente con ambientes políticos turbulentos: La Standard Fruit, subsidiaria de Castle & Cooke en Nicaragua, se encontró en 1979 en medio de una insurrección armada que culminó con el establecimiento de un régimen revolucionario. La empresa tuvo que desarrollar estrategias nuevas para lidiar con el nuevo gobierno —que tenía diferentes conceptos sobre la propiedad privada y el papel de las empresas en la sociedad— y con los trabajadores, cuyas expectativas acerca de compartir el control y los beneficios de la compañía fueron drásticamente cambiadas por la revolución.

Las condiciones socioeconómicas pueden exigir prácticas distintas. La pobreza generalizada requiere de los gerentes un mayor grado de sensibilidad y responsabilidad social. Nestlé y otros fabricantes de alimentos para infantes, fueron muy criticados porque, en los países en vías de desarrollo, usaron prácticas de mercadeo que estimulaban el consumo de alimentos para infantes, similares a las que se utilizaban en los países desarrollados. Las condiciones insalubres de vida, la falta de agua potable y los bajos niveles de educación e ingreso de las personas, aumentaban enormemente la probabilidad de que las fórmulas infantiles se usaran incorrectamente y de que causaran posibles daños a los infantes.

La capacidad de analizar, comprender y manejar las fuerzas externas que rodean a la empresa es elemento fundamental para lograr una administración efectiva. El gerente se enfrenta con dos interrogantes básicas: qué analizar en el entorno y cómo evaluar su pertinencia a la estrategia de la empresa. El entorno distintivo de los Países Menos Desarrollados (PMD), absorbe a la empresa en una compleja multitud de presiones, exigencias y oportunidades.

El riesgo de ser abrumada es real. El gerente debe analizar, sistemáticamente, las fuerzas ambientales; descifrar sus implicaciones y utilizarlas en la toma de decisiones estratégicas. Lo que he llamado Marco de Análisis Ambiental (MAA) puede ayudar al gerente a comprender la peculiaridad y complejidad del entorno empresarial en los PMD. Trabajar dentro de un marco analítico, no garantiza que se tomen las decisiones óptimas; pero ofrece una estructura para el proceso de toma de decisiones y para responder preguntas importantes a la gerencia.

VISIÓN INTEGRAL: FACTORES Y NIVELES MÚLTIPLES

Una tarea fundamental en el análisis del ambiente es identificar y comprender las fuerzas externas que inciden sobre la empresa. La visión integral de éstas implica reconocer sus conexiones e interdependencia.

Dentro del Marco de Análisis Ambiental, el *primer paso* es clasificar las fuerzas externas en cuatro categorías: *factores económicos, políticos, culturales y demográficos*. Desde luego, existen formas alternativas de clasificarlos. No obstante, estas cuatro tienen la ventaja de ser completas y de poderse integrar fácilmente con las perspectivas y técnicas analíticas derivadas de la economía, de las ciencias políticas, de la sociología, de la antropología y de la demografía, disciplinas que constituyen el fundamento de las ciencias sociales.

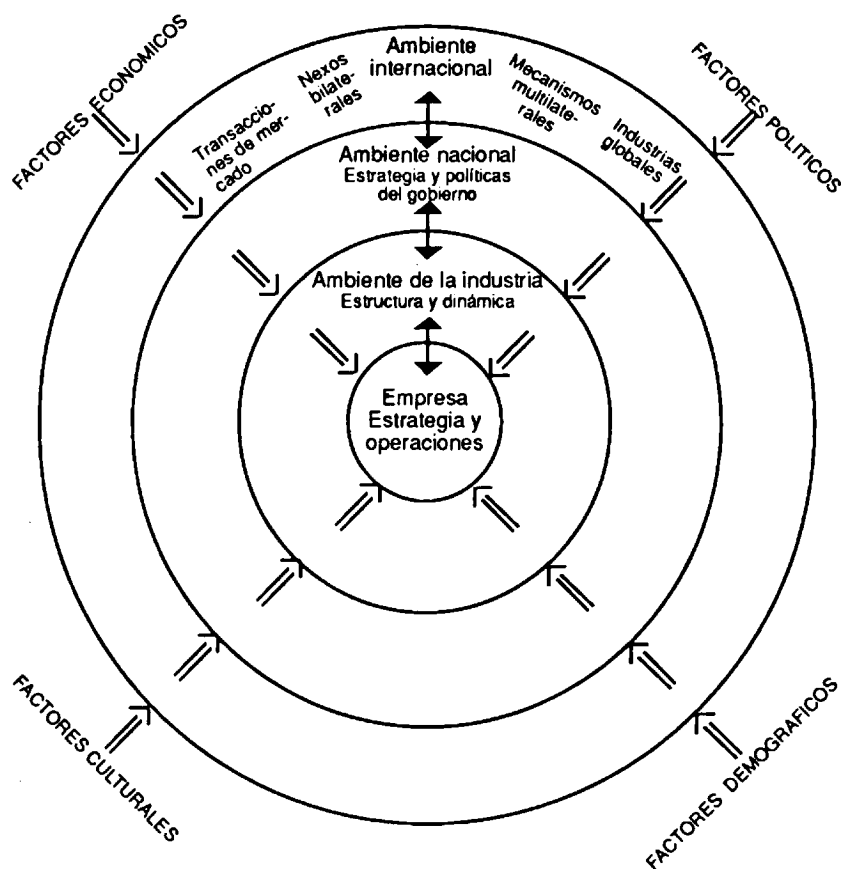
El *segundo paso* es reconocer que el entorno empresarial tiene cuatro niveles: el *internacional*, que abarca los diversos tipos de interacción entre los países; el *nacional*, forjado por la estrategia y las políticas de un gobierno; el *nivel de la industria*, que incluye el ambiente competitivo inmediato de las empresas, y el *nivel de la empresa*, que comprende la estrategia y las operaciones de la empresa individual. Se concibe, pues, que estos niveles ambientales son parcelas del macroentorno; desde lo más distante de la empresa (nivel internacional), hasta lo más cercano que es la empresa

en sí, o microentorno. Cada uno de estos niveles es influenciado por los factores ambientales globales: *económicos, políticos, culturales y demográficos*. También, las medidas que se toman en cada uno de los niveles pueden afectar a los restantes, es decir, son interactivas.

El *Gráfico 1* es un resumen del MAA. En forma de mapa conceptual, presenta los componentes y sus nexos, que describiremos ahora con más detalle.

Gráfico 1:

Marco de análisis ambiental



Factores ambientales

Uno de los grandes obstáculos que enfrentan los gerentes, cuando tratan de llevar a cabo un análisis ambiental, es tratar de clasificar los fenómenos externos. Son tantos y parecen ser tan complejos, que la confusión puede inmovilizar la acción. Un primer paso clave consiste en usar categorías analíticas que permitan desenredar la complejidad externa y hacerla más manejable.

Las cuatro categorías de factores ambientales —económicos, políticos, culturales y demográficos— se pueden dividir en subcategorías (como se muestra en el *Gráfico 2*), para hacer más claro el escrutinio sistemático. Este facilita las decisiones frente a factores ambientales específicos.

Gráfico 2:

Factores ambientales



- *Los factores económicos* comprenden los recursos naturales, la mano de obra, el capital, la infraestructura y la tecnología.
- *Los factores políticos* incluyen asuntos tales como estabilidad, ideología, instituciones y nexos geopolíticos.
- *Los factores culturales* son el conjunto de valores, actitudes y comportamientos compartidos que caracterizan y orientan a un grupo de personas. Abarcan la estructura social y su dinámica, las perspectivas sobre la naturaleza humana, la actitud hacia el tiempo y el espacio, la religión, el papel de los sexos y el idioma.
- *Los factores demográficos* incluyen el crecimiento de la población, la estructura de edades, la urbanización, la migración y el estado de la salud. El contexto demográfico supone la diferencia estructural más importante entre los países desarrollados y los menos desarrollados; sus perfiles de población y su dinámica son contrastantes.

La individualización de los factores debe acompañarse de la comprensión de sus interrelaciones. Un gerente necesita conocer cada uno de los hilos y la forma en que se entretajan, para crear la tela ambiental. Estos factores y su interacción forjan la naturaleza del entorno empresarial en el nivel internacional, nacional, industrial y de la empresa; y, por lo tanto, proporcionan un lente analítico común, a través del cual se puede observar cada uno de los niveles. Con el uso de estas categorías, los gerentes pueden identificar y analizar los fenómenos ambientales más sistemáticamente. Separar los fenómenos en factores individuales, facilita el análisis y agudiza la exploración. Con frecuencia, los factores se encuentran en un estado de cambio continuo, de manera que se hace necesario rastrearlos periódicamente. El análisis ambiental debe ser dinámico y no estático.

Niveles ambientales

El nivel internacional

Como los países en vías de desarrollo son parte integral de la economía internacional, el MAA debe incorporar esta dimensión. Vamos a delinear aquí los aspectos relevantes del entorno internacional, con el fin de usarlos después para analizar las estrategias del gobierno, la industria y las áreas funcionales. Los países se vinculan entre sí, gracias a los flujos de recursos a través de las fronteras, los cuales tienen lugar por medio de cuatro tipos principales de interacción.

El primer tipo son las transacciones normales de mercado en el campo internacional, que originan el flujo de bienes y servicios entre las naciones. Los PMD operan en la economía internacional como compradores, proveedores, competidores y también como usuarios de capital. Las repercusiones de la dinámica de los mercados pueden ser decisivas. Por ejemplo, los precios internacionales de las principales importaciones o exportaciones pueden afectar enormemente las economías nacionales, las políticas de los gobiernos y el entorno empresarial interno en el cual opera una empresa.

El segundo tipo de interacción internacional son los nexos bilaterales especiales entre el país en el cual opera la empresa y algún otro país. Tales relaciones entre país y país pueden afectar la naturaleza de las transacciones de mercado, así como desembocar en flujos que no son comerciales y que pueden tener gran repercusión en el entorno empresarial del país. Se pueden ver estas relaciones a través del lente de las cuatro categorías ambientales del MAA, por ejemplo:

- a) *Nexos económicos*: la mayor parte del comercio exterior de México se hace con los Estados Unidos, por lo cual la economía mexicana depende enormemente de la solidez de la economía de los Estados Unidos.

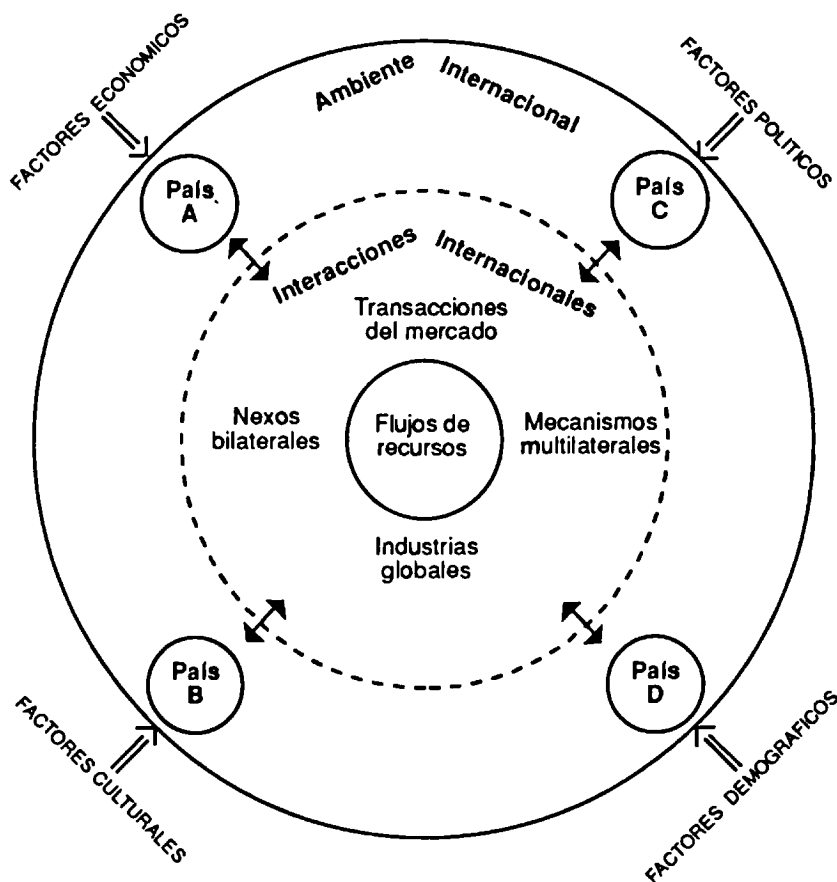
- b) *Nexos políticos*: tal como los vínculos de Polonia con la Unión Soviética, los cuales resultaban en flujos de ayuda e influencia sobre las políticas internas.
- c) *Nexos culturales*: tal como los vínculos de Pakistán con Arabia Saudita, por compartir la religión islámica, lo cual conduce a flujos de trabajadores y recursos de capital.
- d) *Nexos demográficos*: gran número de varones de Lesotho, emigran a la vecina Sudáfrica para trabajar en las minas, lo cual afecta la estructura de la oferta laboral y las economías de ambos países. A principios de la década de 1980, Nigeria expulsó a sus trabajadores inmigrantes, por lo que un millón de obreros de Ghana regresaron a engrosar las grandes filas de desempleados que ya tenía el país.

El tercer vehículo para la interacción internacional consiste en mecanismos multilaterales o convenios formales, para regir todo un sistema internacional o subconjuntos del mismo. Como ejemplos podemos citar: el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), el Convenio Internacional del Café; el Acuerdo Multifibra, para productos básicos específicos; el FMI y el Banco Mundial, para las finanzas internacionales; la Corte Mundial, para el derecho internacional; y las Naciones Unidas, para las relaciones políticas mundiales.

El cuarto enlace entre los PMD con la economía internacional son las industrias globales. En estas industrias, los sistemas de producción y los mercados se extienden por todos los países y son interdependientes. Las decisiones tomadas en un país repercuten directamente en las operaciones de las empresas de esa industria en otros países. La estructura y el comportamiento competitivo en las industrias globales están forjados, en parte, por las fuerzas de los entornos específicos de cada uno de los países en donde funcionan. En efecto, debido a su participación en una industria global y a su interacción entre sí, las empresas individuales comparten experiencias de entornos de otros países e industrias.

Gráfico 3:

Ambiente Internacional

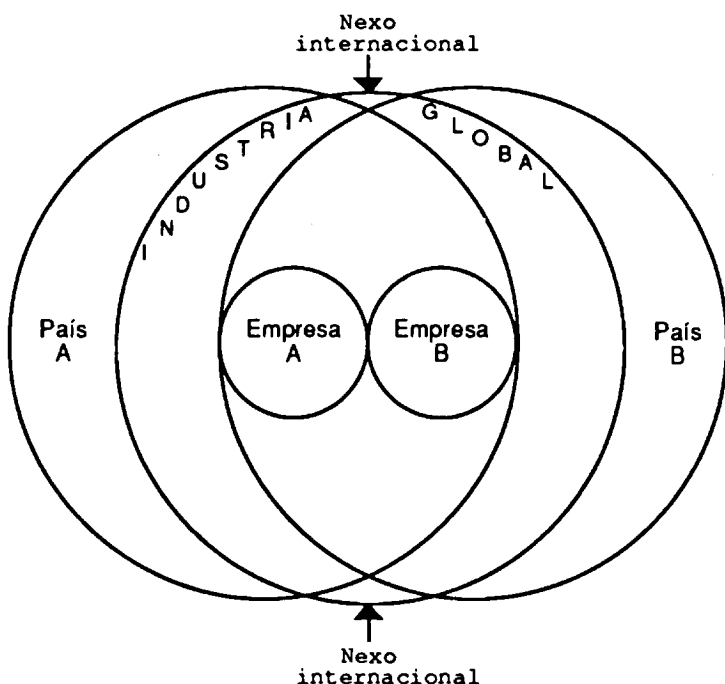


Un gerente de una industria global puede necesitar el MAA para examinar el entorno empresarial de un país, en el que opera un competidor; aunque la empresa en sí no tenga negocios en ese país. Lo que sucede en esa industria en un país puede tener implicaciones competitivas para una compañía que se encuentra en otro país; incluso sin que cambie inmediatamente el entorno empresarial en el segundo país. Por ejemplo, el gobierno de un país puede conceder subsidios de exportación a las empresas en una

determinada industria global. Repentinamente, la empresa que está en esa misma industria, pero en otro país, se puede encontrar en una posición competitiva desventajosa, aunque su entorno nacional no haya cambiado. El reto para la empresa afectada negativamente es, pues, modificar su entorno o sus operaciones, para poder superar así la desventaja competitiva.

El *Gráfico 3* muestra el ambiente internacional en lo referente a los cuatro tipos de transacciones internacionales discutidas. El *Gráfico 4* muestra los nexos internacionales creados por las industrias globales en términos de ambientes que se traslapan.

Nexos internacionales de los ambientes nacionales a través de las Industrias globales
Gráfico 4:



El nivel nacional

A nivel nacional, la estrategia del gobierno es el punto central del análisis. Metodológicamente, uno puede considerar que la nación-estado es similar a una empresa: tiene objetivos y metas, una estrategia de desarrollo, políticas e instrumentos de políticas para implementar su estrategia. Como se mencionó anteriormente, la estrategia nacional y sus elementos son moldeados por factores económicos, políticos, culturales y demográficos; tanto internacionales como nacionales. De esta manera, el análisis de la estrategia nacional debe considerar los nexos causales con esos factores, para así comprender por qué el gobierno ha adoptado o podría adoptar ciertas medidas.

Los gobiernos de los PMD tienen estrategias nacionales de desarrollo. El grado de claridad y explicitud de estas estrategias varía entre los países, pues algunos claramente establecen planes nacionales de desarrollo, mientras que otras son simplemente resultados *de facto* de las medidas del gobierno. En cualquier caso, pueden encontrarse agendas estratégicas no escritas de las fuerzas políticas opositoras. Es esencial que los gerentes puedan interpretar y predecir las estrategias nacionales, con el objeto de cerciorarse de las implicaciones que van a tener para las estrategias y operaciones de la empresa. El proceso para hacer esto constituye el segundo nivel de nuestro Marco de Análisis Ambiental.

Las preguntas que debe formularse la gerencia son:

- ¿Cuál es la estrategia que está siguiendo el gobierno y por qué?
- ¿Es probable que cambie esa estrategia y cómo?
- ¿Cómo se está llevando a cabo la estrategia y en qué grado de probabilidad puede verse afectada mi industria y mi empresa?

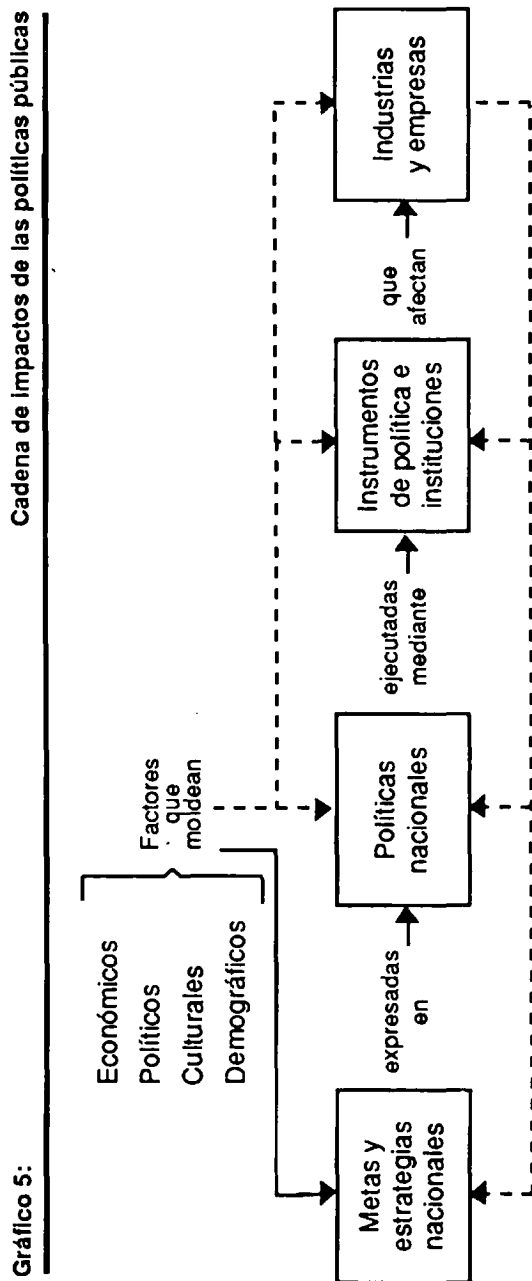
Para responder a estas preguntas, el gerente puede analizar el ambiente en el nivel nacional: 1) estudiando cómo los factores

ambientales condicionan la estrategia del gobierno; 2) definiendo las metas y la orientación de la estrategia; 3) examinando las políticas públicas, los instrumentos de políticas y las instituciones que son los mecanismos para ejecutar las políticas; 4) evaluando su repercusión sobre la industria y la empresa.

El *Gráfico 5* ilustra cómo se relacionan entre sí los elementos que forman la llamada “Cadena de impactos de las políticas públicas”. Los factores ambientales, económicos, políticos, culturales y demográficos moldean la estrategia del gobierno e influyen en los demás elementos de la cadena. La estrategia nacional contiene metas, establece el principal enfoque de desarrollo del país y se expresa en términos de un conjunto de políticas públicas. Las políticas son llevadas a la práctica por una variedad de instrumentos e instituciones. Al final de la cadena, se encuentra el efecto de la repercusión sobre la industria y sobre la empresa. Los elementos son interactivos y existen efectos de retroalimentación. Por ejemplo, las empresas o los grupos de la industria interactúan con los ejecutores y con los formuladores de políticas y esa interacción puede influir tanto en la forma como en el contenido de las estrategias, políticas y mecanismos de implementación del país.

En los países en vías de desarrollo con frecuencia resulta complicado comprender las políticas del gobierno, debido a la rapidez con que cambian. Existe un alto grado de incertidumbre. Esto hace que la habilidad de rastrear e interpretar las políticas públicas, de manera sistemática y eficiente, se convierta en una tarea incluso más necesaria e importante.

El medio ambiente y las estrategias nacionales. Las estrategias nacionales, igual que las estrategias empresariales, están forjadas por las fuerzas ambientales en que se hallan inmersas. Los factores económicos, políticos, culturales y demográficos influyen en las decisiones estratégicas de los formuladores de políticas. Estos factores ambientales nacionales e internacionales crean restricciones y oportunidades, a partir de las cuales los formuladores de



políticas deben tejer la estrategia nacional. Por todo ello, el gerente necesita identificar y comprender los nexos entre los factores ambientales y la opción estratégica del gobierno. Asimismo, es importante reconocer que los resultados de las estrategias pasadas crean el contexto para las futuras. La historia ayuda a forjar el futuro. Por ejemplo: cuando Miguel de la Madrid llegó a ser Presidente de México, a finales de 1982, su administración se enfrentó con enormes déficits presupuestarios y de balanza de pagos, inflación desbocada, producción estancada y un servicio financiero de la deuda externa de grandes proporciones. Esta situación —que era, en gran parte, resultado de las políticas de las administraciones anteriores y de los precios declinantes en las exportaciones petroleras de México— redujo enormemente el grado de libertad que tenía el nuevo gobierno para formular su estrategia. No debemos sorprendernos que la estrategia resultante se haya caracterizado por su austeridad fiscal, racionamiento del crédito, restricciones a las importaciones, devaluación de la moneda, promoción de las exportaciones y asistencia del FMI. La estrategia en referencia, también estuvo influenciada por otros factores que durante muchos años prevalecieron en México.

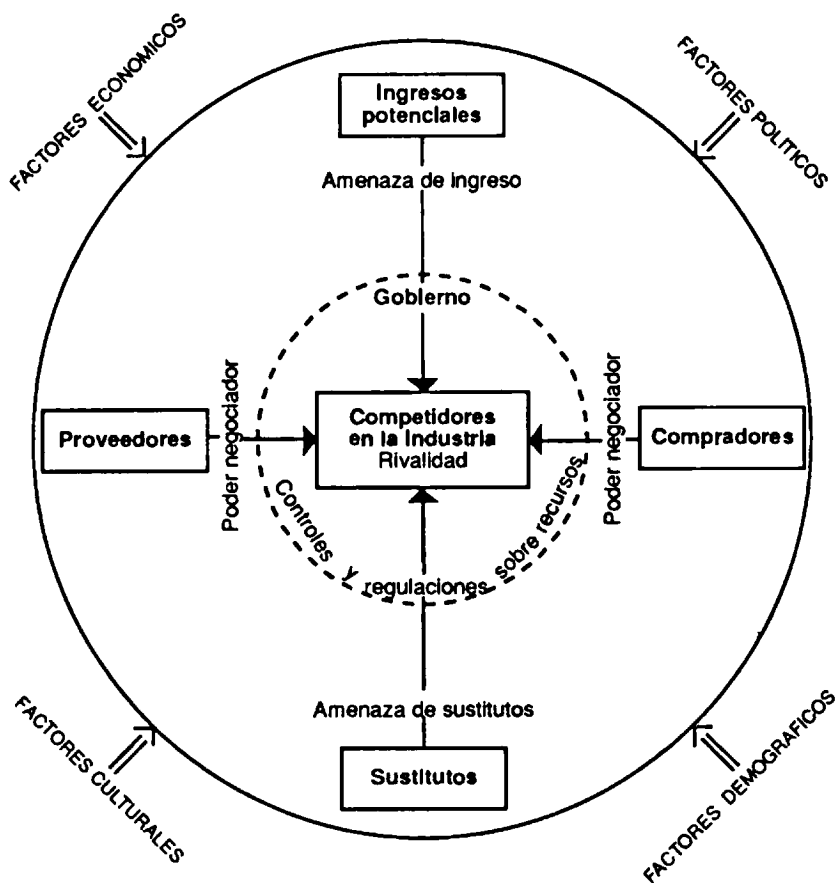
El nivel industrial

A nivel de la industria, un gerente debe comprender el ambiente competitivo inmediato que enfrenta la empresa. El análisis industrial se concentra en la estructura de la industria y en su dinámica competitiva, las cuales están formadas por factores ambientales especiales de los PMD.

Para el análisis industrial y competitivo, el MAA se vale de metodologías existentes. El marco más útil y reciente ha sido desarrollado por Michael Porter.³ Puesto que el modelo de las *Cinco Fuerzas* de Porter (cfr. supra: *Gráfico 2*, Artículo 2) se fundamenta en los mercados, industrias y experiencias de los países desarrollados, es necesario modificarlo y completarlo para que sea útil a los gerentes en los PMD. Esto se logra al fusionar el marco de las *Cinco Fuerzas* con el MAA . (*Gráfico 6*).

Gráfico 6:

Marco de análisis industrial para los PMD



El marco de las *Cinco Fuerzas* reconoce cinco categorías de competidores y sus fuerzas competitivas correspondientes:

CATEGORÍAS DE COMPETIDORES

FUERZAS COMPETITIVAS

Competidores actuales
Competidores potenciales
Sustitutos potenciales
Proveedores
Compradores

Intensidad de la rivalidad
Barreras de entrada
Presiones de sustitución
Poder de negociación de los proveedores
Poder de negociación de los compradores

El concepto central que sustenta este marco es la “rivalidad extendida”. En el centro se encuentran los competidores reales y la intensidad de su rivalidad constituye la fuerza competitiva entre ellos. Alrededor de los competidores existentes hay amenazas de entrada de parte de competidores potenciales y de productos sustitutos. Por último, las interacciones con proveedores y compradores se consideran como una dinámica competitiva expresada en relaciones de poder de negociación. El marco de las Cinco Fuerzas contiene elementos genéricos que se pueden aplicar a todo análisis de la industria. Sin embargo, para optimizar su uso en el análisis del entorno de los PMD, es necesario hacerle dos importantes modificaciones:

Primero, debemos incorporar las medidas del gobierno a la categoría de “megafuerza”. En los países en vías de desarrollo, el control del gobierno sobre los recursos y sus poderes reguladores pueden afectar las estructuras de las industrias, la naturaleza de la competencia y las ventajas competitivas relativas entre las empresas. La influencia sobre la estructura y la dinámica de la industria es tan extendida y poderosa que constituye una sexta fuerza competitiva que se une a las cinco de Porter. Consideremos lo siguiente:

- Los gobiernos controlan muchos recursos críticos, tales como divisas, créditos y licencias de importación. Una de las formas de competir ventajosamente dentro de una industria es disfrutar de las preferencias administrativas del gobierno. El manejo de las relaciones empresa-gobierno se convierte en un elemento competitivo decisivo.
- Los gobiernos afectan la dinámica competitiva al influir en la entrada de competidores potenciales. En muchos casos, la autorización del gobierno es un requisito previo para entrar en una industria. Los gobiernos suelen regular el número y el tipo de empresas que pueden competir.

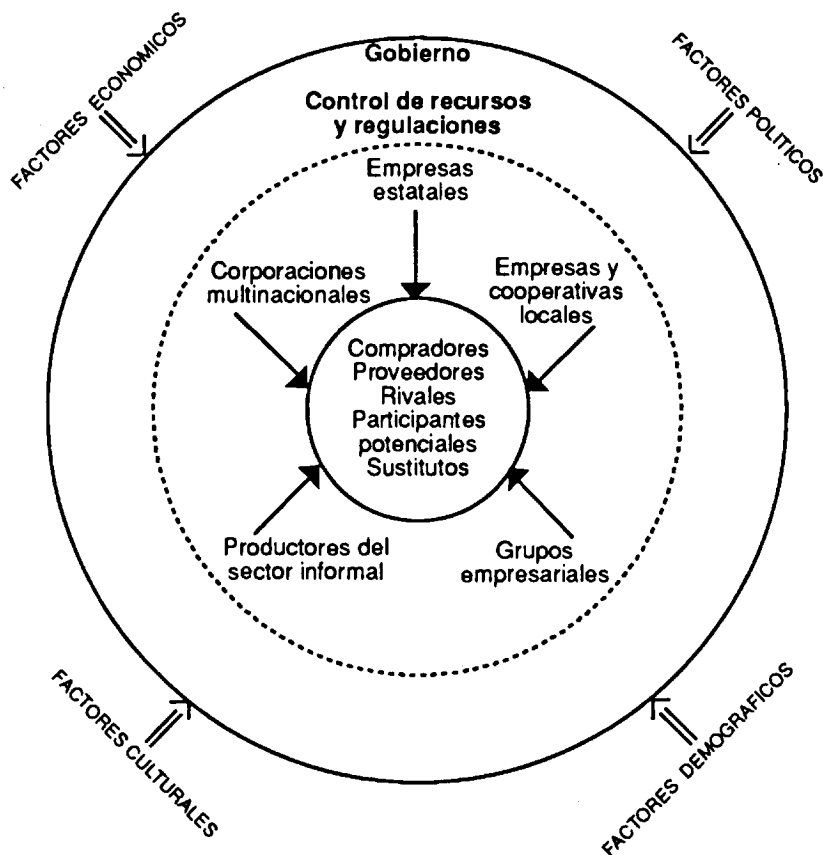
- Las estrategias y políticas del gobierno pueden afectar significativamente los precios relativos y, por consiguiente, la sustituibilidad de los productos.
- Las regulaciones del gobierno influyen en el grado relativo de poder de negociación entre compradores y proveedores.
- El gobierno es una fuerza competitiva, no sólo a través de sus poderes reguladores, sino también a través de la propiedad de empresas estatales (EE) que producen directamente bienes y servicios para el mercado.

Segundo, es necesario agregar la influencia de los factores ambientales (económicos, políticos, culturales y demográficos) para entender la estructura y la dinámica competitiva de la industria. Estos factores afectan a cada una de las fuerzas y relaciones competitivas: la intensidad de la rivalidad, el poder de negociación de compradores y proveedores, y las amenazas de entrada de nuevos competidores o la aparición de productos sustitutos.

El marco modificado hace énfasis en el análisis institucional y en las características distintivas de los participantes en la industria de los PMD. En estos países generalmente hay cinco categorías de empresas en una industria, cada una con diferentes fortalezas y debilidades competitivas: *empresas estatales*, que suelen ser entidades económicas muy grandes; *grupos empresariales*, que son conglomerados poderosos, diversificados y, con frecuencia, de propiedad familiar; *empresas y cooperativas locales*, que no pertenecen a ningún grupo empresarial, pero que pueden ser importantes en una industria; *corporaciones multinacionales*, que tienen fuertes nexos internacionales; y *productores del sector informal*, que son una gran cantidad de pequeñas empresas que operan en los sectores de servicio y de industria liviana. Cualquiera de estos tipos de empresas puede aparecer desempeñando algún papel dentro de la industria: rival, comprador, proveedor, participante potencial o sustituto. El *Gráfico 7* muestra

las relaciones entre los factores ambientales, gobierno, los actores institucionales y las cinco fuerzas de la industria.

Gráfico 7: Actores Institucionales claves en el análisis industrial de los PMD



Además de utilizar el Marco de Análisis Ambiental, es necesario tener en cuenta dos fenómenos del entorno en los PMD: la *concentración* del poder y la *incertidumbre* de las políticas.

La escasez de recursos, la infraestructura física y social inadecuada, la información deficiente, la poca movilidad de los factores de producción y las debilidades institucionales, impiden el normal funcionamiento de los mercados y conducen a la concentración del poder privado y público.

En lo político, las medidas del gobierno no sólo son cambiantes sino también, a veces, erráticas. Las reglas del juego no son claras. Todo esto refleja las debilidades de las instituciones y la inestabilidad de los actores políticos. Dada la fuerza del gobierno, medidas de orden político más que decisiones empresariales, determinan las ventajas competitivas. En consecuencia, la dinámica competitiva a menudo se centra en lograr la preferencia política. Tener en cuenta imprevistos y la consecuente flexibilidad operativa, se convierten en elementos decisivos para manejar las empresas en situaciones de incertidumbre.

El nivel de la empresa

El cuarto nivel del análisis ambiental es la empresa misma. Igual que los niveles internacional, nacional e industrial, la empresa forma parte integral del análisis. La repercusión de todo el entorno en la empresa es el punto central del MAA. Es necesario recordar que la formulación de la estrategia, exige analizar factores externos e internos a la empresa: los externos que representan oportunidades y riesgos, están determinados por el entorno y la competencia. Los factores internos son las ventajas y características competitivas prevalecientes en la organización; es decir, la capacidad de la empresa para competir, a fin de aprovechar las oportunidades y esquivar los riesgos del entorno. La evaluación competitiva interna debe efectuarse por medio de un diagnóstico institucional imparcial, completo y que también tome en cuenta los componentes de la cadena de valor.

CONCLUSIÓN

El entorno de la empresa es un sistema interactivo y dinámico. Las decisiones adoptadas por las empresas individuales moldean el entorno en el nivel industrial, el cual, a su vez, puede afectar las estrategias y políticas del gobierno, que así mismo puede afectar el entorno internacional; y viceversa. De manera similar, como actores dentro del entorno, las instituciones internacionales, los gobiernos, las industrias y las empresas, pueden afectar y alterar los factores económicos, políticos, culturales y demográficos. La gerencia estratégica implica tanto ajustarse al entorno empresarial, como alterarlo.

El Marco de Análisis Ambiental (MAA) ofrece un enfoque analítico para examinar y comprender la naturaleza distinta del entorno empresarial de los PMD. El *primer* componente del MAA son los factores económicos, políticos, culturales y demográficos. Estos cuatro grupos interrelacionados y sus subcategorías, permiten que los gerentes exploren y analicen su entorno de una manera más sistemática. Estos factores influyen el entorno en cada uno de los cuatro niveles analíticos: internacional, nacional, industrial y de la empresa. El *segundo* componente del MAA, permite al gerente analizar la estrategia nacional de un gobierno y comprender sus efectos sobre el entorno empresarial. A través de la cadena de impactos de las políticas públicas del MAA, el gerente puede descubrir y evaluar los efectos reales o potenciales de las políticas del gobierno sobre la estrategia global y las áreas funcionales de una empresa. El *tercer* componente usa una perspectiva institucional para identificar la naturaleza de los actores claves en el entorno a nivel industrial.

Al emplear el MAA, los gerentes, con el propósito de formular estrategias más eficaces para sus empresas, pueden examinar sistemáticamente las características ambientales, las estrategias de los países y la estructura y dinámica de la industria. Las naciones del Tercer Mundo se enfrentan a enormes problemas en su

lucha por desarrollarse. Los gerentes y las empresas, desempeñan un papel decisivo en el proceso de desarrollo. La gerencia de calidad puede ser el recurso más escaso del Tercer Mundo; los países y empresas que mejor puedan captar y fortalecer la capacidad gerencial son los que van a salir adelante. Los gerentes enfrentan una multitud de retos, cuando operan en este entorno empresarial muy exigente. También tienen la gran responsabilidad de contribuir al mejoramiento de las sociedades en las que operan.

NOTAS

1. Cfr. Carlos Sequeira, "Electrohogar S.A.", Caso del IPADE, 1985.
2. Cfr. Kenneth Hoadley y James E. Austin, "Sabritas S.A. de C.V.", caso de Harvard Business School 381-096, 1981, rev. 1986.
3. Cfr. Michael E. Porter *Competitive Strategy* (Nueva York: Free Press, 1980), y *Competitive Advantage* (Nueva York: Free Press, 1985).

5

Las estrategias económicas

Noel Ramírez

La cambiante situación económica mundial hace cada vez más difícil pronosticar el desarrollo de las economías nacionales. Los gerentes se preguntan continuamente acerca del futuro de las economías en que se desenvuelven y de las opciones que, en materia económica, podrían enfrentar ante diferentes circunstancias. Lo importante con respecto a las economías no es sólo entender su funcionamiento y nivel de desarrollo, sino también poder predecir, dentro de cierto margen razonable, su comportamiento futuro.

El presente artículo contribuirá a que los gerentes tengan una mayor comprensión de las posibles causas sobre los problemas económicos; a que puedan realizar un análisis más profundo de las diferentes estrategias y políticas macroeconómicas que los gobiernos pueden seguir y a que lleguen a efectuar predicciones sobre los posibles escenarios económicos que eventualmente confrontará la empresa.

CARACTERÍSTICAS DE LAS ECONOMÍAS

La aplicación de cualquier política económica a nivel de un país debe tomar en cuenta las características estructurales de su

economía, las cuales están dadas tanto por el tamaño como por el grado de apertura de la misma. El tamaño de una economía se mide en función de la capacidad que tiene el país de afectar los términos de intercambio en los mercados mundiales; es decir, los precios internacionales de sus exportaciones e importaciones. El grado de apertura se determina en función de la importancia relativa que el sector externo tiene en la economía (lo cual es, a su vez, un reflejo de su nivel de autosuficiencia). Una de las formas más comunes de determinar el grado de apertura es midiendo la relación *Importaciones + Exportaciones / Producto Interno Bruto*. Al analizar un país, debemos distinguir si se trata de una economía pequeña y abierta, como son cualquiera de las economías centro-americanas, o grande y cerrada, como es la de los Estados Unidos.

Las principales causas de los desequilibrios económicos de las economías grandes y cerradas son de origen interno. La inflación es un reflejo de desequilibrios internos entre oferta y demanda. Las políticas económicas que sigue el país en las áreas fiscal, crediticia, comercial, salarial y cambiaria inciden sobre la demanda interna, provocando el desequilibrio. La tendencia general hacia el aumento del comercio internacional conduce a un mayor grado de apertura —aun en las economías tradicionalmente grandes y cerradas— y esto, a su vez, provoca una interdependencia cada vez mayor entre los desequilibrios internos y los desequilibrios externos, absorbidos a través del comercio internacional de bienes y servicios.

En el caso de las economías pequeñas y abiertas, se deben distinguir dos tipos de causas de los desequilibrios financieros: la primera es de origen doméstico, similar al de las economías grandes y cerradas; la segunda es de procedencia importada. La inflación importada es aquella que la economía absorbe cada vez que realiza cualquier tipo de importación; los precios de los bienes o servicios aumentan, a pesar de que se mantiene fija la tasa de cambio. Ya que las economías pequeñas y abiertas no pueden influir en el precio mundial de su producción exportable, la devaluación se

presenta como una de las principales alternativas, a corto plazo, para reestablecer la rentabilidad del sector exportador, en los casos en que los incrementos de los precios internacionales no compensan los aumentos de costo causados por la inflación interna.

ESTABILIDAD FRENTE A LA INFLACIÓN

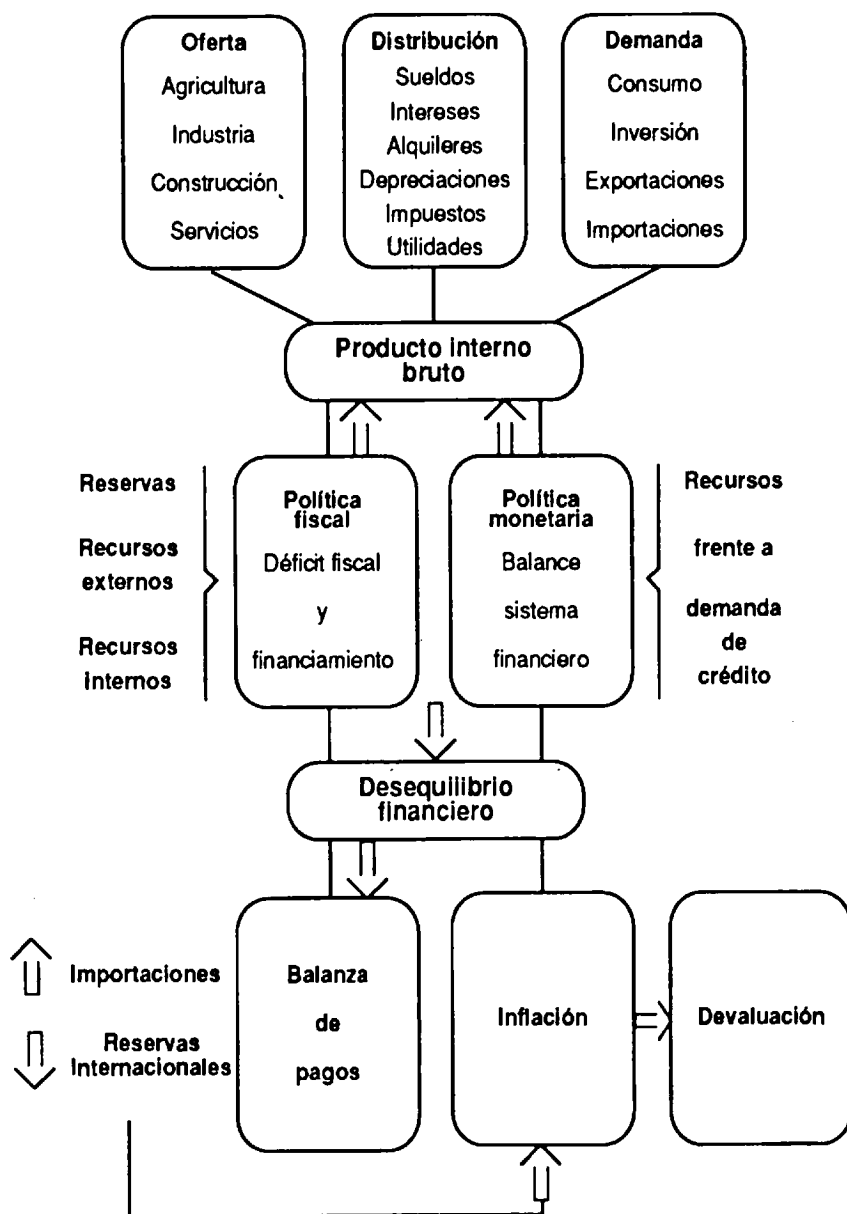
Para analizar los efectos de las políticas económicas, en economías pequeñas y abiertas, presentamos un esquema fundamentado en cuatro elementos: *producción, política fiscal, política monetaria y balanza de pagos*. Los niveles de producción y la balanza de pagos reflejan la ejecutoria de la economía; en cambio, las políticas fiscal y monetaria muestran los tipos de intervención que el Estado tiene a su disposición para influir en el comportamiento de los dos primeros elementos.

Si bien es cierto que se sacrifican algunos aspectos, lo interesante del esquema consiste en que, con poca información, se puede responder a preguntas importantes relacionadas con la estabilidad financiera o con la eventualidad de un proceso inflacionario que pondría en peligro —con todas sus implicaciones económicas y financieras— la estabilidad de la tasa de cambio y de la economía. Por ejemplo, no se mencionan específicamente otras políticas que también afectan la demanda interna y que se discuten dentro de las estrategias de corto y largo plazo—tales como la política salarial y la comercial (subsidios, aranceles, tarifas de servicio público)—, debido a que están incidiendo directamente en el déficit fiscal y en la política crediticia. Este tipo de análisis permitiría, a muchos gerentes alrededor del mundo, preparar sus organizaciones en la mejor forma posible para hacer frente a los cambios en el ámbito económico.

El esquema, sintetizado, se presenta en el *Gráfico 1*; y la información requerida para su aplicación y un mejor entendimiento es la siguiente:

Gráfico 1:

Esquema de análisis



Producto interno bruto

El producto interno bruto (PIB) es uno de los indicadores más comúnmente usados para medir el nivel de producción económica de un país. Como lo podemos observar en el *Gráfico 1*, el PIB se puede medir desde tres puntos de vista diferentes, pero complementarios: desde el ángulo de *la oferta*, al medir el aporte neto que genera cada sector de la economía nacional (agricultura, industria, construcción y servicios); desde el ángulo de *la demanda*, al analizar el uso que se da a la producción nacional (consumo público y privado + inversión pública y privada + exportaciones - importaciones) y, finalmente, tomándolo como criterio la retribución a los factores de la producción y la parte del pastel que toma el Estado, en *la forma de impuestos*.

En consecuencia, cada forma de medir la actividad económica nos da una perspectiva diferente. Por ejemplo, mediante *la oferta*, podríamos observar el balance del crecimiento económico por sector, lo que, a la vez, nos permitiría detectar la falta de dinamismo de un sector específico. Mediante *la demanda*, observaríamos si los recursos se están destinando para garantizarnos un mayor crecimiento en el futuro por medio de más inversión en el presente, o si, por el contrario, estamos sacrificando crecimiento en el futuro, a fin de mantener en el presente un mayor nivel de consumo. Finalmente, *el aspecto distributivo* también podría analizarse, aunque fuese de una forma muy general, con el fin de que las medidas correctivas puedan ponerse en marcha oportunamente.

Política fiscal

En adición al elemento *producción*, el esquema requiere un análisis de *la política fiscal*. Esta repercute en la demanda interna y se manifiesta a través del comportamiento de las finanzas del sector público (gobierno central y resto del sector público no financiero). El objetivo primordial del análisis consiste en llegar a

conocer la magnitud del déficit fiscal y, lo que es aun más importante, la forma en que dicho déficit está siendo financiado.

La magnitud del déficit fiscal se debe medir como porcentaje del nivel de la actividad económica a precios corrientes (déficit/PIB). La determinación de esta relación evita caer en la conclusión errónea de que la situación fiscal, por el simple hecho de que el déficit hubiese aumentado en términos absolutos, se está agravando, ya que una economía, cuya producción de bienes y servicios aumenta, podría hacer frente a un déficit mayor, medido en cifras absolutas, sin encaminarse necesariamente a desequilibrios financieros serios.

El déficit fiscal se puede financiar con recursos externos contratados directamente por el gobierno; por ejemplo, un préstamo otorgado por un organismo multilateral o por la banca comercial internacional; o con recursos internos, como los que se obtienen de la banca central.

De acuerdo con el enfoque monetario de la balanza de pagos, un déficit fiscal financiado con recursos externos no es causa de inestabilidad en los precios; en cambio, uno, financiado con recursos internos, es mucho más probable que afecte la estabilidad financiera del país. Un déficit financiado con recursos externos no afecta la estabilidad de precios en el corto plazo, ya que los mismos permitirían financiar importaciones adicionales, para enfrentar el aumento en la demanda, sin que los precios internos se vean afectados. Por el contrario, si el déficit fuese financiado con emisión inorgánica, el incremento en la demanda interna, provocado por dicho déficit, incitaría un proceso inflacionario, ya que en el corto plazo no habría incrementos en la oferta de bienes. Se ha dicho que los recursos internos sí pueden ser fuente de inestabilidad financiera; por lo tanto, es necesario identificar cuándo lo son y cuándo, a pesar de que se haga uso de ellos, no se está atentando contra la estabilidad.

Política monetaria

De acuerdo con el enfoque monetario, lo único que se puede controlar es el crédito y, a través de éste, el nivel de reservas, ya que la liquidez la determina el público en general. El sistema financiero puede sostener un determinado nivel de crédito interno haciendo uso de los siguientes recursos: deuda externa, reservas internacionales, recursos internos respaldados por la producción nacional y recursos internos inorgánicos. Solamente en este último caso, el financiamiento de la economía sería inflacionario.

Para saber con certeza qué tipo de recursos se destinaron a financiar el déficit fiscal es preciso analizar el panorama monetario, que incluye el comportamiento del Banco Central. Por lo tanto, el panorama monetario refleja la política crediticia que se está ejecutando.

El *balance del sistema financiero* está compuesto de activos, los cuales están constituidos fundamentalmente por los saldos del crédito que se otorga —tanto al sector público como al privado— y de pasivos, que pueden ser de origen externo y de origen interno. Los *recursos internos* están compuestos, a su vez, de dos elementos: el dinero constituido por el numerario y los depósitos a la vista, los cuales son líquidos por excelencia; y el cuasi dinero, que abarca los depósitos a plazo, bonos y cualquier otro título financiero existente en el mercado. Estos últimos son relativamente ilíquidos. Cuando sumamos el dinero y el cuasi dinero, obtenemos lo que se conoce como activos líquidos; es decir, el total de liquidez interna que existe en la economía en un momento dado. Finalmente, la demanda de crédito interno puede ser sostenida con las reservas internacionales que el país hubiese podido acumular durante períodos anteriores, independientemente de la situación actual que esté viviendo la economía nacional.

Los recursos internos propiamente dichos, es decir, los activos líquidos, si bien es cierto que son los recursos más sanos para

financiar la actividad económica de un país, también pueden llegar a ser, según las circunstancias, los que más dañen la estabilidad financiera. Determinar las consecuencias de este tipo de financiamiento resulta relativamente fácil, ya que, si los activos líquidos están aumentando como resultado del crecimiento de la actividad económica, eso sería completamente saludable y se mantendría más o menos constante, lo que se conoce como coeficiente de liquidez (activos líquidos/PIB). En el caso contrario, cuando el crecimiento de los activos líquidos excede el crecimiento de la actividad económica, el aumento en los recursos internos es totalmente inflacionario, producto de un desequilibrio financiero causado por la política fiscal, o por la misma política crediticia.

En resumen, el sistema financiero puede sostener un determinado nivel de crédito interno al hacer uso de la deuda externa, de las reservas internacionales, de los recursos internos respaldados por la producción nacional y de los recursos internos inorgánicos. Solamente en este último caso, el financiamiento de la economía sería inflacionario.

Esta conclusión nos lleva a tratar de determinar el nivel de crédito que debe otorgarse a una economía, para no causar un desequilibrio financiero ni paralizar la producción por falta de recursos crediticios. Al respecto, se puede señalar que empíricamente¹ se ha demostrado que, en economías pequeñas y abiertas, el crédito nominal debería tener una tasa de crecimiento similar al crecimiento real del PIB. Si el crédito creciera más rápidamente que el PIB, las consecuencias podrían ser: *a)* un mayor nivel de endeudamiento externo; *b)* una pérdida de las reservas internacionales o *c)* una presión en el nivel de precios internos, cuando las alternativas *a)* y *b)* hayan sido agotadas.

El resultado de este planteamiento es sumamente importante de considerar en el diseño de la política monetaria. Esto significa que, contrariamente a lo que los economistas keynesianos recomiendan, la política crediticia, en las economías pequeñas y

abiertas, debe ser puesta en práctica de forma pasiva y cíclica; por lo tanto, no se puede utilizar como herramienta eficiente para contrarrestar los ciclos económicos.

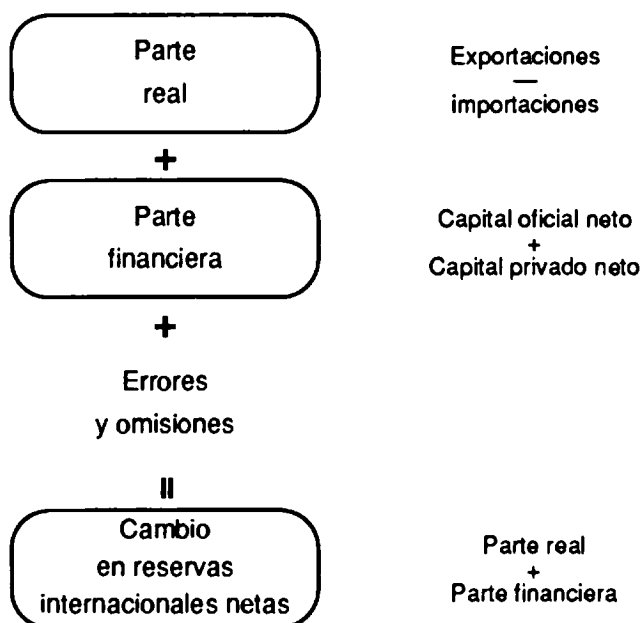
Finalmente, es importante analizar, no sólo el comportamiento del sistema financiero como un todo, sino también, en forma similar pero por separado, el comportamiento de la Banca Central, ya que, normalmente, en épocas de crisis es el gran financiador del sector público y del resto del sistema financiero.

Sector externo

La última pieza clave en nuestro esquema es el sector externo, que está reflejado en la *balanza de pagos* del país. En relación con este sector, se deben tener claros dos aspectos fundamentales: la balanza de pagos siempre está balanceada y en ella no se encuentran las causas de los problemas financieros o cambiarios que experimenta el país en un momento dado, sino que simplemente es un reflejo de estos problemas. Por ejemplo, alguien podría decir que “el problema se debe a que hemos sufrido una pérdida de reservas internacionales”; sin embargo, la causa de esta pérdida podría encontrarse en el incremento de las importaciones, como resultado de un crédito excesivo concedido para cubrir un déficit fiscal. Es en este momento cuando se llega a identificar el verdadero problema.

La balanza de pagos, tal como se observa en el *Gráfico 2*, está compuesta de tres partes: *primera*, la que —podría llamarse la parte real— contiene las exportaciones e importaciones de bienes y servicios del país; *segunda*, la que se conoce como la parte financiera, que comprende el movimiento neto de capital (retiros, menos amortizaciones), tanto público como privado; *tercera*, la que se refiere a la variación en las reservas internacionales netas. Si las dos primeras porciones de la balanza de pagos, en términos netos, generaran un superávit, entonces las reservas aumentarían; en caso contrario, disminuirían por un monto igual al déficit existente.

Gráfico 2: **Balanza de pagos**



Los mecanismos que permiten absorber, a través de la balanza de pagos, los desequilibrios financieros del país, sin que ello repercuta en el nivel de precios internos, no pueden operar en forma indefinida. Una vez que se agotan, tanto las reservas como la posibilidad de incurrir en más endeudamiento externo, el gobierno se verá obligado a enfrentar la siguiente disyuntiva: o poner en marcha un programa de estabilización que, si bien es cierto, salvaguarda la estabilidad financiera y cambiaria del país, se obtendría en el corto plazo a costa de un menor crecimiento económico —y por lo tanto de un mayor desempleo—; o continuar con las políticas expansionistas que agotaron las reservas, en cuyo caso se generaría un proceso inflacionario que atentaría contra la estabilidad cambiaria del país, pero sin verse forzado en el corto plazo a reducir tanto su gasto público como el privado. Sin embargo,

debemos reconocer que estas dos opciones son de corto plazo, y que la inflación solamente agravará las distorsiones de la economía nacional, estimulando la especulación y desestimulando al aparato productivo.

ESTRATEGIAS ECONÓMICAS NACIONALES

Aunque en ocasiones no se definan de manera totalmente explícita, las estrategias económicas de los gobiernos generalmente buscan alcanzar uno, o más, de los siguientes objetivos: *crecimiento, distribución de los beneficios, participación en el proceso político y estabilidad financiera.*

La orientación que tome la política económica nacional —tanto a corto plazo (durante los siguientes 12 a 18 meses) como a largo— dependerá del énfasis que se dé a cada uno de los objetivos. A corto plazo, sin embargo, la política económica se concentra más en manejar la estabilidad interna (precios) y externa (tasa de cambio). A largo plazo se centra en la búsqueda del desarrollo a través del crecimiento con distribución.

Una estrategia de corto plazo debe estar enmarcada dentro de una de largo plazo. Es necesario que exista congruencia entre las estrategias de corto y largo plazo. Por ejemplo: sería incongruente que un gobierno estuviese propugnando un proceso de promoción de exportaciones a largo plazo y que, al mismo tiempo, pusiese en práctica, a corto plazo, un proceso inflacionario conducente a una tasa de cambio sobrevaluada, que es un desestímulo al sector exportador.

Cuando se haya definido la estrategia macroeconómica deberán establecerse las políticas económicas que le darán forma y contenido. Las diferentes políticas económicas se pueden agrupar de la forma siguiente: *fiscal, monetaria, comercial, laboral y cambiaria.*

Política fiscal. Las decisiones que se han de tomar en política fiscal están relacionadas con los siguientes aspectos:

- El tamaño y la composición del gasto público.
- La carga tributaria, considerada en su magnitud y con respecto a los sectores y las actividades que afecta.
- El monto y la forma de financiar el déficit fiscal.

Política monetaria. En materia monetaria, los asuntos más importantes son:

- Los niveles de liquidez de la economía y el aumento de esa liquidez en función del crecimiento de la producción.
- La distribución del crédito entre el sector público y el sector privado.
- Las tasas de interés y los mecanismos de ajuste de las mismas.

Política comercial. Al considerar el tema de la política comercial, las autoridades que rigen este sector deben establecer las pautas siguientes:

- El grado deseado de protección arancelaria y, por lo tanto, las tasas nominales y efectivas de protección.
- El uso de cuotas de importación.
- Los mecanismos de incentivos a los diferentes sectores productivos.
- El grado de control de los precios en el mercado interno.

Política laboral. Las decisiones que se han de tomar, relacionadas con la política laboral, son las siguientes:

- Generación de empleo en los sectores público y privado.
- Mecanismos para la fijación de salarios.

Política cambiaria. En relación a la política cambiaria, es necesario definir los siguientes aspectos:

- El sistema cambiario: tipo de cambio único o múltiple.
- El sistema de ajuste de la tasa de cambio, que puede ir desde permitir un tipo de cambio libre (fijado por el mercado), hasta mantenerlo fijo.
- Los mecanismos de acceso y asignación de divisas en el mercado oficial.

La combinación y profundidad de estas políticas se determina específicamente para cada situación particular; el conjunto resultante se denomina —y así usualmente se conoce— como paquete de políticas económicas.

ESTRATEGIAS DE CORTO PLAZO

Las estrategias económicas nacionales que pueden ser puestas en práctica, en el corto plazo, por los gobiernos son: por un lado, la de *crecimiento económico* a través del estímulo a la demanda interna, acompañado de incentivos a la producción para el mercado doméstico, o bien, mediante la promoción de las exportaciones hacia los mercados mundiales; por el otro, ante la falta de crecimiento, se puede establecer un *programa de estabilización*, tendiente a controlar la expansión de la demanda interna. Sin embargo, cuando los gobiernos no son capaces ni de promover el crecimiento ni de llevar a la práctica un programa de ajuste, se llega de hecho, en forma temporal, a una estrategia de *endeudamiento externo*; cuando esta última opción no es viable, se adopta un *proceso inflacionario*.

Es importante destacar que la estrategia de crecimiento económico, aunque se inicie y tenga repercusiones en el corto plazo, hará sentir sus efectos y continuará desarrollándose en el largo plazo. Por esta razón, se prefiere presentarla y discutirla, en sus dos variaciones fundamentales, en la sección de estrategias de largo plazo.

Programas de estabilización ²

Los programas de estabilización económica tienen como objetivo controlar o reducir la expansión de la demanda interna, cuyo exceso —se supone— está causando desequilibrios en la economía del país. Existen, principalmente, dos tipos de programas: *el ortodoxo*, que sigue los lineamientos del Fondo Monetario Internacional, y *el heterodoxo*. Ambos intentan restringir la demanda interna, pero sus paquetes de políticas son diferentes. Existen *otros tipos de ajuste* que recurren, únicamente, a controles de precios y a tasas de cambio para corregir los desequilibrios. El *Gráfico 3* presenta un resumen de las diferentes políticas de ajuste y estabilización. A continuación se presentan las consideraciones de política más importantes para cada tipo de programa de estabilización.

Programa ortodoxo

Un programa de estabilización ortodoxo busca reducir el déficit fiscal para reducir la expansión monetaria y, consecuentemente, para resolver los problemas de balanza de pagos del país o controlar la inflación. Esta reducción se puede lograr mediante la disminución del gasto público, mediante el aumento de los ingresos del gobierno, o por medio de ambas acciones. Por lo tanto, un programa de este tipo generalmente consta de un paquete que incluye *mayores impuestos, incrementos en las tarifas de servicios públicos y recortes presupuestarios en las entidades del sector público*. Estas medidas fiscales deben complementarse con acciones en los campos monetarios, comercial, laboral y cambiario, si se quiere corregir las causas del desequilibrio, evitar nuevas distorsiones y estimular al aparato productivo.

La política monetaria es fundamental en los programas de ajuste ortodoxo. Se sustenta en el principio de que los desequilibrios en la balanza de pagos son causados, primordialmente, por desequilibrios internos en la oferta monetaria; por lo tanto, la

Gráfico 3:

Políticas económicas de ajuste y estabilización

Tipos ajuste	Fiscal	Monetaria	Comercial	Laboral	Cambiaria
Ortodoxo	↓↓ Déficit ↑↑ Impuestos ↓↓ Gastos	↓↓ Expansión monetaria ↑↑ Interés real	↓↓ Controles de precio ↓↓ Subsidios	↓↓ Salario real ↓↓ Empleo	Devaluación
Control precios	Déficit igual o mayor	Expansión monetaria igual o mayor ↓↓ Interés real	↑↑ Controles de precio ↑↑ Subsidios ↓↓ Mercados negros	↓↓ Salario real ↑↑ Sector informal	Cambio fijo y sobrevaluado
Control tasa cambio "Tablita"	Déficit igual	Expansión monetaria igual ↑↑ Interés real	↓↓ Exportación ↑↑ Importación Inflación bienes no comerciales sigue igual	↓↓ Empleo productivo de bienes comerciales	Cambio sobrevaluado + Expectativas devaluación
Heterodoxo: Ortodoxo + Control precios claves	↓↓ Déficit	↓↓ Expansión monetaria	Control "Inteligente" de precios claves	Control salarial	Tablita o cambio fijo temporalmente

corrección del desequilibrio requiere controles estrictos sobre las variaciones en el volumen y el destino del crédito. El programa impone restricciones a la expansión monetaria, tanto al sector público como al privado. En el primer caso, se limita el endeudamiento interno y externo y, dentro de éste, el de tipo comercial. La reducción en la expansión monetaria se refleja normalmente en un rápido incremento de la tasa de interés real.

En materia comercial se promueve una reducción significativa de los controles de precios y una rápida reducción de los subsidios internos. La lógica es que los mercados funcionen con libertad para asignar eficientemente los recursos y así efectuar los ajustes rápidamente.

En política laboral se establecen lineamientos tendientes a controlar los ajustes salariales, con el fin de que estos no excedan la tasa de inflación. Se persigue que, con la reducción en el poder de compra, disminuya la demanda agregada.

Por último, se adoptan medidas cambiarias para evitar la sobrevaloración de la moneda, ajustando la tasa de cambio según sea necesario.

Programa heterodoxo

Las políticas fiscales y monetarias de los programas heterodoxos son esencialmente iguales a las de los ortodoxos. Las mayores diferencias, entre el esquema ortodoxo y el heterodoxo, se dan en materia comercial. En el último caso, se contempla el control de ciertos precios claves, puesto que se supone que la economía tiene incorporado un componente de inflación inercial (ajuste automático de precios y salarios) que no se romperá, a menos que se impongan controles, mediante consenso intersectorial, a los precios de una serie de bienes y servicios.

En materia monetaria también se da una restricción del crédito, pero se busca administrar las tasas de interés dentro de los

márgenes aceptables. Puesto que las tasas de interés son altas — debido en parte al componente inercial de la inflación— el súbito congelamiento de precios (es decir, la eliminación del componente inercial) haría que los entes financieros tuvieran dificultades para pagar sus obligaciones. Estas tendrían que pagarse a precios (tasas de interés) que incorporen el componente inercial de la inflación. De este modo la desindexación financiera se hace necesaria. Un esquema usual es crear una nueva moneda para establecer un plan de conversión de obligaciones, viejas por nuevas y a nuevas tasas de interés.

En política laboral se congelan los salarios dentro de márgenes política y socialmente soportables. El fin que se persigue es romper el ajuste inercial de los mismos. Normalmente, cuando un país ha sufrido altas tasas de inflación por períodos prolongados, los trabajadores buscan incorporar en los contratos salariales cláusulas que ajustan automáticamente el salario a la inflación esperada.

En política cambiaria se utiliza, más que las devaluaciones o ajustes drásticos, el establecimiento de tasas temporalmente fijas con ajustes periódicos que se pueden *normalizar* de alguna manera, a través de procesos de “minidevaluaciones”, o mediante el uso de “tablas” de ajuste cambiario.

Los planes heterodoxos deben ir acompañados de pactos o acuerdos entre los diferentes sectores de la economía: gobierno, trabajadores, empresarios. Romper la inercia inflacionaria requiere que todos los sectores, simultáneamente, estén firmemente convencidos de que el ajuste funcionará. Por tal convencimiento, acuerdan congelar —y respetar por un período determinado— precios y salarios.

Sin embargo, es necesario enfatizar que todo ajuste heterodoxo requiere, para su éxito, un componente ortodoxo. Así mismo, es importante señalar que el congelamiento temporal de precios se

debe establecer una vez que se han corregido las distorsiones en los precios relativos.

Otros programas de ajuste

Existen programas de estabilización que dependen únicamente del uso de controles generalizados, tales como un fuerte control de los precios y el mantenimiento forzado de la tasa de cambio. No se realizan esfuerzos para reducir el déficit fiscal, pretendiendo con ello soslayar los costos sociales relacionados con las reducciones del déficit. Una variante de este tipo de programa se propone tratar de controlar la tasa de cambio mediante el uso de la “tablita”, por medio de la cual el gobierno, en forma anticipada, anuncia devaluaciones decrecientes con la esperanza de reducir la inflación.

En política crediticia, cuando se desea aplicar una estabilización solamente mediante el control de precios, normalmente se mantiene la expansión monetaria y se ejerce un control sobre las tasas de interés. Esto, en situaciones de inflación, significa una reducción en la tasa real de interés. Cuando el control se ejerce a través de la tasa de cambio, las expectativas de devaluación alientan el uso del crédito y la fuga de capitales con fines especulativos, provocándose un aumento mayor de las tasas de interés.

En el campo comercial, el control generalizado de precios sólo logra aumentar las distorsiones y la escasez de los productos en los mercados oficiales; lo cual, a su vez, provoca un aumento de las actividades en los mercados negros. Una política de simple control de la tasa de cambio con desequilibrio interno, provoca la reducción de rentabilidad para el sector exportador, con la consecuente reducción de exportaciones y con el abaratamiento y el aumento de las importaciones, como efectos de la sobrevaluación que se produce.

Evaluación de los programas de estabilización

Los programas de estabilización pretenden salvaguardar la estabilidad financiera del país y facilitar la eventual recuperación económica. Sin embargo no están libres de costos sociales a corto plazo, pues requieren una serie de decisiones políticas y económicas difíciles que, en general, conducen a un aumento del nivel de desempleo, a una caída de los salarios reales y a recortes en los planes y programas del gobierno en diversos campos. En muchos casos perseguir la estabilización conlleva ajustes severos en las tasas de cambio de la moneda local; y estos ajustes representan, generalmente, una severa contracción de la liquidez de la economía, que reduce la capacidad de compra de la población.

El enfoque heterodoxo surgió, precisamente, para suavizar el alto costo social que, en términos de producción y empleo, implicaba el ajuste ortodoxo. De acuerdo con ese enfoque, la inercia inflacionaria causada por expectativas inflacionarias juega un papel muy importante en la generación de la inflación; por lo tanto, un ajuste ortodoxo, en estas condiciones, no sólo sería mucho más costoso innecesariamente, sino que, por la misma razón, sus posibilidades de éxito serían mucho menores. Consecuentemente, el ajuste heterodoxo no sólo busca reducir la brecha fiscal, sino también romper la inercia inflacionaria mediante el control temporal e “inteligente” de los precios claves (salarios, tasa de interés, productos de la canasta básica y tasa de cambio).

Un ajuste ortodoxo tiene más probabilidades de éxito si se utiliza en un contexto en el cual no exista “indexación” ni expectativas inflacionarias ni, por lo tanto, inercia inflacionaria. Un ejemplo de ajuste ortodoxo con éxito se tiene en el caso de Bolivia a partir de agosto de 1985. Bolivia había mantenido, históricamente, tasas de inflación moderadas. A partir de 1981 se empezaron a manifestar desequilibrios que, para 1985, habían sumido al país en un caos hiperinflacionario, con una tasa anual que superó, en ese mismo año, el 25,000%. El “shock ortodoxo” de agosto de 1985

consiguió controlar, exitosamente, la inflación; y para 1986 fue del 66% anual. Ya en 1987, el índice de precios al consumidor aumentó solamente alrededor del 11%.

Cuando existe inercia inflacionaria es más recomendable el ajuste heterodoxo, como lo muestra la experiencia de Israel en 1985 y la más reciente de México a mediados de 1987. En ambos países se venían padeciendo altas tasas de una inflación que ya era crónica y se lograron reducir a tasas del 20% anual, luego de los ajustes. También se mantuvieron a ese nivel, aun después de liberalizar los precios.

Es probable, como se indicó, que el enfoque heterodoxo requiera un mayor esfuerzo político por parte del gobierno, debido a las negociaciones que se deberán impulsar entre los diversos sectores, en relación con los precios clave señalados.

Uno de los mayores riesgos que se tiene con las estrategias de ajuste consiste en que el desequilibrio no sea de origen interno—causado por un excesivo crecimiento en la demanda interna—sino que se deba a un deterioro en los términos de intercambio y, específicamente, al alza en los precios de materias primas importadas. Un plan de estabilización, en estas circunstancias, podría provocar un estrangulamiento de la economía nacional, porque la restricción a la demanda agregada no estaría corrigiendo la causa del desequilibrio.

Si bien es cierto que un programa de estabilización—que contenga la inflación interna a niveles de la inflación mundial—salvaguardaría la competitividad del sector exportador, también lo es que el crecimiento o recuperación del sector exportador, en particular, y el del productivo en general, será mucho más lento que el crecimiento de la tasa de desempleo. En consecuencia, este problema se podría agudizar a corto plazo.

Las reducciones en el gasto público normalmente se concentrarían en el gasto corriente de tipo social. De esa manera,

se afectaría a los grupos que, tradicionalmente, se beneficiaban con ese tipo de erogaciones. Sin embargo, es necesario señalar que el ajuste al cual ha sido sometida América Latina, debido a la reducción del influjo de recursos externos, se ha manifestado, también, en una virtual paralización de la inversión pública.

Se debe tener presente que, después de una crisis económica, es necesario proceder a estabilizar la economía antes de reiniciar el crecimiento económico. Normalmente los costos de no implementar un ajuste ordenado son mucho mayores que los de implementar un programa de estabilización. Finalmente, un programa de estabilización muy prolongado puede llegar a ser explosivo social y políticamente.

Uso de recursos externos ³

Cuando la economía no posee capacidad ociosa suficiente, o cuando las condiciones no permiten realizar un programa de ajuste y estabilización, el país puede incrementar la oferta global al aumentar las importaciones. Para lograrlo, debe continuar dependiendo del influjo de recursos externos, ya sea vía endeudamiento, donaciones o mayor afluencia de inversión extranjera. En este caso, deben conjugarse elementos relacionados (ambiente político favorable, voluntad para contraer compromisos políticos) que, además de los préstamos y las donaciones del exterior, fomenten el flujo de capital extranjero hacia el país. En algunos casos, el país podría usar sus reservas de divisas acumuladas.

No existe un paquete de políticas típico que se pueda asociar con esta estrategia. Puesto que “los países no quiebran”, es difícil definir la capacidad real de endeudamiento de una nación y, por lo tanto, la validez y duración de esta estrategia. Generalmente la presión de la demanda por importaciones se traducirá en presión por la demanda de divisas, lo cual incidirá en el tipo de cambio. El gobierno podría adoptar medidas para racionar las divisas y para controlar el tipo de cambio.

La validez de esta estrategia está condicionada por la capacidad de endeudamiento del país. Sin embargo, como se indicó, resulta sumamente difícil determinar el grado de tal capacidad. Hace algunos años era común escuchar que, cuando un país tuviese que destinar un 20% de sus exportaciones —o más— para satisfacer el servicio de su deuda externa, había agotado su capacidad de endeudamiento adicional. Los parámetros de este tipo han sido desechados. Como los países no “quiebran” ni “son embargados”, los criterios eminentemente políticos juegan cada día un papel mucho más preponderante en relación con los criterios financieros convencionales; especialmente si se trata de regiones del Tercer Mundo. En la situación actual es sumamente difícil que un gobierno, ante la posibilidad de recibir ayuda externa, deseché esta opción por razones políticas, argumentando que su capacidad financiera para absorber endeudamiento externo adicional ha llegado al límite. En caso de ser así y ante la imposibilidad de aumentar la producción nacional, el gobierno se verá obligado a recurrir a estrategias de inflación o estabilización que, en cualquier caso, implican un mayor costo social y político.

Los países en vías de desarrollo enfrentan, en la actualidad, una severa crisis de endeudamiento externo, por lo que, en muchos casos, se han visto ante la imposibilidad de optar por la alternativa que implica continuar con este endeudamiento. El uso de recursos externos se orienta, fundamentalmente, a satisfacer el exceso de demanda por la vía de las importaciones. Sería de esperar, por lo tanto, que cualquier gobierno considere esta alternativa como una estrategia de duración sumamente limitada y que no tarde en moverse hacia estrategias económicas de validez más prolongada. Esta estrategia permite, a muy corto plazo, postergar el ajuste; pero nunca se puede considerar su sustituto.

Al tratar de aliviar esta situación han surgido diversas iniciativas. Se ha planteado, por ejemplo, el “repago” de la deuda con base en la capacidad exportadora de los países; se han sugerido diversos esquemas de “recompra”, canje, negociación; han, incluso,

existido posiciones de repudio al pago de la deuda contraída. A la fecha, se han llevado a cabo negociaciones de recompra exitosas en Bolivia y Costa Rica. Se han ensayado, además, con algún éxito, programas de canje deuda-capital y otros tipos de esquemas en diversos países.

Inflación

Algunos gobiernos, ante la imposibilidad de aumentar la producción a corto plazo y ante el agotamiento de los recursos externos, tratan de evadir el costo político que supone efectuar un ajuste ordenado de la demanda. Fundamentados en argumentos de carácter político y social —mantener o “crear” empleo, por ejemplo—, permiten que el país entre en un proceso inflacionario. En realidad, esta estrategia se podría ver como una omisión voluntaria o involuntaria: el sistema económico—ante la incapacidad política o intelectual del gobierno para efectuar un ajuste de la demanda— dejaría ajustar, por sí sólo, la demanda global a la oferta global. Pero este ajuste sería ineficiente, desordenado y violento.

Tal alternativa de inflación a corto plazo se refiere a la generada por un exceso de demanda. El desequilibrio es el resultado de un excesivo gasto público, especialmente de tipo corriente; de una política crediticia que no guarda ninguna relación con el comportamiento real de la economía y de una política salarial que, más que responder a los incrementos en la productividad de la mano de obra, responde a los que se dan en el costo de la vida, de forma tal que agrava el proceso inflacionario.

La existencia de un serio déficit fiscal es muy común durante un proceso inflacionario (inclusive, dentro del pensamiento heterodoxo, el déficit fiscal es considerado una causa importante del proceso inflacionario). En cuanto a la política monetaria, durante este período, las tasas reales de interés tienden a caer y a provocar una reducción en el ahorro interno y, por lo tanto, en la dispo-

nibilidad de crédito. En materia de política comercial, el gobierno tiende a utilizar precios de garantía y subsidios. Generalmente se controlan y subsidian los precios de los productos de consumo básico. La política laboral, adoptada usualmente por los gobiernos, va orientada al ajuste de salarios en función del aumento en el costo de la vida y no de la productividad. La moneda, generalmente debido al proceso inflacionario, tiende a sobrevalorarse.

La estrategia inflacionaria puede originar algunas distorsiones en la economía: si, a consecuencia de la inflación, la tasa de cambio llegara a sobrevalorarse en forma significativa, el sector exportador vería afectada su rentabilidad. Algo similar ocurriría con las empresas productoras de bienes que compiten con productos importados. Por otro lado, si las tasas nominales de interés no fuesen ajustadas —con el objeto de que incorporen la inflación que experimenta la economía nacional— las tasas reales de interés se reducirían sensiblemente e, incluso, podrían llegar a ser negativas. Como resultado de tal situación, los deudores se verían beneficiados y los acreedores sumamente perjudicados. En general, un proceso inflacionario en el cual las tasas de interés no se ajusten, provoca un serio deterioro en la intermediación financiera y agrava el problema inflacionario. Ello se debe, básicamente, a lo siguiente: primero, llegará el momento en el cual el público no se sienta estimulado a seguir ahorrando, por lo que aumentará el consumo de bienes duraderos e, incluso, de los no duraderos; segundo, el público, deseoso de tener más liquidez para disponer de ella en el momento en que lo desee, dejará de hacer depósitos a plazo; así, los recursos internos del sistema financiero —a pesar de que, en términos nominales, pudiesen crecer— se verán reducidos en términos reales. Además, estos recursos serán más líquidos, o de corto plazo, lo cual restaría al sistema mismo su capacidad de financiar proyectos de inversión —para aumentar la capacidad productiva del país— y agravaría el desequilibrio entre la oferta y la demanda de bienes y servicios.

Esta alternativa no representa una solución viable y permanente, ya que el empleo que se genera es transitorio y no productivo.

Asimismo, es necesario destacar que, muchas veces, se llega a estas situaciones por evitar el costo social de ajustar la demanda, sin tomar en cuenta que los costos sociales de no realizar el ajuste son generalmente mayores. Los procesos inflacionarios sirven únicamente para postergar, a muy corto plazo, el ajuste y no, para sustituirlo.

ESTRATEGIAS DE LARGO PLAZO

Las estrategias de largo plazo están orientadas a lograr el crecimiento económico y a aprovechar el uso eficiente de los recursos productivos. Un país puede orientar sus recursos a producir bienes y servicios, destinados principalmente hacia el mercado interno (orientarse hacia dentro); o bien puede producirlos, prioritariamente, para el mercado externo (orientarse hacia fuera). Por lo tanto, a largo plazo, existen dos estrategias básicas de desarrollo (Se pueden seguir estrategias de naturaleza mixta, como en el caso de la integración económica. Aquí, la economía está orientada “hacia afuera” del país, pero “hacia adentro” del área integrada). Estas dos estrategias son las siguientes:

- Sustitución de importaciones, generalmente combinada con medidas comerciales proteccionistas.
- Promoción de las exportaciones, acompañada casi siempre de un esfuerzo de liberalización económica.

Las políticas que acompañan estas estrategias, a diferencia de las políticas de corto plazo, van orientadas a modificar el comportamiento estructural de la economía, en una dirección más permanente y duradera.

Sustitución de importaciones

La estrategia de sustitución de importaciones se basa en la creencia de que el desarrollo económico va asociado con la indus-

trialización. Se considera que el país será más desarrollado, en tanto sea capaz de desarrollar el sector manufacturero. Se argumenta que tal proceso se puede acelerar mediante la protección del mercado interno contra bienes manufacturados que provienen del exterior y mediante incentivos a la creación de industrias para que sus productos sustituyan los que anteriormente se importaban. Esto facilitaría el traslado de mano de obra del sector rural al sector manufacturero moderno. Puesto que en el sector manufacturero existe una mayor relación capital-trabajo, se podría pensar que aumentaría la productividad del factor trabajo, si se mantuvieran constantes temporalmente los salarios. Este aumento en productividad redundaría en mayores utilidades, las cuales, al ser reinvertidas, permitirían mayor crecimiento económico.

El concepto de desarrollo económico por la vía de la sustitución de importaciones fue la estrategia dominante en América Latina durante las décadas del cincuenta y sesenta; se amparó en el pensamiento de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL). Para lograr economías de escala se promovió la creación de bloques comerciales, como el Mercado Común Centroamericano (MCCA), y el Pacto Andino o Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC).

Un argumento que generalmente se asocia con esta estrategia de desarrollo es el de la industria infante. Se aduce que algunas industrias requieren un período, más o menos prolongado, para aprender a usar la tecnología y para adquirir las habilidades que le permitan competir con los productos importados. Durante este período, las industrias tendrían niveles de costos que no les permitirían ser competitivas. Se considera que, mediante una protección temporal del mercado doméstico, las industrias tendrían tiempo para lograr reducciones de costos y establecer operaciones competitivas a nivel internacional.

El paquete de políticas que acompaña una estrategia de sustitución de importaciones busca que los entes económicos reciban

claras señales de la orientación que se pretende dar a la estrategia nacional. En el campo fiscal, usualmente se permiten importaciones de bienes de capital libres de derechos e impuestos, con el fin de fomentar un mayor uso de los mismos (aumentar relación capital—trabajo). También son frecuentes las exoneraciones impositivas para materias primas e insumos utilizados en la producción de bienes que sustituyan importaciones. En política monetaria, las tasas de interés para la adquisición de maquinaria y equipo se subsidian bajo la premisa de abaratar el uso del capital, a fin de estimular su acumulación. La política cambiaria se orienta a mantener tasas de cambio sobrevaluadas, con el objeto de abaratar las importaciones de bienes de capital, insumos y materias primas; se supone que, de esta forma, se promueve la industrialización. Finalmente, la política comercial de esta estrategia es fuertemente proteccionista, con aranceles muy altos, a fin de evitar que productos importados compitan con los sustitutos nacionales.

Al efectuar una evaluación de esta estrategia se deben tener en cuenta los siguientes efectos en la economía del país:

- Inicialmente, el proceso de industrialización es relativamente fácil de llevar a la práctica, ya que se concentra en la producción de bienes de consumo no duradero, cuyos requerimientos tecnológicos no son complejos.
- La fase inicial de industrialización se agota rápidamente, debido a que los mercados domésticos son relativamente pequeños.
- El crecimiento del sector industrial no guarda relación con el proceso de generación de empleo, puesto que los requerimientos de mano de obra en la industria manufacturera son generalmente limitados.
- La tendencia a mantener una tasa de cambio sobrevaluada incide negativamente en la rentabilidad del sector exportador. Como consecuencia, se desestimula el desarrollo de este sector.

- La existencia de tasas de interés subsidiadas sobreestimula la demanda de crédito —incluido el de tipo comercial o personal— y, al mismo tiempo, crea un desestímulo en el ahorrante que se manifiesta de dos formas: en primer lugar, hay un menor ahorro interno real; en segundo lugar, los recursos del sistema financiero se vuelven de más corto plazo, lo cual impide que las instituciones financieras puedan financiar proyectos de inversión que ampliarían la capacidad productiva del país. A este fenómeno se le llama *desintermediación financiera*.

En la práctica, las políticas de sustitución de importaciones introducen distorsiones en los precios relativos del capital y de la mano de obra, debido a la sobrevaluación de la tasa de cambio y a la reducción artificial del costo del capital. Por otro lado, las utilidades que se generan no se utilizan, necesariamente, para financiar la inversión doméstica, sino que buena parte se utilizan para incrementar la demanda de productos suntuarios importados, lo que causa presión sobre la balanza de pagos.

En relación con el argumento de la industria infante sucede que muchas veces los pequeños mercados internos y las bajas barreras de entrada en las industrias promueven la creación de empresas muy pequeñas, poco eficientes y con limitadas posibilidades para desarrollar su competitividad. Con frecuencia se fomenta la creación de empresas e industrias que solamente son rentables con altos niveles de protección arancelaria.

Promoción de exportaciones ⁴

En América Latina, los procesos de industrialización —por la vía de la sustitución de importaciones— entraron en una intensa crisis durante los años setenta, lo que vino a provocar cambios en las estrategias económicas.

En años recientes, el Banco Mundial ha propuesto una estrategia alternativa que encuentra su sustentación empírica en las

experiencias de Corea del Sur, Taiwán, Singapur y otros países recién industrializados. El argumento básico es el siguiente: si una economía tiene abundante mano de obra —y, por ende, su ventaja comparativa se encuentra en la producción de bienes intensivos en el uso de este factor —un aumento en la producción nacional que se base en su ventaja comparativa traería consigo una mejoría de la distribución funcional del ingreso, en favor de esa mano de obra. Ello se obtiene mediante la exportación de bienes intensivos en el uso de mano de obra. Esto, a su vez, permitiría el desarrollo de un mercado interno vigoroso, que incentivaría la inversión local y, consecuentemente, el crecimiento económico; de esta forma se repetiría el ciclo por algún tiempo, hasta que la ventaja comparativa cambie de naturaleza.

En economías pequeñas, las ventajas serían mayores, debido a que los mercados externos permiten —mediante las exportaciones— aumentar los niveles de producción con base en la ventaja comparativa del país. Esto, a su vez, reforzaría una mejor distribución funcional del ingreso y el desarrollo del mercado interno como complemento del mercado mundial.

La estrategia de promoción de exportaciones se fundamenta en conceptos económicos elementales de eficiencia y de mercados libres. Esta estrategia requiere políticas que tiendan a mejorar la eficiencia del sector público, mediante la reducción de su tamaño y con mejoras administrativas tanto de las empresas estatales, como de los programas nacionales de inversión. Frecuentemente, estas políticas inducen programas de privatización de servicios o empresas en poder del estado, o de ambos casos. Una medida representativa del modelo es la liberalización de recursos financieros en favor del sector privado, lo cual disminuye, de alguna forma, la participación del sector público en el uso del crédito interno.

La estrategia contempla políticas encaminadas a liberalizar el comercio interior y exterior. En lo relativo al comercio exterior, la reducción de cuotas y aranceles constituye una de las bases del

modelo. Estas acciones favorecen la promoción de las exportaciones, puesto que, de esta forma, se propicia la transformación de un sector industrial productor de bienes para el mercado local, en otro que produce bienes para la exportación. En términos del comercio interior, las políticas conducen a la reducción y eventual eliminación de controles de precios y subsidios a los productos básicos. Finalmente, en materia cambiaria, se realizan devaluaciones para mantener la tasa de cambio real a niveles competitivos; esto es, sin sobrevaluación.

Con respecto a la estrategia de crecimiento, a través de la promoción de las exportaciones, se deben tomar en cuenta los siguientes considerandos:

- Esta opción tiende, en principio, a garantizar un crecimiento sostenido a largo plazo, debido al tamaño del mercado (mundial) que trata de abastecer.
- El modelo reduce las distorsiones en los precios relativos, de forma que se facilita la generación del empleo productivo y se mejora la distribución funcional del ingreso.
- El proteccionismo existente en los países industrializados puede reducir sustancialmente las oportunidades que ofrece el mercado internacional.
- La transición de la sustitución de importaciones a la promoción de exportaciones debe hacerse de forma tal que los costos —que siempre se dan— no destruyan la viabilidad económica y política del proceso de ajuste que sea necesario llevar a cabo.

ORGANISMOS INTERNACIONALES Y ESTRATEGIAS MACROECONÓMICAS

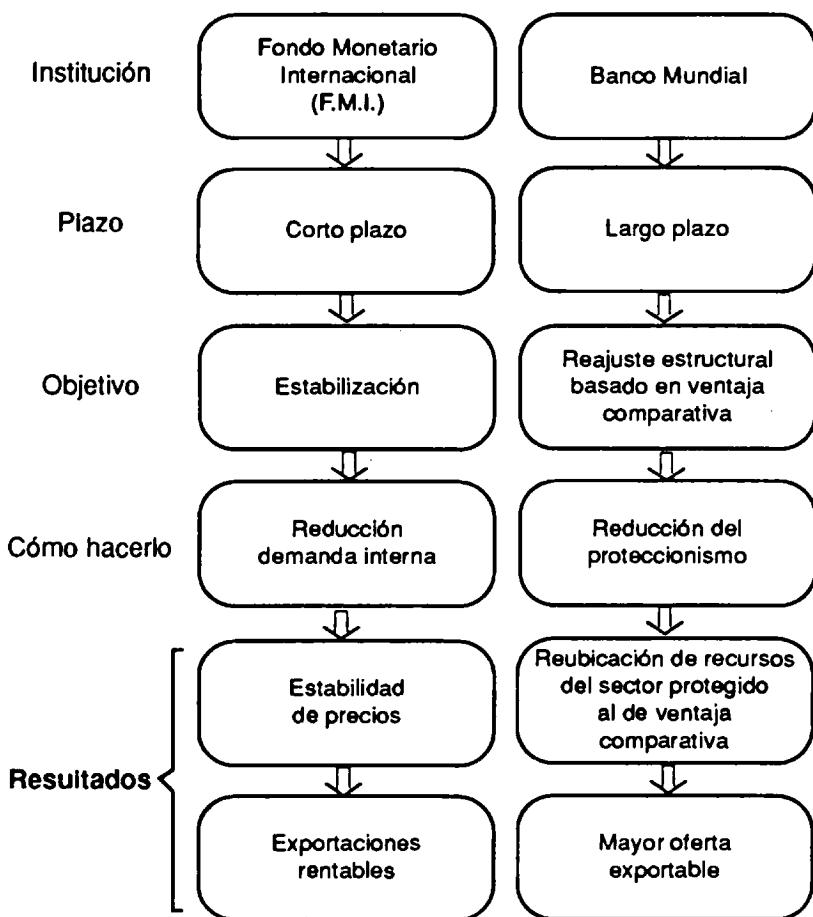
En el proceso de redefinir las estrategias económicas nacionales, los organismos internacionales —como el Fondo Monetario Inter-

nacional y el Banco Mundial— están tratando de jugar un papel más determinante cada día. En relación con el Fondo Monetario Internacional (FMI), las medidas que promueve están, fundamentalmente, encaminadas a responder a los problemas de corto plazo de las economías. Los programas con el FMI tienen como objetivo común la estabilidad de precios, la cual se obtiene a través de reducciones en la demanda interna, sin prestar mucha atención al problema de la reubicación de los recursos con los que cuenta el país para aumentar la oferta. Por el contrario, el Banco Mundial enfoca problemas estructurales, que solamente se podrían resolver a mediano y largo plazo, mediante la reubicación y la mejor utilización de los recursos del país, gracias al principio de la ventaja comparativa para aumentar la capacidad productiva. Teóricamente, la ventaja comparativa se encuentra en la producción de bienes, cuando se utiliza, en forma intensiva, el insumo que es relativamente abundante en ese país; si lo es, debería ser barato, en términos relativos. Sin embargo, en algunos casos, los esquemas proteccionistas han distorsionado tanto los precios relativos de los insumos que, finalmente, se destruye la ventaja comparativa.

En relación a los procesos de ajuste estructural y liberalización, hay tres aspectos prácticos que considerar. El primero, tiene que ver con el empresario que, por lo general, en los países en desarrollo ha sido muy “versátil”: al mismo tiempo es agricultor, comerciante, industrial y banquero. Esto debería facilitar la reubicación de recursos que estos países requieren. El segundo aspecto está relacionado con las percepciones del sector empresarial. Estas, a su vez, están en función de la claridad con que se establece como objetivo el reajuste económico. Todo ello conduce, necesariamente, a señalar plazos más o menos definidos, acompañados de un conjunto de reglas automáticas dentro del programa, que reduzcan al mínimo el costo del mismo. Por ejemplo, el gobierno podría establecer un programa que indique cómo reducirá los aranceles y, simultáneamente, señale que las empresas que inviertan en determinados sectores (que gocen de ventaja com-

parativa) recibirán un estímulo financiero cuantificable. El tercer aspecto, finalmente, está relacionado con la capacidad del gobierno para aplicar el programa de liberalización, mediante la necesaria coordinación entre las distintas políticas que lo conforman. El *Gráfico 4* muestra las consideraciones teóricas que cada uno de estos organismos tiene para ordenar la economía de un país.

Gráfico 4: Los organismos internacionales y las estrategias económicas



CONCLUSIONES

Hemos presentado, en el transcurso de este trabajo, las diferencias entre países con economías pequeñas y abiertas y países con economías grandes y cerradas. Para estudiar los efectos de las políticas económicas, en economías pequeñas y abiertas, presentamos un esquema analítico fundamentado en cuatro elementos: producción, política monetaria, política fiscal y sector externo. Posteriormente, evaluamos las estrategias económicas de corto y largo plazo disponibles a un país (también las políticas asociadas con ellas). Después de haber analizado las implicaciones que se derivan de las opciones presentadas, podemos formular algunas conclusiones de tipo general.

Primera:

Cuando una economía pequeña y abierta sufre un estancamiento o deterioro económico, no se puede esperar una recuperación instantánea, especialmente si la economía mundial también se encuentra atravesando una crisis. La situación se agrava si la economía nacional, para tal recuperación, requiere un reajuste estructural.

Segunda:

Cuando la economía de un país se encuentra estancada y no tiene habilidad para obtener recursos externos, el nivel de vida de la población se deteriora y la reducción en la demanda agregada real se produce con la presencia de los organismos internacionales, o sin ella. Esto significa que el ajuste, en tales circunstancias, es inevitable. La verdadera disyuntiva no consiste en hacer el ajuste interno o no hacerlo; sino entre hacerlo en forma ordenada, o dejar que, simplemente, se presente en forma descontrolada. El ajuste desordenado, generalmente, resulta más costoso por la incertidumbre que se crea en el sistema económico. Si bien es cierto que cualquier programa de ajuste conlleva ciertos costos sociales,

también lo es que no tomar las medidas necesarias conlleva otros, probablemente mayores.

Tercera:

La necesidad de predecir la estrategia económica que seguirá el gobierno queda relegada a un segundo plano, cuando la economía nacional está en un proceso de franco crecimiento, con una aceptable estabilidad financiera. Sin embargo, tal necesidad toma un carácter prioritario cuando la economía nacional está en crisis por un estancamiento o recesión. En estas circunstancias el gobierno tratará, primero, de recurrir a la ayuda externa y, luego, tratará de escoger entre una estrategia de inflación y una de estabilización. En este punto, los aspectos culturales, sociales y políticos se vuelven sumamente relevantes. En países donde el juego democrático es bastante amplio, se da una tendencia a no ser muy rígidos con los programas de estabilización; lo mismo ocurre en gobiernos “populistas” o “izquierdistas”. Por el contrario, en gobiernos “de derecha” y donde el juego democrático es muy reducido o inexistente, se da la tendencia a mantener la estabilidad financiera del país, aún con excesivos costos sociales; especialmente si, en el pasado, el país ha gozado de estabilidad y la paridad cambiaria se ha transformado en un símbolo nacional, de forma tal que cualquier ajuste del tipo de cambio sea considerado como una derrota política.

Luego de haber analizado estas conclusiones, el gerente tendrá una idea más clara de la posible estrategia que el gobierno podría llevar a cabo. Esto le permitirá, consecuentemente, formular la estrategia de su empresa, de acuerdo con el entorno económico en que tendrá que desenvolverse.

NOTAS

1. Cfr. entre otros, los siguientes trabajos: E. Fernández, Holmann, "Política Monetaria," *Estabilidad Financiera Desarrollo Económico en Centroamérica*, Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, México, 1970; Frenkel & Johnson (eds.), *The Monetary Approach to the Balance Payments*, University of Toronto Press, 1976; Frenkel & Johnson (eds.) *The Economics of Exchange Rates: Selected Studies*, Addison-Wesley Publishing Company, 1978; y Cardoso & Dornbusch, "Three Papers on Brazilian Trade and Payments" National Bureau of Economic Research, Working Paper N.541, setiembre, 1980.
2. Cline W. y Weintraub S. (eds.), *Economic Stabilization in Developing Countries*, Brookings Institution, 1981.
3. Sachs, J. (ed.), *Developing Country Debt*, NBER, 1987.
4. Corbo, Goldstem y Khan, (ed.), *Growth-Oriented Adjustment Program*, IMF y World Bank, 1987.

6

Analizando la competitividad internacional de una industria:

Implicaciones para el empresario latinoamericano

José Nicolás Marín
Eduardo Luis Montiel

INTRODUCCIÓN

Según la teoría clásica de la ventaja comparativa, un país debería producir aquellos productos en los que tenga ventaja en los factores de producción como mano de obra, recursos naturales y capital. Un empresario latinoamericano cuya ignorancia de las ideas de David Ricardo y Adam Smith no le significó obstáculo alguno para hacer una fortuna, repetía instintivamente la esencia de la teoría: “¿Cómo voy a poder exportar y competir en mercados internacionales cuando el país vecino tiene un menor costo de mano de obra y una tasa de interés más baja?”.

Aunque intuitivamente tenga tanto sentido, la teoría clásica de la ventaja comparativa de los factores de producción —al menos

en su versión estática más sencilla— difícilmente explica la realidad de la competencia a nivel internacional.¹ Japón y Corea son ejemplos de un éxito rotundo en un sinnúmero de industrias, a pesar de carecer de muchos recursos naturales. Empresas en Suiza han sido líderes en la industria de chocolate a pesar de tener un altísimo costo de mano de obra, abastecedores lejanos y tierra cara y escasa. Un ejemplo frecuentemente usado para demostrar el efecto de políticas de gobierno equivocadas es Argentina; nación que, a pesar de sus abundantes recursos naturales, pasó, en tan sólo unas cuantas décadas, de un producto interno bruto per capita superior al de Estados Unidos a fines del siglo pasado, a una situación al borde del caos económico.

La realidad es bastante más compleja que la teoría clásica. La empresa HILASAL en El Salvador llegó a ser un competidor a nivel mundial en la fabricación de toallas decorativas, en un período en que la situación para los negocios del país no podía ser más hostil.² Un productor de condimentos, en Honduras, ha sido exitoso en penetrar el mercado estadounidense, obviando políticas del gobierno que sobrevaluaban la tasa de cambio.³ Un fabricante de cajas de seguridad, en Costa Rica, ha logrado ser competitivo internacionalmente en mercados lejanos, a pesar de los altos costos de transporte, de las altas tasas de interés reales y la ausencia de apoyo tecnológico local.⁴

Los ejemplos anteriores no pretenden demostrar que la teoría de la ventaja comparativa sea incorrecta, sino que en su aplicación práctica deben tomarse en cuenta las crecientes complejidades del mundo de negocios moderno.⁵ Existe, por ejemplo, una amplia movilidad de los factores de producción entre países, así como también empresas que tienen los componentes de su cadena de valor (producción, logística, mercadeo, distribución y servicio) en diferentes países. La diferenciación de productos ha facilitado la creación de nichos importantes en los mercados internacionales. Finalmente, los avances tecnológicos, sobretodo los relacionado con la tecnología de la información, han llevado a cambios revo-

lucionarios en la forma de competir.⁶ Extensiones a la teoría tradicional han comenzado a considerar todos estos fenómenos.⁷

Los retos que enfrentan los empresarios latinoamericanos, al finalizar el siglo XX, son de primer orden. La inserción en la economía internacional, junto con un mayor realismo económico en el manejo de tasas de cambio, de tasas de interés y de aranceles, es cada vez más la regla —y no la excepción— en Latinoamérica. Ante este panorama, el objetivo de este trabajo es proveer un marco de referencia para el análisis de la competitividad internacional de la industria y la empresa.

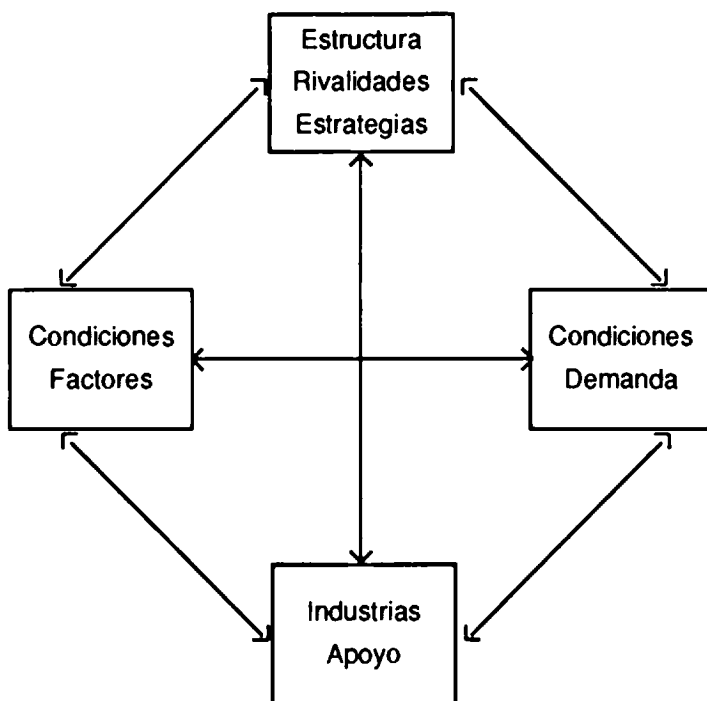
HACIA UN NUEVO MARCO DE ANÁLISIS

En nuestro análisis una industria se define dentro del contexto de un grupo de empresas con productos o servicios que son competidores cercanos entre sí. En este sentido, la definición de los límites de una industria resulta ser una cuestión de grado. Por ejemplo: si deseáramos analizar la industria de entrega rápida de documentos entre países, no sólo debemos concentrar nuestra atención en los servicios que dependen del transporte aéreo, sino que deberíamos prestar atención a las ventajas competitivas del facsímil, correo o de la transmisión de datos por “modem”. En el otro extremo, las definiciones muy amplias de una industria oscurecen su análisis. Así por ejemplo, si estudiamos toda la industria química de un país, se confundirán factores que pueden ser cruciales en la fabricación de soda cáustica, con otros que se usan en la producción de reactivos especializados. Finalmente, es preciso aclarar que la definición anterior de una industria incluye también tanto a los sectores de servicio como a los agropecuarios, tan importantes en muchos países en desarrollo.

Para poder explicar situaciones como las descritas en la introducción, muchos investigadores se dedican, cada vez con mayor interés, al análisis de casos de industrias exitosas con el propósito

de determinar las causas de su prosperidad. Uno de los estudios más interesantes fue realizado, recientemente, por un equipo interdisciplinario bajo la dirección de Michael Porter.⁸ Este estudio consistió en analizar, en diez países, las industrias de más éxito a nivel internacional para determinar las razones específicas de su éxito. El marco conceptual resultante de este estudio se presenta en el *Gráfico 1* y tiene importantes implicaciones para las industrias en Latinoamérica.

Gráfico 1: La competitividad internacional de una industria



Fuente: Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press, 1990.

Según este enfoque, la competitividad internacional de una industria es resultado de una conjugación de diversos atributos en:

- Las condiciones de los factores de producción
- Las condiciones de la demanda
- Las industrias relacionadas o de soporte
- La estructura, rivalidad y estrategias de las empresas en el sector.

El gobierno y los acontecimientos aleatorios afectan estos cuatro elementos. Las siguientes secciones analizan cada uno de ellos y sus efectos, con una perspectiva latinoamericana.

Las condiciones de los factores de producción

Cada industria tiene factores claves para competir con éxito; por consiguiente, es de suma importancia comprobar su existencia o potencialidad en determinado país. Con mucha frecuencia, por ejemplo, el *costo de la mano de obra* es usado para examinar la competitividad de una industria. Tal ocurre en la industria de maquila, donde, definitivamente, es un factor determinante de éxito. Empresas en esta industria, con frecuencia deciden trasladar actividades de un país a otro dependiendo de la disponibilidad y costo de la mano de obra. Sin embargo, en muchas industrias, la experiencia sugiere que las empresas no pueden mantener ventajas competitivas sostenibles basadas solamente en este factor.⁹ Cuando se ignora la productividad de la mano de obra y se hacen comparaciones basadas exclusivamente en su costo por hora, las consecuencias pueden ser dramáticas. Por ejemplo, una empresa encontró que el costo por hora de la mano de obra en Haití era tan sólo un 2% del costo por hora en ciertas regiones de Estados Unidos y, sin embargo, los costos totales de mano de obra eran similares al tener en cuenta las diferencias de productividad.¹⁰ Más que el costo, otros atributos como calidad, talento y capacidad de la mano de obra están demostrando ser importantes para competir internacionalmente. La industria óptica alemana ha prosperado,

en gran medida, por la existencia de institutos técnicos y universitarios, que no existen en otros países y que preparan personal especializado a diferentes niveles. La industria de desarrollo de "software" en Costa Rica está siendo cada vez más competitiva a nivel internacional debido a la existencia de programas educativos en computación patrocinados por el gobierno y fundaciones privadas.

Los *recursos físicos* de un país se han considerado tradicionalmente como indispensables para el éxito de ciertas industrias; especialmente en países en desarrollo. La calidad de las tierras del noreste de Nicaragua fue decisiva en el desarrollo de la industria algodonera de ese país. De la misma manera, la fertilidad y extensión de las pampas argentinas han sido determinantes en el éxito de su industria de carne. Sin embargo, estas mismas industrias son ejemplo de que los recursos físicos tal vez puedan ser requisitos necesarios pero definitivamente, no suficientes. La industria algodonera nicaragüense prácticamente desapareció en menos de una década, debido en gran parte a erradas políticas económicas.¹¹ En Argentina, la industria de la carne ha realizado solamente un fracción de su potencial. Según el tipo de industria, los recursos físicos serán más o menos cruciales. Como varios países del Caribe han descubierto, el clima, las playas, la belleza natural y el acceso a mercados importantes son condiciones necesarias para el éxito de la industria turística. En cambio, la carencia de recursos físicos ha servido de reto para el desarrollo de las industrias del acero y del papel en el Japón.¹²

Los *recursos de capital* son críticos en algunas industrias pero tal vez se ha puesto demasiado énfasis en la dimensión de su costo. Definitivamente, empresas exportadoras intensivas en capital que sólo tengan acceso a préstamos a tasas de interés reales elevadas, pueden tener una desventaja competitiva. A pesar de los efectos negativos que tienen las tasas de intereses subsidiadas, el crecimiento de muchas industrias latinoamericanas fue apoyado, en sus etapas iniciales, por la disponibilidad de crédito barato.¹³

Sin embargo, a medida que se liberalicen más los mercados financieros, como resultado de una mayor apertura económica, el crédito subsidiado se reducirá significativamente hasta desaparecer en muchos países. Cada vez más, deberán buscarse financiamientos acordes con las características de los proyectos, no sólo en su costo sino también en plazo y otros atributos. Muchas industrias, muy deseables para las economías de la región pero de alto riesgo, necesitarían modalidades de financiamiento que no existen en las instituciones financieras en la mayoría de los países latinoamericanos. Por ejemplo, la ausencia de empresas de “venture capital”, que aportan capital de riesgo, ha frenado el crecimiento de muchas industrias.

Los conocimientos acumulados en aspectos técnicos, científicos o de mercado han sido cruciales para el éxito de muchas industrias. En el crecimiento de la industria de flores, en Colombia, por ejemplo, PROEXPO, organismo privado de asistencia técnica y promoción de exportaciones, asesoró a muchas empresas en tecnología y en mercados internacionales. Es tan importante la difusión de los conocimientos en ciertas industrias, que el apoyo de este tipo de organismos no gubernamentales ha sido de gran utilidad para el desarrollo de muchas industrias en el campo internacional.¹⁴

La red de *infraestructura* de apoyo es determinante en ciertas industrias. Continuando con el ejemplo de la industria de las flores en Colombia, la inversión en instalaciones de refrigeración en aeropuertos, el acondicionamiento de aviones y la simplificación de los trámites aduanales, fueron críticos para desarrollar las exportaciones en una industria de productos particularmente perecederos. Para un exportador de cajas de seguridad, por otro lado, estos factores de infraestructura no serían tan importantes. Los obstáculos de infraestructura no siempre son tan obvios. Por ejemplo, el deficiente sistema de correos y de teléfonos en América Latina ha sido un importante obstáculo al crecimiento de muchas empresas que podrían utilizar el mercadeo directo.

Los *factores culturales*, hasta ahora generalmente ignorados como elementos importantes, están convirtiéndose en foco de atención de investigadores en todo el mundo. Se argumenta que los alemanes, por tener una cultura que favorece las relaciones jerárquicas, han sido exitosos en industrias de tecnología compleja, que requieren alta precisión y economías de escala. Los italianos, por otro lado, más acostumbrados a relaciones horizontales y a un ambiente de muchas empresas familiares, han tendido a ser más exitosos en industrias con cambios de línea, que no requieren de alta tecnología y con economías de escala modestas.¹⁵ Algunos estudios han resaltado los estilos de liderazgo que prevalecen en las empresas de determinados países en América Latina, tales como la menor aversión al riesgo de los inmigrantes europeos en Argentina y Colombia y la necesidad de autoridad y control en las empresas mexicanas.¹⁶ Es preciso investigar más a fondo el rol de la cultura y de los valores en la competitividad internacional de las industrias latinoamericanas.¹⁷

Las condiciones de la demanda

Uno de los aspectos más interesantes en el éxito de muchas industrias ha sido la *naturaleza de la clientela* en su país. Industrias altamente competitivas han tenido por lo general, una clientela exigente en su país sede. Los japoneses han sido conocidos por su afición a las cámaras y equipos de sonido, industrias en que el Japón ha destacado a nivel mundial.¹⁸ En los países latinoamericanos, a veces la demanda para determinado producto no está todavía tan desarrollada o no ha alcanzado altos niveles de exigencia. En este sentido, los canales de distribución internacionales pueden servir un propósito similar al de una clientela local exigente. La compañía HILASAL en El Salvador, difícilmente hubiese logrado ser un líder mundial en la fabricación de toallas decorativas sin la presión por altos niveles de calidad de parte de las cadenas de distribución. En la misma línea, muchas empresas latinoamericanas han establecido oficinas en Estados Unidos para estar más cerca de una clientela más refinada. Las empresas multina-

cionales han sido clientes exigentes en países en desarrollo, al demandar estándares internacionales a sus proveedores de insumos.

El *tamaño del mercado* es otra condición de la demanda que influye en la competitividad internacional. Existen ciertas industrias, como la de turbogeneradores, que tienen una alta escala de eficiencia mínima (EEM), definida como el nivel mínimo de producción necesario para poder ser competitivo en costos. Otras industrias como zapatos y textiles tienen una baja EEM.¹⁹ El tamaño de los mercados existentes y potenciales para muchas empresas latinoamericanas, definitivamente, se constituye en un factor limitante de importancia para lograr economías de escala en ciertas industrias; y es también posible que limite el número de competidores que pueden existir.²⁰

La *ciclicidad y estacionalidad* de la demanda son características que afectan las ventajas competitivas internacionales. La industria del cemento conlleva excesos crónicos de capacidad, al estar íntimamente ligada a la industria de la construcción, caracterizada por una alta ciclicidad.²¹ Por otro lado, aquellas con alta estacionalidad, como la de juguetes, debe poner especial atención a cambios en sus líneas de productos, al manejo de sus canales de distribución y a sus sistema de inventarios.

Los *factores demográficos* pueden tener también efectos importantes en la demanda. En países en desarrollo, la estructura de la población es joven, con el 40% por debajo de los 15 años; el doble de los países más desarrollados. Asimismo, en el mundo en desarrollo, el 65% de la población habita en áreas rurales y el 35% en las ciudades, lo opuesto de los países más desarrollados.²² Estas diferencias poblacionales pueden tener implicaciones de consideración para los esfuerzos de mercadeo. Igualmente, en el caso de un crecimiento demográfico acelerado, el ingreso per capita puede aumentar mucho menos que el crecimiento económico. En tales circunstancias, las industrias de consumo experimentarán un

incremento mayor en su demanda efectiva, que aquellas cuyos productos pueden ser considerados de lujo.²³

Las industrias de apoyo o relacionadas

Existen numerosas industrias, competitivas a nivel mundial, cuyo desarrollo fue impulsado y reforzado por otras relacionadas o de apoyo. El éxito de la industria japonesa del facsímil se debió, en gran medida, al desarrollo de la de fotocopadoras, con la cual comparte la misma base tecnológica. El crecimiento de la industria italiana de zapatos se ha apoyado en otras afines que colaboran en su desarrollo y que, a la vez, se benefician de su éxito, tales como el diseño industrial, la fabricación de maquinaria para producir zapatos y la elaboración del cuero.²⁴

Las relaciones de apoyo mutuo entre industrias no suceden espontáneamente, sino que se desarrollan gradualmente. La afinidad cultural y la proximidad física tienden a facilitar los contactos entre diferentes industrias que se refuerzan mutuamente.²⁵ Un fabricante de lámparas y otro de muebles pueden tener beneficios mutuos al compartir los mismos canales de venta. El reconocimiento de las interrelaciones permite tanto las alianzas estratégicas entre empresas, como su diversificación en industrias en las cuales se puede lograr el apoyo mutuo. En Latinoamérica, por ejemplo, las compañías agroindustriales que producen y exportan banano se han diversificado a otros productos agrícolas, con los que comparten costos de transporte, técnicas de cultivo, canales de distribución y empresas de mercadeo. Los fabricantes de envases han formado alianzas con usuarios importantes o se han integrado verticalmente. El crecimiento de la industria turística, en algunos países, ha impulsado el desarrollo de otras relacionadas, tan variadas como las de artesanía, centros de diversión, transporte local, servicios de interpretación y bienes raíces. Sin embargo, no siempre se reconoce la naturaleza y la importancia de las interrelaciones.

En América Latina —especialmente en aquellos países con un sector industrial incipiente— con frecuencia es difícil lograr el apoyo de otras industrias. Sin embargo, la existencia de grupos de negocios con un alto grado de diversificación en sus actividades favorece la integración y el apoyo entre industrias relacionadas. La presencia de empresas multinacionales también contribuye al crecimiento de industrias de soporte. Finalmente, las políticas de los gobiernos pueden propiciar la colaboración entre las industrias.

Estructura, rivalidad y estrategia de las empresas

Una competencia vigorosa en un sector es determinante para lograr el desarrollo de empresas competitivas internacionalmente. En este sentido, muchas empresas latinoamericanas son como aquellos atletas que no han tenido el beneficio de participar en competencias con rivales de importancia. La protección que muchas industrias experimentaron después de la Segunda Guerra Mundial las ha vuelto poco competitivas al fin del siglo. Sin embargo, como lo sugiere la experiencia mexicana reciente, las habilidades competitivas son recuperables en períodos relativamente cortos de tiempo.

En los países latinoamericanos la estrategia de la empresa depende, en gran medida, de su estructura de propiedad, de su desarrollo histórico y de los patrones de competencia que, en muchos casos, han evolucionado poco, a pesar de los enormes cambios de fines del siglo XX. Los factores claves del éxito en una industria pueden determinar los tipos predominantes de competidores en ella. Las empresas estatales dominan las industrias de comunicaciones, las cuales se consideran “estratégicas”; aquéllas en las que la red de comercialización internacional es esencial como en la industria del banano, se encuentran generalmente con una alta ingerencia de empresas multinacionales; las industrias de artesanía que necesitan relativamente de poca tecnología y que no tienen economías de escala, cuentan con una importante presencia de empresas locales y del sector informal; las industrias en que las

interrelaciones son importantes, como la banca, tendrán muy frecuentemente a grupos familiares como competidores. Por lo anterior, es importante comprender las estrategias competitivas de los diferentes tipos de actores.

Austin estableció una tipología de competidores en el mundo en desarrollo, para ayudarnos a entender sus fortalezas y debilidades en diferentes industrias.²⁶ A pesar del movimiento privatizador que abarca desde México hasta Argentina, las *empresas estatales* son actores importantes en muchos sectores industriales. En algunos países -en proyectos que necesitan de altas inversiones, tales como las fábricas de cemento y las siderúrgicas- la intervención estatal se explica, en parte, por las considerables necesidades de capital de riesgo que sólo el Estado ha sido capaz de proveer. En otros sectores, la justificación de la participación del Estado ha sido el carácter estratégico de las industrias. Aunque es difícil generalizar, si se considera la diversidad de las empresas estatales, algunas desventajas competitivas mencionadas con frecuencia son: su falta de autonomía, su estructura burocrática, el lento proceso de toma de decisiones, la injerencia política y la inestabilidad de la alta dirección. Entre sus fortalezas se encuentran las siguientes: un acceso a fuentes privilegiadas de fondos, preferencia en cuotas, protección de la competencia y subsidios estatales.

Los *grupos de negocios* han prevalecido en muchos países latinoamericanos. Se dan diferentes justificaciones para explicar su existencia y crecimiento. Entre sus características principales están el ligamen con instituciones financieras, la importancia de los nexos familiares y la diversificación en varios sectores industriales. Estas características les da ventajas competitivas al lograr economías de escala y de alcance, alto poder de negociación y capacidad de obtener el apoyo de muchos sectores industriales. En el lado negativo, el talón de Aquiles de estos grupos de negocios es, con frecuencia, la alta dependencia de nexos familiares para sus operaciones. Existen numerosos grupos que no han podido sobrevivir al problema de sucesión o a las disputas que trascienden la esfera de los negocios.²⁷

Las *empresas locales y cooperativas* dominan ciertos sectores industriales en algunos países latinoamericanos. El sector cooperativo ha cobrado auge estableciendo nexos políticos importantes, basados en el número de afiliados con que usualmente cuentan; esta es una de sus principales ventajas competitivas. Su poder político se puede traducir en exoneraciones de impuestos, privilegios de mercados y acceso a subsidios de distinta índole. En cuanto a sus desventajas competitivas, generalmente se pueden mencionar las limitaciones en sus cuadros gerenciales y profesionales, su poca diversificación y la vulnerabilidad a las manipulaciones políticas.

El *sector informal* constituye otro grupo de competidores, cuya importancia ha sido destacada en estudios recientes. Como señala de Soto, este sector ha surgido en muchos países como una respuesta a regulaciones cada vez más restrictivas.²⁸ Se ha caracterizado por su agilidad y rapidez de ajuste a diferentes circunstancias, bajos costos de operación y una alta creatividad. Sin embargo, usualmente se concentra en actividades intensivas en mano de obra, no tiene acceso a capital ni puede aprovecharse de subsidios y compras del gobierno.

Finalmente, otro grupo de competidores que se encuentra en los países de la región son las *empresas multinacionales*. Se caracterizan por tener mayor acceso a nuevas tecnologías, amplios recursos financieros, gerencia profesional y experiencia en mercados internacionales. Estas ventajas pueden hacerlas competidores formidables en muchas industrias. En cuanto a sus desventajas se pueden citar: vulnerabilidad política, limitada capacidad de empresarialismo y restricciones que impone su casa matriz para desarrollar operaciones internacionales.

EL ROL DEL GOBIERNO

Una de las características de los países en desarrollo es que el gobierno tiene un papel sumamente importante en la economía, al

definir, una y otra vez, las reglas del juego.²⁹ En un caso reciente, en Guatemala, una simple disposición sobre incentivos fiscales a las exportaciones hizo que una empresa, al borde de la quiebra, se transformara en una empresa próspera. Los cambios en el nivel de los aranceles de importación, la redefinición de la política laboral, la variación del tipo de cambio o los ajustes en determinados impuestos, representan la diferencia entre el éxito y el fracaso para centenares de empresas en Latinoamérica. Ante la importancia de las políticas del gobierno, las empresas invierten una enorme cantidad de esfuerzo y recursos en manejar la relación con el gobierno. Incluso miembros de una misma familia suelen militar en diversos partidos políticos para asegurarse, de esta forma, los contactos necesarios para mantener su influencia. El tiempo de la gerencia que se podría invertir en producir se utiliza en mantener relaciones con las diferentes dependencias del gobierno.

Dicho lo anterior, sin menospreciar la importancia de las decisiones gubernamentales, es muy posible que, aún a mediano plazo, la influencia del gobierno sea menos crucial —en la competitividad internacional de las empresas— de lo que muchos argumentan. La evidencia empírica sugiere claramente que si en un país no se pueden desarrollar los factores de éxito para el auge de determinada industria, la política gubernamental difícilmente va a hacerla competitiva internacionalmente. Un estudio reciente de historias exitosas de exportadores en países en desarrollo encontró que el crecimiento, en muchas ocasiones, se había dado a pesar de las políticas adversas del gobierno.³⁰ Porter también concluyó que el rol del gobierno era menos importante, al menos en países desarrollados, que lo que comúnmente se cree.³¹ Sin embargo, el gobierno puede obstaculizar el desarrollo de una industria, aunque no pueda volverla competitiva internacionalmente.³² Ante una apertura de las economías en muchos países, la política del gobierno debe observarse cada vez con más cuidado, dependiendo del tipo de industria.

EL DIAGNÓSTICO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA

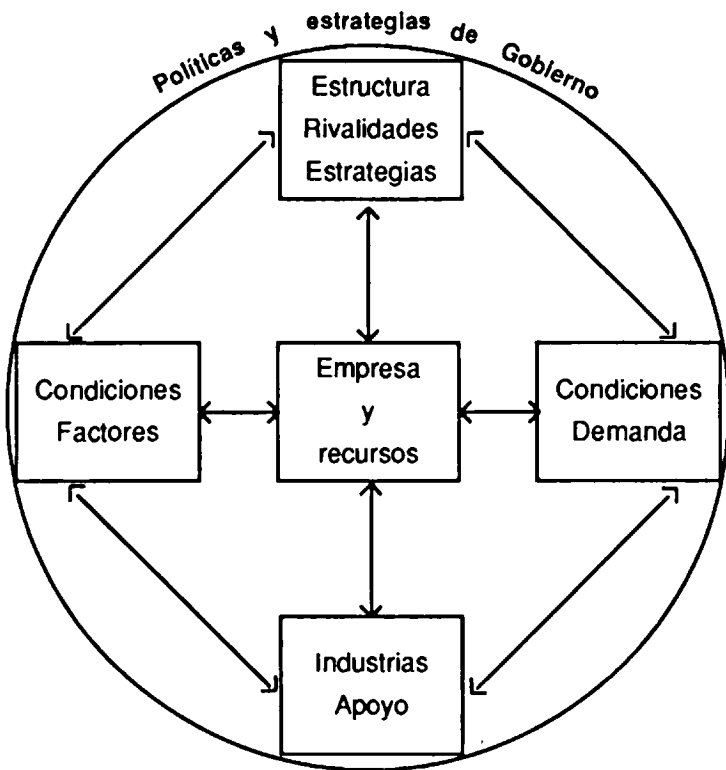
El marco de análisis, a nivel de industria, contribuye a identificar y evaluar los atributos que determinan su competitividad internacional. Los requisitos del éxito son diferentes para cada industria. Por ejemplo, en la maquila, la disponibilidad de mano de obra barata y la existencia de zonas francas bien localizadas son cruciales; en la industria de las flores, la infraestructura, el transporte y los canales de distribución son más importantes. Para examinar la competitividad internacional de una industria, será preciso averiguar si el país tiene las condiciones requeridas. Asimismo, el papel que desempeña el gobierno, al definir las reglas del juego en la economía debe ser examinado.

No obstante la importancia del análisis de la industria y del papel del gobierno, estos no son suficientes para determinar la competitividad internacional a nivel de empresa. Para ello, se debe considerar un tercer elemento: el análisis de los recursos con que cuenta la empresa para desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Es necesario un diagnóstico para establecer si ya existen los factores clave para competir o si se tiene el potencial para su desarrollo. Si se piensa en la maquila, por ejemplo, es indispensable establecer si una empresa tiene o puede llegar a tener una operación de bajo costo.

Sólo estrategias congruentes con las condiciones de la industria, con las direcciones establecidas por los gobiernos y con las fortalezas y capacidades de una empresa serán exitosas.³³ El *Gráfico 2* representa las múltiples relaciones e influencias que se dan entre la empresa y sus recursos, con los diferentes elementos que determinan la competitividad en la industria (condiciones de los factores, condiciones de la demanda, industrias de soporte, y estructura, rivalidad y estrategias de las empresas). Además, muestra la influencia ejercida por el gobierno a través de su estrategia económica y política.

Gráfico 2:

La competitividad de la empresa



Aunque existen muchas formas de realizar un diagnóstico institucional, una que hemos encontrado útil en la práctica es clasificar los recursos de la empresa en cuatro categorías: humanos, organizacionales, financieros y tecnológicos. A continuación se comentan brevemente cada uno de estos recursos y cómo su diagnóstico puede usarse para mejorar la competitividad internacional de una empresa.

Los *recursos humanos* son decisivos en toda empresa, pero como se ha discutido en este trabajo, la clave estará en desarrollar

el equipo humano necesario para la tarea. El éxito de las exportaciones de prendas de vestir de Bangladesh es un buen ejemplo de lo anterior. A pesar de los bajos costos de mano de obra en el país, y de no existir ninguna cuota en los mercados potenciales más atractivos, esta industria no había prosperado, por desconocimiento, principalmente, de las técnicas apropiadas de fabricación. Una empresa local entró en un convenio de asistencia técnica con otra coreana. Esta última estableció, según el convenio, un programa de capacitación de seis meses para todo su personal. Este programa se ha considerado como el factor clave del éxito, no sólo de la empresa, sino de toda la industria en el país, pues disminuyó rápidamente los conocimientos de fabricación a otras empresas del ramo.³⁴ En la industria del cultivo de camarones los recursos humanos clave son los técnicos experimentados, mientras que en actividades que dependan mucho de contactos de alto nivel —como fundaciones— una junta directiva influyente puede ser el activo humano más valioso. El reclutar, seleccionar, evaluar, motivar y compensar apropiadamente al equipo humano clave para la tarea que deberá realizar son acciones indispensables.

Los recursos organizacionales —tales como la cultura, la estructura misma de la organización o los sistemas de información y control— serán también cruciales para lograr la competitividad internacional de una empresa. Si una empresa quiere competir en una industria cambiante, que requiera de decisiones rápidas, difícilmente podrá prosperar con una estructura organizacional burocrática. Si el contacto constante y directo de la alta dirección con la clientela es indispensable para el éxito internacional, éste no se dará con una estructura de numerosos niveles en la organización y sin sistemas que permitan una comunicación fluida entre los distintos niveles y los clientes. Para competir con productos no diferenciados, con base en costos, son indispensables los buenos sistemas de control. Si la industria tiene una clientela bastante fragmentada, para la cual la calidad del servicio es importante —como es el caso de la banca personal— no se podrá ser competitivo internacionalmente sin una cultura de servicio al cliente.

Los *recursos financieros* son el tercer componente de un diagnóstico institucional. El margen de operación, a pesar de sus limitaciones, ha sido usado como indicador de la competitividad internacional de empresas e industrias. De la misma forma, el rendimiento sobre el capital, la proporción de endeudamiento y otras relaciones financieras pueden ser indicadores de la capacidad de la empresa para enfrentar los diversos riesgos en los mercados. Sin embargo, las relaciones históricas pueden ser engañosas, ya que la empresa en cuestión puede, por ejemplo, enfrentarse a una situación de costos declinantes por la curva de experiencia, por factores tecnológicos o por incrementos en la productividad de la mano de obra. En todo caso, una revisión de la estructura de los diversos componentes del margen puede servir para identificar ventajas o desventajas competitivas posibles de la empresa. El monto de los recursos de capital con que se cuente puede ser un factor competitivo importante. En industrias de alto riesgo, en las que existe un largo período de aprendizaje, es posible que una empresa tenga que soportar pérdidas por períodos largos de tiempo, antes de comenzar a ser rentable. Una empresa mexicana usó un país centroamericano como campo de prueba para diversos procesos tecnológicos. Antes de convertirse en una de las empresas de éxito de la región tuvo pérdidas en sus operaciones por seis años consecutivos, lo que no hubiera podido soportar si no hubiera contado con suficientes recursos de capital. Después de ser pioneros a nivel regional, la empresa se expandió a Estados Unidos.³⁵

Finalmente, los *recursos tecnológicos* apropiados para competir internacionalmente deben ser evaluados. En el contexto de este artículo, la tecnología comprende aspectos tan diversos como equipos, instalaciones, procesos de producción y sistemas de información. En un número cada vez mayor de industrias y empresas, la innovación tecnológica es la clave para la competitividad internacional. Especialmente importantes son los cambios vertiginosos en la tecnología de la información, la cual afectará elementos tan diversos como el manejo de inventarios, la atención al cliente, los canales de distribución y las técnicas de mercadeo. Esta explosión

tecnológica ha tomado por sorpresa a muchos empresarios. Lejos de significar tan sólo la adquisición de equipos para el procesamiento de datos, las nuevas tecnologías requerirán verdaderos cambios en las formas de trabajar de muchas empresas.

RESUMEN

En resumen, para analizar la competitividad internacional de una empresa es preciso, primero, identificar los factores determinantes del éxito a nivel de industria. Como se ha ilustrado con ejemplos, a lo largo del presente artículo, la importancia relativa de los distintos atributos no será la misma para diferentes industrias. Un marco de análisis como el presentado en la primera parte de este trabajo puede ayudar a establecer la existencia o el potencial de estos atributos en determinado país. En segundo lugar, debe evaluarse el rol del gobierno, con la intención de identificar las formas en que puede apoyar u obstaculizar el desarrollo de ciertas industrias dentro del marco presentado. En tercer lugar, es necesario incorporar en el marco de análisis un diagnóstico a fondo de la empresa, para determinar su potencial competitivo. Aunque estos diagnósticos pueden realizarse de distintas formas, presentamos un esquema sencillo para ayudar a establecer el potencial de competitividad internacional de las empresas de una industria.

NOTAS

1. La teoría básica de la ventaja comparativa se fundamenta, entre otros supuestos, en que los productos no son diferenciados, que no hay posibilidad de movilidad de factores entre países y que las tecnologías de producción son idénticas.
2. Cfr. caso HILASAL (B), INCAE, 1985.

3. Cfr. *Export Catalysts in Developing Countries: A Review of Eleven Success Stories*, Yung Whee Rhee and Therese Belot, World Bank Discussion Paper #72, 1990, pp.35-36.
4. Cfr. caso Seyma (B), INCAE, 1987.
5. Para un excelente análisis de las tendencias a nivel mundial en los ochentas, leer a Peter Drucker, "The Changed World Economy", *Foreign Affairs*, Spring 1986.
6. Un recuento de las implicaciones de los recientes cambios tecnológicos en *The Organization of the 1990's*, Michael Scott Morton (ed.), MIT Press, 1991.
7. Ver por ejemplo, Bruce Kogut, "Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chains", *Sloan Management Review*, Summer 1985.
8. Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press, 1990.
9. Michael Porter, *Competitive Advantage*, New York, The Free Press, 1986.
10. James E. Austin, *Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques*, New York, The Free Press, 1990, p. 238.
11. Para un completo análisis del efecto de políticas erradas en el sector agroindustrial nicaragüense ver Brizio Biondi-Morra, *Revolución y Política Alimentaria: Un Análisis Crítico de Nicaragua*, Siglo XXI Editores, 1990.
12. Desventajas en ciertos factores pueden transformarse en ventajas competitivas. Ver Porter, op. cit., 1990, pp.82-83.
13. Cfr., por ejemplo, J. D. Von Pishke et al. *Rural Financial Markets in Developing Countries*, John Hopkins University Press, 1985.
14. Cfr. caso "The Cut Flower Industry in Colombia", en James E. Austin and Tomás Kohn, *Strategic Management in Developing Countries: Case Studies*, New York, The Free Press, 1990, pp. 625-648.
15. Cfr. Porter, 1990, p. 108.
16. Cfr., por ejemplo, Stanley M. Davis, *Comparative Management; Organizational and Cultural Perspectives*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1971.

17. Es posible que el efecto sea de dos vías. La existencia de determinadas industrias en ciertas regiones latinoamericanas probablemente ha influido enormemente en los valores culturales de sus pobladores. Para una excelente revisión de los valores culturales en los negocios internacionales, ver Cfr. Adler y Redding (1986).
18. Cfr. Porter, 1990, p. 89.
19. En un análisis de una industria no sólo es importante el punto de inflexión en la curva de costos, sino que también la velocidad de descenso a este punto. Cfr. Douglas F. Greer, *Industrial Organization and Public Policy*, MacMillan Publishing Co. New York, 1980, pp. 162-169.
20. En una industria, en que las exportaciones no son siempre una alternativa viable, como ocurre en el cemento, este factor limita el número de empresas que efectivamente pueden competir en determinado país. Uno de los fenómenos de finales del siglo XX, como es la conformación de bloques de países, puede impactar también en el tamaño de los mercados de muchas industrias.
21. A nivel internacional, ciertas industrias básicas con estas características incurrir frecuentemente en "dumping".
22. Cifras tomadas de Austin, Ibid, 1990, p. 333.
23. Cfr. Austin, 1990, p. 69.
24. Cfr. Porter, 1990, pp. 102-103.
25. De hecho, esta es una de las razones de la proximidad geográfica de empresas competitivas internacionalmente. Cfr. Porter, 1990, pp. 148-157.
26. La tipología utilizada en esta secciones adaptada de Austin, 1990, pp. 115-139.
27. Cfr., por ejemplo, Harry W. Strachan, *Family and Other Business Groups in Economic Development: The Case of Nicaragua*, New York, Praeger, 1976.
28. Hernando De Soto, *El Otro Sendero: La Revolución Informal*, Editorial Diana, México, 1986. Este libro fue el que despertó el interés en muchos efectos del sector informal en el mundo en desarrollo.
29. Austin, 1990, p. 111.

30. Cfr. Whee Rhee and Belot, 1990, p. 50.
31. Cfr. Porter, 1990, pp. 126-128.
32. Ejemplos se podrían dar en industrias en las que la clave del éxito es una marcada diferenciación de su producto o un contacto estrecho con una clientela selecta; factores en los que el Estado no tiene siempre los mecanismos apropiados para estimular.
33. Cfr. Porter, 1990, p. 34.
34. Cfr. Whee Rhee and Belot, 1990, pp. 7-12.
35. Cfr. Caso DEMASA, INCAE, 1991.

PARTE

III

La ejecución de la estrategia

7

La junta directiva y la estrategia empresarial

José Nicolás Marín
Eduardo Luis Montiel

Las juntas o consejos directivos son cuerpos colegiados que sirven para representar y proteger los intereses de los accionistas de las empresas. Tienen, como objetivos fundamentales, acrecentar al máximo los rendimientos de las inversiones que le han sido encomendadas; proteger las inversiones ante los riesgos que las amenazan; propiciar beneficios adecuados para los accionistas; y satisfacer apropiadamente los intereses de la fuerza laboral, clientes, abastecedores, comunidad y gobierno.

El papel que debe desempeñar la junta directiva es de suma importancia para el desarrollo de la empresa como entidad económica y social. Cuando las empresas compiten en ambientes internacionales, la importancia de las juntas resulta ser aún mayor. Esta es la situación que enfrentarán muchas empresas de los países de la región latinoamericana, los cuales están adoptando estrategias económicas de orientación hacia afuera, mediante la

promoción de exportaciones no tradicionales. Las empresas exportadoras necesitan producir y comercializar sus productos para los mercados internacionales, en donde se requieren altos niveles de competitividad y eficiencia. En estas condiciones, las empresas deberán disponer no sólo de cuadros técnicos, profesionales y gerenciales de alta calidad, sino también de juntas directivas que aporten conocimientos y experiencias sobre productos, mercados y procesos productivos. Ahora, más que nunca, las empresas de la región necesitan juntas conocedoras de sus funciones primordiales.

El estudio de las juntas directivas es, debido al carácter confidencial de sus discusiones, un campo especialmente complejo; no sólo en el medio latinoamericano, sino en cualquier parte. Por esta razón, creemos que la metodología más apropiada para estudiar el comportamiento y desempeño de las juntas es mediante la participación directa de los investigadores en reuniones ordinarias durante períodos prolongados.

El presente artículo es fruto de la aplicación de esa metodología que, además, se completó con entrevistas a profundidad hechas a directores seleccionados. Exactamente, nuestra investigación abarcó doce empresas (o grupos de empresas) con fines de lucro, en países latinoamericanos, durante la segunda parte de la década de los años ochenta. Las actividades económicas a las cuales se dedican son muy variadas e incluyen: banca, comercio mayorista, manufactura y desarrollo de urbanizaciones. Las ventas anuales de estas empresas o grupos oscilan entre 25 y 150 millones de dólares.

Este trabajo, cuyo objetivo es explorar los problemas, funciones y responsabilidades de las juntas directivas en una forma integral, consta de tres partes:

1. Las funciones que desempeñan en la actualidad las juntas directivas y el frecuente comportamiento pasivo de muchos directores.
2. Las funciones adicionales que deberfan realizar y su participación en el proceso de planeamiento estratégico.

3. Recomendaciones para mejorar el desempeño de las juntas como cuerpos colegiados de alta dirección.

Aunque nuestras experiencias e investigaciones han tenido lugar en empresas con fines de lucro y en el medio latinoamericano, consideramos que muchos de los conceptos desarrollados pueden adaptarse a otros tipos de instituciones y países.

FUNCIONES DE LAS JUNTAS

En América Latina existen percepciones confusas y muy diversas sobre las funciones y la importancia de las juntas directivas. Un gerente general de una empresa comercial manifestaba: “mi junta es la mejor: los directores no hacen nada y no me causan problemas”. Un director externo de una empresa financiera, con operaciones a nivel internacional, afirmaba: “la única función de la junta directiva es contratar y despedir al gerente general”. Finalmente, un prominente hombre de negocios, que desempeñaba simultáneamente la presidencia de la junta y la gerencia general de un grupo de empresas industriales, opinaba: “el papel de la junta es fundamentalmente de consejo al ejecutivo principal y de vigilancia de la ejecutoria corporativa”.

Las opiniones anteriores son típicas de la mayoría de los directores y gerentes consultados. Cuando hemos participado directamente como directores externos en juntas, hemos podido constatar la confusión que reina en cuanto al papel que deben desempeñar los directores. Con frecuencia no se tienen funciones claramente definidas; los aspectos financiero-contables predominan en las agendas, en detrimento de los asuntos estratégicos; además, en las discusiones, se mezclan los problemas operativos con los estratégicos.

No obstante las observaciones anteriores, las juntas realizan algunas funciones constructivas y bien encaminadas, que reflejan, sin embargo, una visión limitada en alcance y profundidad. En la

mayoría de las empresas observadas, durante el curso normal de sus operaciones, los directores realizaban tres tareas que podríamos designar como funciones tradicionales:

- Informar sobre las condiciones del entorno
- Aconsejar y asesorar al gerente general
- Evaluar la ejecutoria de la empresa

A continuación, examinaremos cuidadosamente cada una de estas funciones.

Información sobre el entorno

Por lo general, los directores o consejeros externos, debido a las posiciones que tienen en otras empresas e instituciones, constituyen una excelente fuente de información para la gerencia general en relación con el entorno en donde se compete. Con frecuencia, la información proporcionada abarca temas de carácter económico y político, tales como la adopción de nuevas medidas presupuestarias, cambios en las tasas de interés, disponibilidades adicionales de financiamiento, creación de nuevos impuestos, oportunidades de intercambio comercial en condiciones preferenciales y surgimiento de nuevas figuras políticas. En ocasiones, los directores pueden facilitar información valiosa sobre clientes potenciales, nuevas acciones de los competidores, o bien la entrada de nuevos participantes en la industria.

La disponibilidad de información objetiva, completa y sobre todo oportuna, en relación con los eventos señalados, permite al gerente actuar con rapidez para aprovechar oportunidades y evitar riesgos. El suministro e intercambio de información, generalmente, se realiza fuera de los temas de agenda, ya sea inmediatamente antes de la reunión formal o después de finalizada.

Consejo y asesoría

La mayoría de los presidentes, directores y gerentes concuerdan con que la participación de los directores, en la gestión de las empresas, es principalmente de naturaleza consultiva y no decisoria. La gerencia general dirige y controla la empresa, y la junta aconseja a la gerencia, en la medida que ésta lo requiera. Los directores pueden aconsejar y asesorar en una amplia gama de actividades, tales como asuntos legales, problemas éticos, relaciones comunitarias, negociaciones con dependencias gubernamentales, identificación de oportunidades de negocios, asociación con inversionistas potenciales y en las relaciones con los medios de comunicación. Según nuestra experiencia, los directores generalmente no dedican mucho tiempo a los asuntos de las empresas que sirven; su asesoría y consejo, por lo tanto, no pueden ser del tipo que requiera un análisis complejo y profundo. No obstante, por estar acostumbrados a tratar problemas gerenciales de alto nivel, pueden hacer aportes útiles a los gerentes que estén dispuestos a escuchar.

Las juntas directivas son especialmente valiosas para aconsejar a la gerencia en la solución de los problemas legales y éticos que frecuentemente afrontan. El campo ético-legal es sumamente complejo en nuestro medio y, por lo tanto, necesita soluciones objetivas y balanceadas, a fin de reducir los riesgos y perjuicios. Un gerente general de una empresa comercial, al referirse a este problema manifestaba:

“La junta directiva es un cuerpo colegiado de generalistas, que me pueden aconsejar sobre la solución de todo tipo de problemas, ofrecer nuevas ideas sobre productos, mercados y servicios. Sin embargo, sus consejos son más valiosos, cuando se trata de problemas éticos y legales”.

Un director de la misma compañía corroboraba, con otras palabras, lo que había afirmado el gerente:

“Nuestro trabajo principal, como directores, consiste en vigilar el cumplimiento de las leyes y los principios éticos de parte de la empresa. Pero, aunque en el seno de la junta discutimos los problemas y ofrecemos soluciones, es la gerencia quien toma las decisiones finales”.

A nuestro juicio las expresiones anteriores reflejan típicamente el sentir de muchos directores y gerentes.

Evaluación de ejecutoria

La tercera función desempeñada por las juntas directivas consiste en la evaluación de la ejecutoria de la corporación y de las principales subsidiarias. La evaluación se efectúa periódicamente (generalmente cada mes). En ella se destacan los asuntos financieros, mediante informaciones del estado de situación, el estado de resultados, el presupuesto de caja, la exposición en monedas extranjeras y los desgloses de cuentas importantes. Los resultados reales del período se analizan y comparan, tanto con los presupuestos anuales de operaciones de la empresa, como con los resultados de la competencia, en caso de que se disponga de ellos.

Algunas veces, al efectuar evaluaciones del desempeño, se investigan las causas que originaron las discrepancias con respecto a los presupuestos operativos y los resultados de los competidores. Incluso, en ocasiones, se llega a proponer soluciones concretas a los problemas planteados; pero esto es la excepción. Por lo general, la evaluación se hace en forma mecánica, poco creativa y aceptando las explicaciones y soluciones que ofrece la gerencia general.

A pesar de las críticas anteriores, debemos reconocer que el análisis del desempeño, aún siendo incompleto y superficial, tiene una función importante: sirve para establecerle un cierto marco de disciplina a las acciones de la gerencia general. El gerente, al tener que comparecer periódicamente ante un consejo directivo, se obliga a ser más cuidadoso en sus actuaciones. Estudios reali-

zados sobre este tema, en otros países,¹ revelan que, aun en situaciones en las cuales los miembros del consejo no hacen preguntas difíciles ni desafiantes, la gerencia tiene cuidado en la preparación de los informes y cifras financieras. Se establece, evidentemente, una especie de disciplina, por sólo el hecho de que se celebran reuniones de junta directiva.

Una de las medidas que contribuye a fortalecer el valor disciplinario de las juntas es reservarse con exclusividad la selección y nombramiento de los auditores externos de la empresa. Por derecho, la designación de los auditores externos corresponde a la junta; sin embargo, a menudo, en la vida real, los gerentes generales son quienes toman esa decisión. A nuestro juicio, se comete un serio error con semejante manera de actuar.

COMPORTAMIENTO PASIVO

Cuando las juntas directivas no tienen funciones claramente definidas, el comportamiento de sus miembros es relativamente pasivo y poco productivo. Las causas que propician y ayudan a explicar este tipo de comportamiento, son básicamente cuatro: *a)* las limitaciones de tiempo de los directores, *b)* el poco conocimiento que tienen de la industria y de la empresa, *c)* la concentración del poder corporativo en el ejecutivo principal y *d)* un proceso sesgado en la selección de los directores.

La mayor parte de los directores son personas que disponen de poco tiempo para las funciones y responsabilidades que exigen las juntas, debido a que desempeñan posiciones de tiempo completo como ejecutivos de otras empresas; o bien, tienen considerables intereses económicos que vigilar y proteger. Los directores únicamente disponen del tiempo necesario para asistir a las reuniones de la junta y, en pocas ocasiones, pueden dedicarse a estudiar, analizar y evaluar los problemas importantes de la empresa.²

La afirmación anterior nos conduce directamente a la segunda explicación del por qué del papel pasivo de los directores en las

juntas: el conocimiento limitado y la poca experiencia en la industria y en la empresa. Aún en los casos en que reciben información abundante y previa a las reuniones, los directores enfrentan el problema de estudiarla e interpretarla adecuadamente. Se trata de información compleja, relacionada con propuestas de inversión, expansión a nuevos mercados, adquisiciones de nuevas empresas, etc.; la discusión y solución de estos problemas es un proceso difícil y requiere un amplio conocimiento, tanto de la empresa, como de sus competidores.

Incluso los directores más capaces y experimentados no tienen ni el conocimiento ni la experiencia del gerente general sobre los asuntos de la empresa. Este, por la naturaleza de su cargo, conoce a fondo las operaciones de su empresa y la industria a la cual pertenece. El poseer esta profundidad en el conocimiento es un factor que contribuye a explicar la concentración de poder en la persona del presidente ejecutivo o gerente general. Si esta persona es, además, propietaria —o controla bloques significativos de acciones— su poder crece considerablemente. Tal circunstancia reduce, aún más, el poder individual y colectivo de los otros directores. Lo mismo ocurre cuando los cargos de gerente general y presidente de la junta son desempeñados por la misma persona.

Otra causa que ayuda a explicar el comportamiento limitado y complaciente de los directores en nuestro medio es el proceso mismo por el cual se seleccionan los directores de la junta. En una de las empresas observadas por nosotros, un director expresaba:

“El concepto clásico de que los accionistas eligen a los directores, y estos, a su vez, seleccionan y nombran al gerente general, no es cierto en el medio latinoamericano. La realidad es otra: la junta directiva no escoge al ejecutivo principal; en muchos casos, él es quien selecciona a los directores”.

Aunque sería aventurado afirmar que la situación descrita es típica de nuestras juntas directivas, no podemos dejar de reconocer

la enorme influencia que tienen los gerentes generales en el proceso para seleccionar los directores; lo que conduce a crear un cuerpo directivo dependiente, pasivo y, en ocasiones, sumiso a la voluntad de la gerencia.

Una excepción a esta práctica, ocurre cuando los directores externos son dueños de bloques substanciales de acciones, o bien representan directamente a los dueños. En tales casos, los directores tienen interés en incorporar nuevos directores de su propia elección, por lo que el poder del gerente general puede ser eliminado o disminuido de manera significativa.³

FUNCIONES ADICIONALES

Hemos ya discutido las funciones desempeñadas tradicionalmente por las juntas directivas de las empresas en la región latinoamericana, sin omitir, además, el aspecto del comportamiento pasivo. Corresponde ahora proponer algunas funciones que no son desempeñadas en la actualidad, pero que deberían serlo. Es importante destacar que la mayoría de los directores, en forma privada, reconocen la importancia y necesidad de adoptar de inmediato las funciones que aquí se proponen y que están relacionadas con tres áreas fundamentales en la vida de las empresas. Son las siguientes:

- La estrategia corporativa
- Las políticas financieras fundamentales
- El desarrollo del equipo humano directivo y gerencial

A continuación, exploraremos las funciones relacionadas con cada una de las áreas; sin embargo, debemos prevenir al lector en dos puntos: a) Cada junta directiva deberá decidir la profundidad y nivel de involucramiento en las funciones. b) Las nuevas funciones no se proponen con fin de sustituir las tradicionales, sino que, por el contrario, vienen a complementarlas.

Estrategia empresarial

En la mayoría de las directivas de las empresas no se establecen objetivos, estrategias y políticas corporativas.⁴ Estas decisiones son tomadas de facto por el primer ejecutivo de la empresa. El gerente general de un banco comercial, al discutir asuntos relacionados con la estrategia decía:

“La gerencia formula la estrategia. Les decimos a nuestros directores el rumbo que ha de tomar el banco y las razones que tenemos para ello. Teóricamente tienen el derecho de veto, pero nunca lo ejercen. Francamente, aunque tenemos buena comunicación con nuestros directores, ellos no están en posición de desafiar lo que se propone realizar la gerencia”.

Como se mencionó, el director típico difícilmente tiene el tiempo y los conocimientos necesarios para participar activamente en la formación de la estrategia empresarial. Generalmente, la junta aprueba las decisiones estratégicas tomadas de antemano por la gerencia. La aceptación se sustenta muchas veces en información incompleta, parcial; y no en un análisis cuidadoso del entorno, la competencia y la empresa misma. En algunas de las empresas sería posible redactar de antemano las actas del consejo directivo. La agenda de trabajo es casi siempre la misma y el comportamiento de los directores es predecible en un alto grado.

Nuestro punto de vista, en contraposición con las prácticas encontradas, es que una junta eficiente y responsable debe participar en la concepción de la estrategia.⁵ Asimismo, deberá revisarla periódicamente para determinar su validez y usarla como marco de referencia para otras decisiones importantes. Reconocemos que el ejecutivo principal y sus colaboradores inmediatos tienen gran responsabilidad en la preparación de la estrategia corporativa; pero las directivas, por el bien de las empresas, deben tener una participación mucho más constructiva.

El proceso de planeamiento estratégico presupone que la gerencia general efectuará, una o varias, presentaciones sobre la estrategia de la empresa y sus diferentes elementos. Además, los directores deben recibir información pertinente al entorno, competidores, consumidores, proveedores, productos sustitutos y recursos disponibles. Una vez realizadas las exposiciones y analizadas las informaciones se deberán propiciar discusiones exhaustivas, francas y objetivas sobre la posible estrategia y sus repercusiones para la empresa. En estos casos, la gerencia estaría fomentando y facilitando la participación del consejo en la definición de los problemas estratégicos, en la búsqueda de soluciones y en la identificación de los riesgos correlativos.

A fin de contribuir a crear, en alguna medida, mejores procesos para la adopción de estrategias eficientes y efectivas en las empresas de nuestro medio, presentamos las funciones y tareas que conducen a ello.

En relación con la *formación de la estrategia*, la junta directiva deberá *evaluar y aprobar* las siguientes decisiones:

- Los negocios en que la empresa participará.
- Los objetivos y las metas de la empresa, en especial aquellas relacionadas con participación de mercado, crecimiento y rentabilidad sobre la inversión.
- Los mercados y segmentos de mercado en donde se participará.
- Los productos y servicios con los cuales se va a competir en cada segmento.
- La cobertura geográfica de las operaciones, incluyendo tanto la localización de las facilidades productivas, como la amplitud y densidad del sistema de comercialización.

- El grado de diversificación hacia nuevos negocios.
- El nivel de integración vertical que se tiene planeado para las operaciones productivas y para las labores de comercialización.
- El nivel de riesgo, asociado con las diferentes decisiones estratégicas.

En relación con *la ejecución de la estrategia*, la junta de directores también tiene funciones específicas que deben ser compartidas con la alta gerencia. El papel que le corresponde a la junta es el de *evaluar y aprobar* las siguientes decisiones:

- Los presupuestos anuales de operaciones e inversiones.
- Los proyectos estratégicos, especialmente los relacionados con diversificación e integración.
- Las adquisiciones de subsidiarias y las fusiones con otras empresas.
- La participación en empresas e inversiones conjuntas.
- La construcción de edificaciones e instalaciones importantes.
- Los cambios significativos en la estructura organizativa de la empresa.

En las empresas de los países desarrollados la formación de comités de planeamiento estratégico ha sido utilizada con éxito. El comité se constituye con unos pocos directores, el gerente general y algún otro ejecutivo clave. Al concentrarse en los planes estratégicos, los directores escogidos tienen la oportunidad de alcanzar un conocimiento más profundo sobre el tema. De esta forma, se logra un proceso de planeamiento más efectivo.

Políticas financieras fundamentales

Aunque las políticas financieras están estrechamente ligadas a la estrategia, se ha preferido presentarlas por separado por la importancia que tienen para los accionistas, directores y gerentes.

Las políticas financieras, con alguna sorpresa de nuestra parte, no son adoptadas conjuntamente por la gerencia general y la junta directiva. La participación de las directivas en este tipo de decisiones, además de ambigua, pocas veces se opone a los deseos de la gerencia.

Debe ser responsabilidad de la junta analizar y aprobar los cambios a las políticas financieras propuestas por la gerencia general. Específicamente, los directores deben involucrarse en los temas siguientes:

- La estructura financiera de la empresa, incluida de manera especial la adopción de un nivel máximo de endeudamiento, congruente con los riesgos que enfrente la empresa.
- Los tipos de endeudamiento que podrán ser utilizados, considerando plazos, subordinaciones, convertibilidades y participaciones especiales.
- La proporción de las utilidades que se distribuirán como dividendos.
- Los aumentos en el capital de participación ordinario, la creación de acciones privilegiadas, los derechos de suscripción y las opciones de compra de acciones, así como la autorización de diferentes series de acciones comunes.
- El control y el grado de apertura pública que se tendrá con el capital por acciones.

Desarrollo del equipo directivo y gerencial

El planeamiento y desarrollo de los recursos humanos del más alto nivel es una de las mayores responsabilidades que tiene la junta directiva. Estos recursos están constituidos por los miembros de la misma junta, el principal ejecutivo de la empresa (gerente general) y los gerentes de las áreas funcionales.

La junta, para consigo misma, tiene dos funciones: *La primera* es el reclutamiento y la selección de nuevos miembros, ya sea directamente, o bien utilizando comités formados para ese efecto. Al reclutar nuevos directores se deben tomar en cuenta criterios como el prestigio personal, los conocimientos profesionales especializados, la experiencia ejecutiva, la capacidad de generar negocios adicionales, la independencia de criterio y el compromiso para dedicarle tiempo a las responsabilidades directivas. *La segunda* es la creación y la ejecución de una serie de normas orientadas a regular su buen gobierno, entre los cuales podríamos mencionar la compensación de los directores, los requerimientos de tiempo, la frecuencia y duración de las reuniones, la preparación de agendas y actas, la creación de comités especiales, la remoción de los directores, etc.

En relación con el gerente general y con los gerentes de áreas funcionales, las directivas también tienen responsabilidades muy claras. A nadie se le escapa la función primordial que tiene la junta directiva en la selección y nombramiento del gerente general, especialmente en las situaciones de crisis. A nuestro juicio, su responsabilidad va mucho más lejos; pues es necesario que la junta participe de una manera más completa y activa en el desarrollo de los recursos humanos de alto nivel. A continuación se ofrece una descripción genérica de las tareas que, en este aspecto, deben llevarse a cabo.

En relación con el gerente general, la junta deberá intervenir en los siguientes asuntos:

- Efectuar el reclutamiento, la selección y el nombramiento.
- Definir y delegar las funciones, responsabilidades y la autoridad que fuese necesaria.
- Evaluar periódicamente su desempeño, comparándolo con planes, presupuestos y compromisos establecidos.
- Determinar sueldo, prestaciones, bonificaciones o cualquier otra forma de compensación, acorde con las evaluaciones realizadas.
- Definir las situaciones y condiciones en que deberá ser separado de su cargo.
- Establecer los planes contingentes para lograr una sucesión ordenada del cargo.

En relación con los ejecutivos que se desempeñan como gerentes funcionales, el consejo deberá ocuparse de lo siguiente:

- Confirmar los nombramientos efectuados por la gerencia general.
- Revisar y aprobar las evaluaciones periódicas de ejecutoria realizadas por el gerente general.
- Revisar y aprobar los sueldos, prestaciones, bonificaciones o cualquier otro tipo de compensaciones recomendadas por la gerencia general.

RECOMENDACIONES FINALES

En el presente estudio hemos analizado las funciones que tradicionalmente realizan las juntas directivas de las empresas en la

región latinoamericana, durante el curso normal de sus operaciones. Concretamente, se ha destacado cómo los directores constituyen una valiosa fuente de información sobre las condiciones y eventos del entorno, la labor de la junta como cuerpo consejero o asesor de la gerencia general y la vigilancia que ejerce sobre las operaciones y resultados de la empresa. Estas funciones, aunque importantes para garantizar un mínimo de viabilidad en las empresas, son insuficientes cuando se pretende participar en industrias que requieren altos niveles de competitividad y eficiencia; especialmente en aquéllas orientadas a los mercados internacionales.

Hemos explicado cómo las juntas directivas, además de las funciones tradicionales, deberán incorporar otras estrechamente relacionadas con la definición, diseño y ejecución de la estrategia empresarial; cómo, así mismo, es necesario que realicen de una forma más completa y sistemática la planificación y desarrollo de los recursos humanos de alto nivel. Las empresas de nuestro medio podrán tener mayores probabilidades de competir con éxito en el contexto internacional, en la medida en que sean dirigidas con la colaboración de juntas directivas conscientes de sus funciones y responsabilidades en asuntos estratégicos y con directores capaces e independientes.

Es necesario, finalmente, presentar algunas recomendaciones que, aunque mencionadas en este artículo, no han sido discutidas lo suficiente. Se intenta, con ellas, facilitar el proceso de modernización de nuestras juntas. Son las siguientes:

- Separar los cargos de presidente de la junta directiva y el del gerente general, para que sean desempeñados por personas diferentes, y para reducir así la concentración del poder corporativo. Con esta medida se pretende facilitar, en el seno de la junta, la presentación de puntos de vista opuestos, las discusiones constructivas y la sana crítica de ideas, proyectos y cursos estratégicos.

- Formar juntas directivas compuestas por un número relativamente reducido de miembros, a fin de fomentar la participación activa, de evitar que las responsabilidades se diluyan y de garantizar la confidencialidad necesaria. Las experiencias en otros países⁶ sugieren que las juntas directivas, con más de nueve miembros, funcionan con menor grado de eficiencia.
- Propiciar, cuando se trata de integrar las juntas, un balance apropiado entre directores internos y externos. En nuestro medio, el único director interno que participa en las reuniones es el ejecutivo principal. Y esta práctica, como ya se vio, facilita el monopolio de la información y la centralización del poder. Una medida sana es la participación de algún gerente funcional en el seno de la junta.
- Exhortar a los directores externos, para que se involucren plenamente y dediquen el tiempo necesario a las labores relacionadas con su cargo. La disponibilidad de tiempo para la preparación, asistencia a las reuniones y seguimiento de las resoluciones, debe ser un criterio importante en la selección de los directores. Un director probablemente necesita dedicarle a una empresa (o grupo de empresas) entre 15 y 20 días por año.
- Promover un nivel de compensación para los directores acorde con las funciones, responsabilidades, riesgos y tiempo invertido. En especial queremos destacar que la compensación puede hacerse total o parcialmente en acciones o en derechos de compra de acciones de la empresa. A nuestro juicio, esta decisión es sumamente importante; pues contribuye a que los directores sean copropietarios y a que exista un interés de largo plazo en el desempeño de la empresa.

Finalmente, cabe reconocer que la junta directiva, como objeto de investigación profesional, tiene un gran potencial. En los países en desarrollo existen dos temas cuyo estudio resulta especialmente interesante y con los cuales pueden lograrse resultados muy positivos a corto plazo. Uno de ellos es la composición y el funcionamiento de las juntas en el contexto de la empresa familiar. El

otro tema de estudio corresponde a las actuaciones de las directivas en situaciones de crisis inesperadas, tales como el fallecimiento súbito del ejecutivo principal o las destrucciones causadas por la naturaleza. La dinámica que se desarrolla cuando a una junta se le presentan este tipo de problemas, puede ser intensa y dramática, digna de un estudio separado.

NOTAS

1. Cfr. Myles L. Mace, "El Presidente y el Consejo de Administración", Biblioteca de Harvard de Administración de Empresas, artículo N° 29, México, D.F. 1974.
2. Resulta interesante observar que, en estudios realizados en empresas norteamericanas, el tipo promedio de director dedica 14 días hábiles por año al desempeño de sus funciones. (Cfr. Jay W. Lorsch, *Pawns or Potentates*. Harvard Business School Press, 1989; p. 45.
3. Cfr. Arch Patton y John C. Baker, "Why Won't directors rock the Boat?", *Harvard Business Review* (noviembre — diciembre 1987).
4. En las reuniones de la junta de algunas empresas, se discuten ocasionalmente, de manera informal y no estructurada, asuntos estratégicos. Únicamente en dos, de las doce empresas objeto de nuestra investigación, las juntas directivas participaban directa y sistemáticamente en la formulación de la estrategia.
5. Existen autores que han insistido vigorosamente en este aspecto. Cfr., por ejemplo, Kenneth R. Andrews, "Corporate Strategy: A Vital Function of the Board", *Harvard Business Review* (noviembre — diciembre 1981) y "Directors Responsibilities for Corporate Strategy", *Harvard Business Review* (noviembre — diciembre 1980). Así mismo, Myles L. Mace, "Designing a Plan for Ideal Board", *Harvard Business Review* (noviembre — diciembre 1976). También, Jay W. Lorsch, *Pawns or Potentates*, Harvard Business School Press, 1989).
6. Cfr. Arch Patton y John C. Baker, "Why won't directors rock the boat?", *Harvard Business Review* (noviembre — diciembre 1987).

8

La puesta en práctica de una estrategia

Richard C. Hamermesh

Llevar a la acción concreta una estrategia es una de las tareas y retos principales que enfrenta un gerente general. El sólo poder concebir nuevas y claras estrategias no es suficiente. El gerente general debe también tener la capacidad de plasmar su visión estratégica en pasos concretos, para que “se hagan las cosas”. Sin

-
- Traducido integralmente con el permiso de Harvard Business School por Luis Delgadillo, del INCAE, Alajuela, Costa Rica. El traductor es el único responsable de la exactitud de la traducción.

Copyright de esta traducción © 1991 por el President and Fellows of Harvard College. El caso original titulado “A note on implementing Strategy”, 9-383-015, Copyright © 1982, por el President and Fellows of Harvard College, fue preparado por Richard G. Hamermesh, Profesor Asociado de la Harvard Business School como base para discusión en clase.

Translated in full with permission of the Harvard Business School by Luis Delgadillo of INCAE, Alajuela, Costa Rica. Sole responsibility for the accuracy of the translation rests with the translator.

This translation, Copyright ©1991 by the President and Fellows of Harvard College. The original case entitled “A Note on Implementing Strategy”, 9-383-015, Copyright ©1982 by the President and Fellows of Harvard College, was prepared by Richard G. Hamermesh, Associate Professor of the Harvard Business School, as a basis for class discussion.

embargo, a pesar del amplio reconocimiento que se le concede a su importancia, la actual generación de gerentes con educación profesional carece de las destrezas básicas —según muchos han informado— para llevar a la realización una determinada estrategia.¹

El propósito de este trabajo es brindar un marco de referencia para abordar el problema que surge a la hora de poner en acción una estrategia. Específicamente, se tratará el tema siguiendo tres puntos: 1) definición de las tareas claves de implementación, es decir, de la puesta en práctica; 2) revisión de la variedad de enfoques que los gerentes pueden aplicar a estas tareas, y 3) identificación de las destrezas que son necesarias para realizar eficazmente una estrategia.

A lo largo de este trabajo, damos por supuesto que la estrategia ya se ha diseñado, ya ha sido definida y no está sujeta a un cambio repentino. En la práctica, desde luego, las estrategias cambian constantemente y se adaptan a las nuevas circunstancias. Aquí, para propósitos de análisis, separamos el diseño y la implementación de estrategias y suponemos que en algún momento se define una estrategia global o los principales elementos de una estrategia. Esto nos permite considerar lo que el gerente general debe hacer para que su estrategia ya definida se convierta en realidad.

DEFINICIÓN DE LAS TAREAS

Creación de “concordancias”

Una vez que se ha determinado la estrategia, el trabajo del gerente general es asegurarse de que la estrategia se halle implícita en todo lo que su organización hace. Por ejemplo, una compañía que trata de convertirse en el competidor de menor costo y alto volumen en su industria, probablemente no tendría programas extravagantes de mercadeo y sus sistemas de información tenderían a darle énfasis a los costos, la eficiencia y la producción.

Dicho de una manera simple: la principal tarea para llevar a la práctica una estrategia consiste en establecer concordancia entre las metas estratégicas de la empresa y sus otras actividades. Por lo general, es necesario crear dos tipos de concordancias: a) *Concordancias entre la estrategia y las políticas funcionales*. b) *Concordancias entre la estrategia y la estructura, procesos y sistemas de la organización*.

Concordancias funcionales

Estas concordancias se refieren a la adopción y ejecución de políticas funcionales que sean consistentes con los objetivos estratégicos de una empresa. Es esencial que todas las funciones —mercadeo, manufactura, ingeniería y finanzas— adopten políticas que refuercen la estrategia de la empresa. Para que nadie crea que se trata de una tarea simple, consideremos el siguiente ejemplo:²

El gerente a cargo de una empresa, que previamente competía fabricando productos únicos según especificaciones de pedidos, emprendió una nueva estrategia agresiva. El creía poder aumentar la participación de la empresa en el mercado si vendía el valor de la disponibilidad de productos en vez de sólo la tecnología. La clave para su enfoque fue iniciar la manufactura de ciertos modelos antes de tener en su poder los pedidos en firme, con lo cual acortaba significativamente el período de entrega.

Meses después, este gerente comenzó a dudar sobre esta idea. Por un lado, los modelos contruidos, según la demanda prevista, requerían un reprocesamiento costoso a fin de ajustarlos a los pedidos que al final se recibían. Además, las quejas de los clientes dejaron muy en claro que la reducción anunciada en el lapso de entrega no se había cumplido. El incumplimiento de las programaciones también estaba creando sanciones costosas.

Una investigación reveló que la raíz de estos problemas, se hallaba en las medidas utilizadas en las oficinas distritales de

ventas. Por varios años, las bonificaciones de los ingenieros de ventas se habían basado en el monto en dólares de los pedidos. Dicho sistema hacía que los ingenieros, en vez de preocuparse por cuál modelo era el que pedían los clientes, dieran rienda suelta a las inclinaciones normales de sus clientes, quienes demandaban productos fabricados según especificaciones. Las alusiones al "cliente rey" fueron tomadas al pie de la letra por el personal de campo. No reconocieron que la nueva estrategia de su gerente general requería una respuesta particular por parte de ellos.

Este ejemplo señala muchos de los problemas que los gerentes generales enfrentan cuando tratan de crear las concordancias funcionales que son esenciales para que funcione una estrategia. Comunicar la estrategia a los gerentes funcionales (o incluso involucrarlos en el proceso de diseño de estrategias) no siempre es suficiente para garantizar que las políticas funcionales reflejen la estrategia. Esto sucede porque el carácter básico de las funciones a menudo conduce a comportamientos tradicionales, que no se cambian fácilmente sólo porque un gerente general anuncia una nueva estrategia. El impulso de manufactura hacia la estandarización, el de mercadeo hacia las reacciones de los clientes, el de ingeniería hacia la innovación y el de finanzas hacia el control de costos, son posturas funcionales muy naturales que están profundamente arraigadas en cada área funcional.

Se hace, pues, necesario que el gerente general se encargue de garantizar que las amplias y detalladas políticas funcionales reflejen la estrategia que se está siguiendo. En el ejemplo anterior, el comportamiento de los ingenieros de ventas era un asunto que el gerente general no podía dejar en manos de otros. El éxito requería una cuidadosa atención, para hacer que este aspecto de las políticas concordara con la estrategia que se estaba siguiendo.

Concordancias administrativas

Para que una estrategia tenga éxito en su función real, se requiere también que los sistemas y procesos gerenciales sean con-

gruentes con la estrategia y la refuercen. De hecho, los sistemas y procesos gerenciales se encuentran dentro de las “fuentes de influencia” más importantes con que cuentan los gerentes generales para guiar sus organizaciones. Existen, por lo menos, nueve sistemas y procesos importantes que deben armonizarse con la estrategia:

1. Estructura de la organización
2. Sistemas de información
3. Sistemas de incentivos
4. Sistemas de control
5. Sistemas de planeamiento estratégico
6. Procesos de la organización
7. Selección y desarrollo de ejecutivos
8. Cultura corporativa
9. Estilo de liderazgo

Para diseñar cada uno de estos sistemas y procesos, a fin de que reflejen las intenciones estratégicas, se necesita la participación del gerente general y de los especialistas de la plana mayor. Por ejemplo, dentro de la misma industria, una empresa que está tratando de alcanzar varios nichos en la industria, podría ser organizada en varias divisiones semiautónomas. Mientras que otra compañía, productora de unos pocos productos estándares de alto volumen, probablemente se organizaría según las funciones tradicionales. Ambos enfoques podrían tomarse como apropiados, siempre que sean consistentes y que refuercen la estrategia que se está siguiendo.

De manera similar, el propósito de los sistemas de información y control (desde la perspectiva del gerente general) no es recopilar una vasta cantidad de datos. Su propósito consiste en darle seguimiento e informar aquellas cifras claves acerca de las operaciones internas y eventos externos que indican, con mayor exactitud, la viabilidad de la estrategia actual de la empresa y que señalan cuándo se necesita un cambio.

Los sistemas de incentivos y los sistemas de selección y desarrollo gerencial se citan a menudo dentro de las fuentes más importantes de influencia con que cuenta el gerente general. Al establecer incentivos que recompensen a los gerentes por el logro de objetivos estratégicos, el gerente general puede brindar una tremenda motivación para lograr la estrategia. De manera similar, la selección de ejecutivos, con disposición favorable y con destrezas consistentes con la estrategia, aumenta considerablemente las oportunidades de una realización estratégica exitosa.

Aunque parezca lógica la necesidad de compensar y seleccionar a los gerentes, de manera que refuercen la estrategia, en la práctica esto puede resultar muy difícil. Consideremos la selección de gerentes: en la práctica, en vez de escoger al que tenga más probabilidades de realizar el trabajo de una manera que contribuya al logro de la estrategia, casi siempre hay presiones, bien sea para no despedir o rebajar de categoría a personas, bien para ascender a la persona que “sigue en el escalafón” o que haya “servido bien a la compañía”. De manera similar, la compensación mediante incentivos generalmente le da énfasis al desempeño a corto plazo, en vez de incentivar el desempeño estratégico.

Finalmente, mediante su estilo de liderazgo y la cultura corporativa que éste haya generado, el gerente general puede afectar profundamente la puesta en práctica de una estrategia. Una empresa que intenta competir con productos innovadores de alta tecnología requiere un tipo de liderazgo y cultura corporativa diferentes a los de una compañía que fabrica productos estándares de bajo costo. Tanto el liderazgo como la cultura corporativa son conceptos evasivos, pero pueden convertirse en barreras importantes para el logro de la estrategia si se pasan por alto.

ENFOQUES GERENCIALES PARA LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La identificación de las concordancias funcionales y administrativas que necesitan alcanzarse usualmente produce una lista

extensa de áreas problemáticas y objetivos. El siguiente paso para elaborar un plan dirigido a la realización de una estrategia es identificar los dos o tres problemas más *críticos* que se deben abordar, si se quiere que la estrategia funcione. Este paso exige tener mucho discernimiento, pero es esencial que la organización le dé énfasis a un número limitado de cambios y problemas, si no se quiere que la ejecución de la estrategia sólo sea una serie de esfuerzos casuales.

Una vez que se determinan las dos o tres áreas de mayor prioridad es necesario desarrollar planes para cada una. Dichos planes deben ser detallados y deben abordar problemas organizacionales y humanos que, probablemente, surjan. Los planes deben presentar una secuencia de medidas que serán tomadas a través del tiempo y que deben incluir un análisis de las alternativas disponibles, si los eventos no ocurren como se planeó.

Después de identificar las medidas necesarias para ejecutar la estrategia, el siguiente paso consiste en determinar *cómo* el gerente general debe tomar las medidas o asegurarse de que las mismas se tomen. Existe un número infinito de maneras en que los gerentes desempeñan la tarea de poner las estrategias en acción. Y, obviamente, el enfoque "correcto" depende de varios factores, tales como la seriedad de los problemas estratégicos de la empresa, sus recursos financieros, el grado de cambio que es necesario alcanzar, la rigidez de las normas existentes y el estilo gerencial y las preferencias personales. Pero, el número de contingencias hace que, prescribir con mucha precisión cuál sea la manera que mejor funciona en cada situación, resulte una tarea difícil e interminable. Un enfoque más útil es entender *la gama de maneras de llevar a la práctica la estrategia* y algunas de las *situaciones típicas que requieren una práctica eficaz*. Trataremos primero *las situaciones*, y luego *las modalidades*.

Situaciones típicas

A medida que las organizaciones crecen, tienden a pasar por varias etapas diferentes.³ Por ejemplo, un modelo afirma que las corporaciones pasan por tres etapas diferentes: producto único, empresa única y multiempresa. Como se muestra en el *Anexo 1*, cada una de estas etapas requiere maneras completamente diferentes de administrar la compañía con diferentes estructuras de organización, incentivos y controles. Ya que las maneras de administrar en cada etapa son tan diferentes, las *transiciones* de un producto único a una empresa única, o de una empresa única a una multiempresa son particularmente difíciles de controlar. Pero, como estas transiciones son tan típicas, presentan problemas recurrentes de implementación.

Otros problemas se repiten en *situaciones estratégicas* típicas. Tales situaciones incluyen la implementación del crecimiento rápido, consolidaciones, cambio estratégico, giros radicales o la integración de nuevas adquisiciones. Estas situaciones son típicas y cada una plantea varios problemas singulares y recurrentes de implementación.

La importancia de las transiciones y situaciones estratégicas típicas reside en que cada una tiende a presentar algunos problemas únicos y requiere destrezas diferentes. Sin embargo, es importante tener en mente que la forma de lidiar con problemas únicos y recurrentes no es la misma para todas las situaciones de cierto tipo; y que todas las situaciones y transiciones siempre requieren que se logren concordancias entre la estrategia que se está siguiendo y las políticas funcionales y sistemas y procesos gerenciales.

Modalidades de implementación

En cualquier situación o transición estratégica, el gerente general se enfrenta a dos decisiones importantes. *La primera*, trata de su propio *grado de participación* en el proceso de hacer

que se realice la estrategia. Por ejemplo: hay gerentes que participan, dirigen y supervisan personalmente la ejecución. Otros, limitan su participación personal a la expresión de objetivos claros, y luego permiten que sus subalternos elaboren los detalles de la puesta en práctica. *La segunda decisión* se refiere al grado de *atención* que el gerente general concede a las *restricciones administrativas*. Tales restricciones se refieren a factores como son la rigidez de las normas y patrones de comportamiento existentes, y la anuencia con que los gerentes claves respaldan la estrategia. Por ejemplo: un gerente general puede optar por poner poca atención a las restricciones administrativas, si los recursos financieros son escasos, o si una oportunidad estratégica requiere de una respuesta rápida. Sin embargo, en otras ocasiones, el gerente pondrá mayor atención a las consecuencias administrativas resultantes de la ejecución una estrategia.

Si se combinan estas dos dimensiones, se obtiene la matriz mostrada en el *Anexo 2*. Cada cuadrante de la matriz se puede considerar un “tipo ideal” de modalidad que un gerente general tiene la posibilidad de adoptar cuando realiza una estrategia. Y cada modalidad tiene sus propias ventajas y limitaciones.

En la modalidad, por ejemplo, de *Gerente Político*, el gerente general tendrá gran participación y también estará informado de las implicaciones administrativas del plan. Por ejemplo, si la implementación de la estrategia requiere el cierre de plantas manufactureras, el gerente general, en vez de proceder al cierre tan rápidamente como sea posible, se tomará el tiempo para mitigar las consecuencias negativas de esta medida. Si bien la gerencia política puede requerir tiempo, tiene las ventajas de que tiende a causar poco desorden organizacional y, por otra parte, deja intactos los intereses de los jugadores claves.

El *Gerente Emprendedor* estará muy involucrado en la implementación de la estrategia y pondrá poca atención a las restricciones administrativas. En la medida en que sea necesario conciliar el

logro de los objetivos estratégicos y la respuesta a los problemas administrativos, el Gerente Emprendedor favorecerá la búsqueda de los objetivos e intervendrá, cuando sea necesario, en cualquier “disputa administrativa”. La gran fortaleza de la gerencia emprendedora es la velocidad con que la estrategia se puede implementar. Sin embargo, la falta de atención a las consideraciones administrativas podría, eventualmente, socavar estos primeros logros.

El *Gerente Administrativo* se preocupa por las consecuencias administrativas de implementar la estrategia y sólo tiene que ver con los procesos, sistemas y personas que deben realizar la estrategia. Un gerente general que utiliza esta modalidad se asegura de que todas las partes afectadas hayan tenido voz en el desarrollo de los planes de acción y de que haya una amplia base de respaldo para el curso de acción. Este elevado nivel de compromiso organizacional es una de las grandes fortalezas de la gerencia administrativa. Por otro lado, esta modalidad puede requerir tiempo y probablemente produzca menos cambios radicales.

Los gerentes generales que adoptan la modalidad de *Agitador de Personas y Organizaciones* participan ellos mismos en los procesos y sistemas, y con las personas que deben llevar a la realidad la estrategia. Aquí, el gerente no está proponiendo medidas específicas, o inspeccionando personalmente los detalles, sino que está constantemente dirigiendo a las personas y ajustando los sistemas y procesos, para que se implemente la estrategia de una manera que muestre relativamente poca preocupación por las restricciones administrativas. Por ejemplo, un gerente general que utilice esta modalidad, en vez de inquietarse por los detalles de cómo se tiene que implementar la estrategia, se preocupa más por conseguir rápidamente las personas apropiadas para los puestos claves y por establecer objetivos e incentivos claros para esas personas. Las desventajas de la modalidad del *Agitador de Personas y Organizaciones* son la dependencia que se tiene de los subalternos claves y el riesgo de que se resientan los que no son

incluidos en el proceso de implementación. Por otro lado, la modalidad también fomenta el rápido desarrollo de un cuadro de subalternos de alto nivel.

Tomadas en conjunto, las cuatro modalidades de implementación representan cuatro maneras diferentes de abordar la tarea. Sin embargo, es importante reconocer que la mayoría de los gerentes generales utiliza todas estas modalidades, según sea la situación real. Los factores tales como el grado de estabilidad estratégica, la etapa de desarrollo de la empresa, y los conocimientos, credibilidad y poder del gerente general son factores determinantes claves para optar por una modalidad apropiada.

En la práctica, desde luego, los gerentes generales a menudo modifican o combinan las modalidades, o avanzan a través de una secuencia de modalidades para satisfacer cada necesidad en cada situación. Pero, como punto de partida para desarrollar un plan detallado de implementación, es útil considerar primero cuál modalidad o secuencia de modalidades facilita más el logro de las concordancias funcionales y administrativas que son necesarias para la implementación exitosa de la estrategia.

Razones de los desajustes

Rara vez, en la práctica, se observa una organización en la cual la estrategia esté implícita en todas las políticas funcionales, sistemas administrativos y procesos de la organización. Y aunque muchos “desajustes” indican una puesta en práctica inapropiada, existen también razones legítimas por las cuales un gerente general podría no encarar todos los desajustes en su compañía.

Quizá la principal razón de la existencia de desajustes radique en que las estrategias tienden a cambiar y a evolucionar en respuesta a las condiciones ambientales. Cuando una empresa compite en un ambiente muy estable es posible formular una estrategia constante que se puede realizar con un conjunto consistente de

políticas. Pero, cuando el medio ambiente y la estrategia cambian más frecuentemente, las políticas funcionales y los sistemas gerenciales de una empresa rara vez cambian con la rapidez suficiente como para mantenerse al mismo ritmo reclamado por el cambio estratégico. Esto sucede porque la implementación de la estrategia es un proceso que requiere mucho más tiempo que el diseño de una nueva estrategia.

Los gerentes generales podrían también conscientemente optar por permitir la existencia de desajustes. Por ejemplo, un gerente general podría decidir que basta con efectuar uno o dos cambios, y que simplemente no tiene sentido dedicar tiempo y energía a corregir los desajustes restantes. Por otro lado, cuando se dan situaciones en que muy probablemente la estrategia cambie, o cuando hay necesidad de mantener abiertas varias opciones estratégicas, el permitir desajustes puede ser útil a los objetivos estratégicos. Dicho de manera simple: hay ocasiones en que los desajustes son necesarios, e incluso útiles.

IDENTIFICACIÓN DE DESTREZAS CLAVES

Para llevar a la práctica una estrategia, se requiere que el gerente general utilice y desarrolle *destrezas analíticas, administrativas y de liderazgo*. La importancia de éstas no se puede exagerar, ya que a menudo es la destreza con la que se lleva a la práctica una estrategia, en vez del contenido del plan de implementación, lo que determina el éxito o fracaso de una estrategia.

Para implementar una estrategia se necesita que el gerente general haga un diagnóstico de los tres componentes de su empresa: *el estratégico o técnico, el organizacional y el interpersonal*. La preparación de un plan de esta naturaleza requiere determinar en qué grado concurren combinadas estas consideraciones estratégicas, organizacionales e interpersonales, para así controlar la acción en una situación dada. Sin embargo, si el gerente general no puede juzgar y analizar todos los componentes de las situaciones

que enfrenta, es improbable que se tomen las medidas apropiadas.

El siguiente conjunto de destrezas de implementación es el de *las administrativas*, e implican la comunicación y la programación. Una de esas destrezas consiste en que el gerente general sepa cuándo tomar una decisión por sí mismo y cuándo tal decisión deba ser el resultado de un proceso de colaboración. La realización de una estrategia puede requerir que los gerentes generales presten atención a los detalles y participen personalmente en todas las decisiones. Sin embargo, la demasiada participación por parte del gerente general —particularmente cuando no conoce mucho la situación— puede entorpecer la marcha, causar resentimiento y socavar el desarrollo de otros gerentes de la organización.

Otra destreza es *la habilidad para identificar a los grupos o individuos* que se verán más afectados por la puesta en marcha de la estrategia y para afrontar eficazmente sus preocupaciones. Casi siempre, tales casos, implican cambios que producen “ganadores y perdedores”. Un enfoque consistiría en recompensar a los ganadores, mientras se deja de lado a los perdedores aunque se tengan que aguantar. Pero otra opción es identificar a los “perdedores” con anticipación y tomar medidas que disminuyan su desilusión potencial.

La siguiente destreza se relaciona con *el momento oportuno* en que se hace. El momento oportuno es un concepto de carácter evasivo, pero esencial; significa saber cuándo es conveniente tomar una medida. Un plan perfectamente razonable puede fracasar porque las medidas claves se tomaron demasiado temprano o demasiado tarde; o porque se dio mucho o poco tiempo para completar la acción. El gerente general que tenga la suficiente destreza para escoger el momento oportuno puede lograr éxitos visibles iniciales que generen apoyo en favor de su estrategia, para luego poder ir llevando la organización, paso a paso, hacia el logro de nuevos e importantes objetivos.

También se requiere, por otra parte, que el gerente general sepa *lo que la organización puede y no puede alcanzar* durante un período determinado. La ejecución de una estrategia casi siempre implica cambios y siempre requiere que se alcancen nuevos objetivos. Sin embargo, existe un límite con respecto a la magnitud del cambio que puede tolerar una organización y a lo que se puede lograr a través del tiempo. Es esencial, pues, conocer estos límites, si el gerente general quiere presentar un reto—pero no frustrar—a su organización.

Por último, se requiere que el gerente general tenga destrezas de *liderazgo*. La realización exitosa de la estrategia no sólo conlleva un simple análisis separado de lo que se tiene que hacer; también requiere, por parte del gerente general y la organización, un compromiso hacia los objetivos planeados. Dicho compromiso, a menudo es emocional y se ve inspirado por el carácter y los estándares (empresariales y éticos) que el gerente general establece y representa. Sin las destrezas de liderazgo, necesarias para poder ganar la confianza de los subalternos y su compromiso con los ideales y objetivos, un gerente general probablemente no tenga mucho éxito como realizador de una estrategia.

APLICACIÓN A SITUACIONES REALES

Los conceptos desarrollados en el transcurso de este trabajo proporcionan un marco de referencia básico para analizar las situaciones y los casos de implementación. El primer paso consiste en *identificar la estrategia* que el gerente general está tratando de desarrollar. Luego, se expresan claramente todas *las concordancias funcionales y administrativas* que deben alcanzarse para llevar a adelante la realización de la estrategia.

Usualmente, esta lista de concordancias es mucho más larga que lo que cualquier gerente general tiene tiempo de ver; de manera que el siguiente paso importante consiste en reconocer aquellas que *son cruciales* e identificar cuáles deben recibir mayor

prioridad. Finalmente, se desarrolla un plan de puesta en marcha. Un buen plan no solamente indica la modalidad que el gerente general debe adoptar, sino que también explica claramente los elementos cruciales, las medidas que se van a tomar paso a paso y las destrezas que son importantes para una realización estratégica exitosa.

Desde luego, cuando uno se encuentra en situaciones reales, los detalles específicos de una situación particular se vuelven más importantes que los marcos de referencia amplios. Con esa advertencia en mente, y como guía para el análisis y desarrollo de planes de acción detallados y programados, se enumeran las siguientes preguntas :

1. ¿Qué estrategia está tratando de desarrollar el gerente general?
2. ¿Qué políticas funcionales se necesita adoptar para alcanzar la estrategia? ¿Qué políticas funcionales requieren el mayor cambio del *statu quo*, y cuáles son las cruciales para el logro de la estrategia?
3. ¿Qué sistemas gerenciales y procesos de organización necesitan ser adoptados para alcanzar la estrategia? ¿Cuáles de estos sistemas gerenciales y procesos organizacionales requieren el mayor cambio del *statu quo*, y cuáles son los cruciales para el logro de la estrategia?
4. ¿Qué “desajustes” existen en la compañía? ¿Son funcionales o entorpecedores? ¿Se deben corregir?
5. ¿Cuál es la mezcla combinada de consideraciones estratégicas, organizacionales e interpersonales que repercute sobre la ejecución de la estrategia?
6. ¿Debe el gerente general, solo, tomar las decisiones claves para la ejecución, o se debe delegar la toma de decisiones, o bien éstas deben ser el resultado de un proceso de colaboración?
7. ¿Cuáles grupos o individuos se verán más afectados, y cómo se deben manejar sus preocupaciones?
8. ¿Cuál debe ser el momento oportuno para adoptar el plan?
9. ¿Son realistas los objetivos del plan ? ¿Cuánto se está logrando y en qué período?
10. En vista de lo anterior, ¿cuál modalidad de implementación debe seguir el gerente general?

11. ¿Qué destrezas administrativas y de liderazgo necesitará ejercer el gerente general?

NOTAS

1. Cfr. Robert H. Hayes y William J. Abernathy, "Managing Our Way to Economic Decline", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1980; y J. Sterling Livingston, "Myth of the Well-Educated Manager", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1971.
2. Este ejemplo se extrajo de John M. Hobbs y Donal F. Heany, "Coupling Strategy to Operating Plans", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1977.
3. Por ejemplo, cfr. Bruce R. Scott, "Excerpts from Stages of Corporate Development - Part I", HBS Case Services, 9-375-227; o Larry E. Greiner, "Evolution and Evolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1972.

Anexo 1:

Tres etapas de desarrollo organizacional

Caract. empresa	Etapas I	Etapas II	Etapas III
1. Línea de productos	1. Producto único o línea única	1. Línea de productos única o empresa única	1. Líneas múltiples de productos
2. Distribución	2. Un canal o conjunto de canales	2. Un conjunto de canales	2. Canales múltiples
3. Estructura de la organización	3. Poca o ninguna estructural formal "un hombre orquesta"	3. Especialización basada en la función	3. Especialización basada en las relaciones mercado-producto
4. Servicio-producto	4. N/D	4. Patrón integrado de transacciones 	4. No integrado 
5. Investigación y desarrollo	5. No institucionalizada orientada por dueño-gerente	5. Cada vez más institucionalizada la búsqueda de nuevos productos o procesos	5. Búsqueda de nuevos productos y procesos institucionalizada
6. Medida de ejecutoria	6. Por contacto personal y criterios subjetivos	6. Cada vez más impersonal utilizando criterios técnicos y/o de costos	6. Cada vez más impersonal utilizando criterios de mercado y financieros
7. Recompensas	7. No sistemáticas y a menudo paternalistas	7. Cada vez más sistemáticas con énfasis en la estabilidad y el servicio	7. Cada vez más sistemáticas con variabilidad relacionada con la ejecutoria
8. Sistema de control	8. Control personal de las decisiones estratégicas y operativas	8. Control personal de decisiones estratégicas, delegación creciente de decisiones operativas controladas por reglas de decisión	8. Delegación de las decisiones de producto-mercado dentro de las empresas existentes, con control indirecto basado en el análisis de "resultados"
9. Opciones estratégicas	9. Necesidades del propietario frente a las necesidades de la empresa	9. Grado de integración; participación de mercado; amplitud línea productos	9. Entrada y salida de industrias; Asignación de recursos por industria; tasas de crecimiento

Fuente: Extractos de *Stages of Corporate Development*, de Bruce R. Scott, 9-375-227

Anexo 2:**Modalidades de implementación**

		Grado de atención a las restricciones administrativas	
		Alto	Bajo
Grado de participación del Gerente General	Alto	Gerente político	Gerente emprendedor
	Bajo	Gerente administrativo	Agitador de personas y organizaciones

9

El Gerente General y la planificación corporativa

Myles L. Mace

A principios de la década de los sesenta, muchos altos ejecutivos se preocupaban por la necesidad de una planificación corporativa más formalizada en sus respectivas organizaciones. Algunos gerentes generales buscaban el “mejor sistema” y los “mejores métodos” con la esperanza de que, al instalar el enfoque exitoso de otra empresa, se lograrían resultados más eficaces en su propia función de planificación corporativa. Esta situación se parecía en algo a la de los comienzos de la década de los años cincuenta, cuando muchos ejecutivos de empresas buscaban el mejor sistema para ofrecer crecimiento y desarrollo al personal clave.¹

Igual que a principios de los cincuenta, la preocupación con las formas, procedimientos y técnicas del mejor sistema aparentemente dice mucho en favor de una función gerencial importante, pero ha hecho muy poco por alcanzar los planes reales y genuinos para la orientación futura de las corporaciones. El adoptar mecánicamente

los métodos y procedimientos que parecen ser útiles en la Corporación ABC no garantiza el cumplimiento de la función de planeamiento en la Corporación XYZ. Esa forma de pensar es análoga a la creencia de que, al adoptar un “sistema de sugerencias” automáticamente se mejora el estado de ánimo de los empleados.

ENFOQUE GERENCIAL

El planeamiento corporativo eficaz no consiste simplemente en una sistematización. Por el contrario, es un proceso y una labor críticamente importante que debe preocupar a la gerencia de toda empresa. Se pueden emplear formas y procedimientos como herramientas convenientes y útiles; pero, el éxito del planeamiento corporativo no se mide con la redacción de procedimientos, la adición de una nueva casilla en el organigrama o la producción de un documento de aspecto impresionante titulado “Metas y Planes Corporativos Confidenciales”.

Algunos ejecutivos han indicado que el planeamiento corporativo solamente se requiere en empresas grandes y diversificadas; que las gerencias de compañías pequeñas y medianas no necesitan preocuparse de eso. Sin embargo, la planificación, como función esencial que es, resulta de tanta importancia para la empresa pequeña como para la grande.² Más aún, el planeamiento es importante para toda persona que tenga aspiraciones de triunfar en una organización empresarial.

Participación del gerente general

Probablemente, el más importante problema individual, en la planificación corporativa, surge de la creencia de algunos gerentes generales de que el planeamiento corporativo no es una función por la cual se deban ellos preocupar directamente. Consideran la planificación como algo que se debe delegar; como una tarea que los subalternos pueden hacer sin la participación responsable de los gerentes generales. Creen que el resultado de la planificación

eficaz consiste en una recopilación que termina en un libro de "Planes", cuyos ejemplares se distribuyen entre los ejecutivos claves; estos revisan brevemente el contenido, archivan el libro, dan un suspiro de alivio y exclaman: "¡Gracias a Dios que eso ya terminó!. Ahora, pongámonos de nuevo a trabajar".

La planificación corporativa no es posible sin la participación y el liderazgo personal del primer ejecutivo de la empresa. Participación y liderazgo significan dedicar tiempo y energía para administrar la función, para ver que se haga algo concreto; significan poner personalmente en práctica aquello que, con demasiada frecuencia, no cobra validez en palabras y frases generales. En términos específicos, hay dos funciones fundamentales que exigen absolutamente la participación activa del gerente general:

1. Liderazgo en el difícil y laborioso proceso de evaluar líneas de productos, mercados, tendencias y posiciones competitivas en el futuro.
2. Liderazgo para establecer objetivos corporativos.

Después de examinar cada una de estas funciones de liderazgo, decisivamente importantes, discutiremos sobre los elementos básicos de un programa de planificación.

LIDERAZGO

Evaluación real

Muchos ejecutivos corporativos consideran que el concepto de planeamiento se necesita únicamente para identificar nuevas oportunidades en productos. Los programas de planeamiento, organizados para cubrir este ámbito limitado, descuidan completamente la posibilidad de aumentar o fortalecer las líneas de productos, o divisiones de productos, existentes.

El análisis de la historia de ventas, márgenes y utilidades por producto o línea de productos revela tendencias significativas que, con frecuencia, pasan desapercibidas en el curso de la administración cotidiana de las compañías. Valga para muestra la siguiente experiencia investigativa:

Se recopiló información, de un período de cinco años, sobre los productos que representaban el 80% de las ventas de una empresa. Se observó lo siguiente: los márgenes de algunos productos habían disminuido constantemente; otros habían permanecido estables, y los aumentos en ventas y utilidades totales de la empresa eran atribuibles a unos pocos productos de alto margen. El éxito de la empresa había camuflado lo que estaba sucediendo con productos que, en una época, contribuyeron sustancialmente a las utilidades.

Este análisis relativamente simple, condujo a un estudio ulterior de las perspectivas de mercado para los productos menos rentables. Se llegó a la conclusión de que la imposibilidad de aumentar los precios de mercado o reducir los costos, exigía la adición de productos nuevos y con mayores márgenes, si se quería mantener o aumentar las ventas y utilidades de la corporación en el futuro.

Algunos gerentes generales tienen dificultades para reconocer que algunas líneas de productos, fuente de utilidades generosas durante muchos años, se encuentran en peligro. Las realidades competitivas usurpan los mercados; pero un apego sentimental al pasado conduce a una actitud eufórica sobre el futuro. La renuencia a enfrentarse con la situación se caracteriza por expresiones como las siguientes: “Hemos pasado por épocas difíciles antes y lo podemos hacer de nuevo”; o “este negocio ha sido muy bueno para nosotros en el pasado y vamos a seguir en eso”; o “tarde o temprano, los precios del competidor tendrán que volver a ser lo que eran antes y, cuando eso suceda, seguiremos adelante”.

Se admite que es doloroso aceptar el hecho desagradable de que las fuerzas competitivas externas incontrolables hayan agotado

mercados y márgenes que habían durado mucho. Pero un gerente general que posterga la adopción de un programa de planes de acción para ajustarse a las condiciones cambiantes pone en peligro las utilidades y, en algunos casos, la solvencia de la empresa. Para muestra, un botón :

En una situación en que los competidores habían entrado y le habían quitado un mercado —muy rentable en otra época para una empresa—, el gerente general reconoció que el mercado había desaparecido por completo. Sin embargo, sentimentalmente estaba consciente del gran número de personas claves, cuyas carreras se identificaban únicamente con ese mercado y, por eso, se negó a tomar la difícil decisión de reducir o eliminar de una vez los puestos de las personas que trabajaban en esa causa perdida. El balance de los últimos años se había caracterizado por déficits anuales cada vez mayores; y, a pesar de ello, la decisión inevitable continuaba sin tomarse.

Cuando los gerentes generales —como parte integral de su papel en el planeamiento— no reconocen el estado real en que se encuentran sus operaciones, y no cumplen con su papel de líderes al adaptarse a las condiciones cambiantes, ponen en peligro las utilidades corrientes, así como la capacidad de la organización para prosperar en el futuro.

Objetivos corporativos

En algunas empresas, se hace distinción entre los objetivos y las metas corporativas. En el transcurso de este artículo, tomo como sinónimos ambos términos. El planeamiento corporativo consiste en crear las metas y definir, en detalle, los planes corporativos para alcanzar esas metas.

Es frecuente encontrarse con que la frase “creación de objetivos corporativos” es considerada, por algunos gerentes generales, como un lenguaje académico vacío de significado. Ellos opinan que

la creación de objetivos es algo de lo cual hablan los profesores y que tales metas tienen poco valor real para administrar una empresa. El quitarle valor a la definición de objetivos corporativos probablemente surge, en parte, de las muchas declaraciones publicadas que describen las metas en términos generales, tales como: “mayores ventas, mayores utilidades, una base de operaciones más amplia, un mejor entorno para el crecimiento del personal”, y así sucesivamente. Dichas expresiones de objetivos no son, en realidad, significativas ni útiles.

Dirección necesaria

En algunas empresas no encontré ningún concepto, explícito o implícito, de metas corporativas. Una consecuencia de esta falta de dirección se origina en que los gerentes de productos y de divisiones suelen crear sus propias metas; y el resultado es una mezcla de programas internos de investigación y desarrollo de productos que no están ni relacionados ni integrados; y que, además, son caros. Consideremos este ejemplo:

En una compañía, el gerente general instó a los gerentes de división a que “hicieran algo para aumentar las ventas y ampliar la base de operaciones”. Cada uno de los cuatro gerentes de división se aventuró en proyectos independientes y no coordinados de desarrollo de productos. Posteriormente, la gerencia de la oficina principal aprobó las asignaciones de capital y los presupuestos operativos y, después de un período de cuatro años y una pérdida de tres millones de dólares, cada uno de los gerentes de división estaba liquidando sus respectivos proyectos fallidos.

Un programa de desarrollo de productos con metas cuidadosamente definidas, ciertamente no se constituye en garantía de que el producto fabricado y comercializado tenga éxito. Pero un programa de desarrollo de productos con metas es, con toda seguridad, financieramente más económico y menos derrochador de talento gerencial en el nivel de división.

Las discusiones con presidentes ejecutivos, acerca del concepto de crear metas corporativas, indican que muchos creen que hay algo misterioso en este proceso. Existe inquietud acerca del método o enfoque que se debe usar para delinear los objetivos corporativos. ¿Qué hace uno para decidir la misión de una organización? ¿Salen las declaraciones de metas completamente plasmadas de la mente del gerente? ¿Debiéramos contratar consultores para que nos digan cuáles deberían ser nuestros objetivos, o quizás contratar a un economista que pueda pronosticar los mercados más promisorios del futuro? ¿Cómo sabemos cuáles serán las condiciones empresariales dentro de dos o cinco años? ¿Cómo podemos planificar eficazmente, cuando nuestro negocio está avanzando tan rápido que la creación de metas a largo plazo significa anticipar qué es lo que vamos a hacer la próxima semana?

Es necesario pensar

Algunas empresas se olvidan del planeamiento corporativo porque el proceso, intrínsecamente, exige pensar en el futuro y el futuro es siempre incierto. Prever todos los factores que afectan las ventas y utilidades de una empresa significa lidiar intelectualmente con elementos mercuriales e intangibles. Esto es especialmente difícil para el ejecutivo orientado hacia la acción y las decisiones, para el que disfruta y obtiene enorme satisfacción cuando “hace cosas”. También —y esta es una de las razones más comunes para no pensar en el futuro— las crisis cotidianas necesitan decisiones inmediatas y, generalmente, hay suficientes crisis para ocupar la mayor parte o la totalidad de cada día de trabajo. Sopesemos las siguientes declaraciones:

Un ejecutivo decía:

“La tiranía del momento me impide prestarle atención al futuro de la compañía”.

Otro, se expresaba así:

“En algunas empresas, parece que pensar ha perdido respetabilidad. Si un ejecutivo es sorprendido en su escritorio sin papeles, sin gente o sin llamadas telefónicas; y si, —cuando el gerente general le pregunta qué está haciendo—, él responde: ‘pensando’, la reacción típica del gerente probablemente será decirle: ‘¡Pensando! Si vas a pensar, piensa fuera de las horas de oficina’”.

A pesar de los obstáculos, reales e imaginarios, el planeamiento corporativo es una de las funciones principales para muchos gerentes generales, quienes se dedican activamente a diseñar la trayectoria futura de sus organizaciones. Y, después de todo, el proceso de planeamiento corporativo es relativamente *sencillo* y directo. Gran parte del misterio de la planificación surge de las muchas advertencias generales, hechas por los estudiosos de la administración, que describen el planeamiento como una mezcla de elementos abstractos, entre ellos, estrategia, tácticas, propósitos, especificaciones, alternativas, etc. Los gerentes generales que hacen labores eficaces de planificación describen el proceso en términos más prácticos y significativos. A partir de las conversaciones que he tenido con ellos, resumiré e ilustraré brevemente *los cinco elementos básicos* de un programa de planeamiento, incluido el de *la creación de las metas corporativas*.

LOS CINCO ELEMENTOS BÁSICOS

1. Análisis del presente

La planificación del futuro se inicia con un entendimiento íntimo y realista de los productos, divisiones, mercados, márgenes, utilidades, rendimientos sobre las inversiones, flujos de caja, disponibilidad de capital, capacidades de investigación y destrezas y capacidades del personal. Estos aspectos significativos de las operaciones se pueden considerar de manera ordenada; y nada tiene de misterioso el hacer un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, en cada una de estas áreas. Para definir la

misión de la empresa en el futuro es básico evaluar, con claridad, la situación presente de la organización.

El análisis de las operaciones presentes se puede hacer eficazmente si se revisa el comportamiento de los últimos años, como parte de la evaluación de los presupuestos operativos y de capital del año en curso. En algunos casos, la alta gerencia solicita a los gerentes de división, o de función, que presenten sus presupuestos para el próximo año junto con los presupuestos para el trienio o quinquenio siguientes. De este modo, la revisión que la oficina central hace del presupuesto a corto plazo se combina con el pronóstico a largo plazo; lo cual, de no hacerlo así, supondría un segundo paso separado. Este método de revisar y evaluar simultáneamente ambos pronósticos tiene la aparente ventaja de economizar a la gerencia tiempo y esfuerzo.

Sin embargo, muchos altos ejecutivos descubren que la discusión invariablemente se centra, debido a su inminencia, en las perspectivas a corto plazo; y que los problemas a largo plazo se postergan o reciben poca atención. Los propósitos de evaluar pronósticos para un corto plazo y proyecciones para largo plazo —ambos sumamente importantes— son tan diferentes, que se necesita hacer dos presentaciones y evaluaciones separadas. Los presupuestos para corto plazo requieren la modificación y la aprobación de la oficina central en lo referente a compromisos financieros; mientras que los pronósticos a largo plazo no están sujetos a ninguna autoridad para gastar o asignar.

2. Predicción del futuro

Los pronósticos para cada año del trienio o quinquenio siguientes, con base en las operaciones corrientes y los planes existentes para mejorar operaciones, son elementos importantes de un sólido programa de planeamiento. Si la empresa continúa haciendo lo que está haciendo y planeando actualmente, ¿cuáles serán en el futuro los niveles de ventas, utilidades, posición de mercado, etc.?

Muchos enfoques diferentes producen pronósticos útiles. Estos varían desde los resultados elementales en efectivo, hasta los desgloses más detallados y complejos de las funciones empresariales. En una empresa, organizada con base en divisiones descentralizadas y autónomas para las cuales se pueden medir los resultados, se pide a cada uno de los gerentes de división que presente planes quinquenales detallados y basados en un bosquejo de ocho puntos.

En otra empresa—valga como ilustración—se solicita a los gerentes de división que proporcionen la siguiente información para un pronóstico con alcance de tres años:

- Ventas por línea de productos.
- Utilidades brutas por línea de productos.
- Necesidades de personal.
- Necesidades de recursos de capital.

Normalmente, los datos preparados por los gerentes de divisiones o de funciones se presentan por escrito, con dos o tres semanas de antelación a la fecha en que se han de revisar, para que el gerente general y otros ejecutivos de la oficina principal puedan examinar a cabalidad los pronósticos antes de la reunión.

3. Revisión de los pronósticos

Sobre este punto, de nuevo las prácticas de cada una de las empresas observadas, varían. En una de ellas, por ejemplo, ocho gerentes de división se reúnen durante dos días en las oficinas centrales y a cada gerente se le permiten dos horas para que haga una presentación de sus operaciones actuales y sus planes para el futuro. El gerente general y los ejecutivos de la sede central escuchan cada una de las presentaciones y, típicamente, hacen preguntas generales y nada desafiantes. Se convierte, pues, esencialmente en un ejercicio sin significado alguno para todos los involucrados.

Por el contrario, en otra empresa, donde el primer ejecutivo considera que su labor más importante es el planeamiento corporativo, se dedica un día entero para revisar el informe de cada gerente de división, en cuanto a sus metas y planes para alcanzar esas metas durante los siguientes tres años. El gerente general y los ejecutivos claves de la oficina principal estudian —antes de la reunión— las porciones escritas de la presentación y están bien pertrechados de preguntas perspicaces y desafiantes para probar la validez de los pronósticos de sus gerentes. La experiencia de varios años con este enfoque ha traído como resultado que los gerentes de división presenten pronósticos realistas y cada vez más eficaces; además, el completo reconocimiento de parte de los ejecutivos de la compañía de que, aunque el gerente general es el líder en la planificación, todo el personal clave participa para que la función de planeamiento sea real y significativa.

La evaluación crítica de los pronósticos preparados por los gerentes de divisiones o de funciones se hace también necesaria para evitar, por una parte, que los subalternos consideren el proceso de preparación de pronósticos como un ejercicio de poca relevancia; mas, por otra, para que lleguen a considerar tal proceso como parte integral del planeamiento responsable. Por ejemplo:

- En algunas empresas, los gerentes presentan pronósticos financieros por línea de productos y proyectan mecánicamente un 5% de aumento en las ventas y utilidades para cada año. Este enfoque cumple con los formalismos de los procedimientos corporativos; pero, si la alta dirección no lo cuestiona, añade poca eficacia a los enunciados sobre qué es lo que se puede esperar en el futuro.
- En otras empresas, los gerentes exageran —adrede— sus expectativas con la esperanza de manifestar, a los ejecutivos de la sede central, los buenos rendimientos que se pueden esperar en el futuro.
- Otros gerentes emplean la estrategia de aminorar los alcances de los pronósticos, con el fin de establecer metas financieras que

sean relativamente fáciles de alcanzar. De esta manera, la sede central podría sentirse satisfecha si tales alcances se sobrepasan posteriormente. Con suerte, esto les redundaría en mayores sueldos y bonificaciones.

Por consiguiente, se requiere una revisión cuidadosa y bien pensada, para validar lo razonable de los pronósticos de los gerentes y para presentar un panorama completo y real del futuro de toda la empresa.

Existe otra importante ventaja cuando los altos ejecutivos evalúan críticamente las metas y planes de largo plazo de los gerentes de divisiones o de funciones. Cuando ejecutivos capaces, experimentados e interesados discuten las operaciones de una división, inevitablemente se descubre alguna nueva oportunidad que no se había considerado previamente. La acción recíproca entre varias mentes activas, dedicadas a tener más crecimiento y éxito, estimula nuevas vías de pensamiento que pueden ayudar enormemente a la división y a la empresa.

Cuando todas las metas y planes de los gerentes de divisiones o de funciones han sido revisados, se debe preparar un informe que represente los totales para toda la empresa. Algunas compañías aceptan los pronósticos de las divisiones tal como se presentan y el total llega a ser el programa. En otras, el presidente ejecutivo y sus subalternos claves revisan de nuevo todos los programas separados y ajustan las cifras de las divisiones, según su experiencia previa con los gerentes respectivos de división. La historia indica que algunos gerentes son optimistas irredentos y otros son pesimistas perpetuos. Si durante la discusión la revisión no termina en un ajuste, el gerente general debe hacer los aumentos o disminuciones apropiados para llegar a un pronóstico global realista.

4. Evaluación del programa

Cuando todos los pronósticos de los gerentes han sido revisados críticamente y ajustados para que representen con más propiedad

el criterio de los altos ejecutivos de la empresa, se puede evaluar el programa con el fin de *aceptar que el desempeño pronosticado es razonable*, o bien *decidir que el programa propuesto no incorpora una tasa adecuada de crecimiento para la compañía*.

Consideraciones predominantes

Un indicador significativo sobre lo adecuado de los planes propuestos por la división o la función es su concordancia con las actitudes, deseos personales y aspiraciones del primer ejecutivo. Frecuentemente, se supone que todo gerente general aspira a encabezar una empresa en crecimiento y cada vez más rentable; y que —después de tomar en cuenta los intereses de accionistas, empleados, clientes y las comunidades dentro de las cuales funciona la empresa— toma decisiones cuidadosas para crecer, prosperar y cumplir con sus responsabilidades sociales y públicas. Aunque esto, en general, es cierto, algunos gerentes son motivados por otras consideraciones primarias que dominan muchas decisiones estratégicas. Observemos, como ejemplo, el caso siguiente:

En una empresa de productos de consumo, localizada en el Oeste de los Estados Unidos, el gerente general y sus subalternos importantes reconocían que sus principales fortalezas se encontraban en la investigación, desarrollo y manufactura de nuevos productos potencialmente rentables; pero, la organización de mercadeo de la compañía había demostrado, en cambio, ser ineficaz para establecer la distribución hacia miles de establecimientos en los Estados Unidos. Se hicieron varios intentos infructuosos de fortalecer la función de mercado.

Mientras tanto, un competidor que tenía un excelente personal de mercadeo seguía aumentando su participación de mercado. El gerente de una compañía competidora, al planificar el crecimiento futuro de su empresa, reconoció que el aumento continuado en las ventas y utilidades sólo sería posible con instalaciones más eficaces de investigación, desarrollo y manufactura de productos.

Como no estaba satisfecho con el tiempo que se necesitaría para formar un grupo más fuerte de desarrollo y manufactura exploró la alternativa de adquirir otra empresa que tuviese las fortalezas necesarias para complementar su organización.

Un estudio de adquisiciones posibles lo llevó a identificar la empresa del Oeste arriba descrita y ambos presidentes iniciaron negociaciones para fusionar las dos compañías. Las discusiones revelaron que ambas empresas calzaban aún mejor de lo que se creía originalmente: las políticas, en cuanto a precios de acciones y dividendos, eran sustancialmente similares; se llegó a un acuerdo sobre las condiciones de intercambio —las leyes antimonopolio no eran ningún obstáculo— y se desarrolló un plan para integrar las dos estructuras organizativas que satisfacía las aspiraciones y deseos de ambos grupos.

El único problema radicaba en quién sería el gerente general de las empresas fusionadas. Estaba claro que la fusión de las dos compañías beneficiaría sustancialmente a los accionistas, a los empleados y a las comunidades. Las negociaciones siguieron intensamente durante varias semanas. Pero, cuando se vio claro que ambos gerentes querían ser el gerente general de las empresas fusionadas, las negociaciones terminaron. Ninguno de los dos estaba dispuesto a ocupar un segundo plano, aunque se consideraron, y a su vez se rechazaron, muchas posibilidades de compartir equitativamente la autoridad y responsabilidad. El deseo personal de cada uno de los jefes ejecutivos en conservar la posición de primer ejecutivo evitó la fusión y las dos compañías continuaron operando competitivamente.

He encontrado, si bien en otras situaciones, ejemplos similares en los que predominaban las consideraciones personales; pero, las verdaderas razones por las cuales se terminan las negociaciones sobre una fusión, en raras ocasiones se publican. La explicación usual que suele darse es la de que las diferencias, en lo referente al precio o a políticas importantes, llevaron a ambas partes a la

conclusión de que cada una de las empresas debería seguir siendo independiente y autónoma.

Motivos ocultos

En otros casos, los gerentes generales disfrazan sus deseos y metas personales. Profesan la convicción de que sus empresas deben ajustarse a las condiciones cambiantes de las industrias respectivas, que se deben buscar nuevas áreas de actividad y entrar en ellas. Pero sus razones personales —y generalmente no expresadas— son las que controlan las decisiones de no correr el riesgo de entrar en oportunidades promisorias de mercado.

En un seminario de investigación llevado a cabo en la Universidad de California (Los Angeles), para discutir el planeamiento de largo plazo, uno de los participantes, Rex Land, describió su experiencia con una empresa que trataba de ocultar sus objetivos básicos, pero que eventualmente fue descubierta. Land expuso lo siguiente:

“Sé de una compañía con muy pocos propietarios, cuyos ejecutivos (después de mucho sondeo), admitieron al fin que estaban primordialmente interesados en mantener el prestigio de otros miembros de la familia. El gerente general no iba a correr ciertos riesgos que pusieran en peligro su ingreso o el de cuatro o cinco miembros de su familia. Su compañía pudiera haber sido una empresa sólida y en crecimiento si hubiera contratado y conservado ejecutivos; pero él no podía retener gente por mucho tiempo. A la gente le tomó cinco años darse cuenta de cuáles eran los verdaderos objetivos de esta compañía.”⁴

En otra empresa, el gerente revisó un pronóstico de ventas y utilidades que se basaba en la continuación de las operaciones tal y como se estaban efectuando. El razonaba que parecía posible, con los productos existentes, mantener la misma curva nivelada de ventas y utilidades alcanzada en los últimos años. Por

consiguiente, llegó a la conclusión de que el plan sería mantener este nivel de desempeño y no tratar de aumentar el tamaño o la rentabilidad de la empresa. En una prolongada discusión de su plan y de su proceso de planeamiento, él admitió que se sentía personalmente cómodo a la cabeza de la organización con el tamaño actual. Y así argumentó: "Si la hago aumentar y contrato más gente, no estoy muy seguro de que pueda manejarla; e incluso si pudiera, no estoy dispuesto a pagar el precio del esfuerzo adicional que se requiere".

Temores personales

Algunos gerentes generales, después de revisar pronósticos de ventas y utilidades gradualmente decrecientes con base en las operaciones y planes actuales, resignadamente aceptan los resultados previstos, debido a los temores personales de arriesgar sumas sustanciales de dinero para desarrollo o inversiones de capital. Consideremos este ejemplo:

El primer ejecutivo de una gran empresa familiar en el Este consideraba que su papel era el de conservar el patrimonio corporativo. Varios miembros de la familia tenían puestos ejecutivos, y el valor de la empresa constituía el núcleo principal del fideicomiso familiar que había creado para ellos su difunto padre, el fundador de la compañía.

Los cambios tecnológicos en la industria dieron como resultado una gradual erosión en las ventas y utilidad de la empresa, la cual, durante años, había disfrutado de una posición dominante en un segmento del negocio de instrumentos industriales. Ninguno de los altos ejecutivos de la compañía podía prever nada, excepto la continua disminución en ventas, utilidades y posición de mercado, a menos que la compañía efectuara una inversión de tres millones de dólares para desarrollar nuevos productos.

El dilema de si arriesgar tres millones del fideicomiso familiar, o si aceptar el futuro pronosticado de disminuciones adicionales fue resuelto por el primer ejecutivo cuando decidió —son sus palabras— “aguantar esta tendencia temporal de disminuciones”. La gerencia de la empresa ha seguido rechazando la alternativa del riesgo, y las ventas y utilidades de la compañía han seguido deteriorándose.

Aunque estos ejemplos ilustran la importancia e influencia de las actitudes, deseos personales y aspiraciones de gerentes generales, en realidad no son del todo típicos de la mayoría de las compañías.

Ejecutivos típicos

Generalmente, los gerentes buscan la manera de aumentar el tamaño y la rentabilidad de sus corporaciones. En los casos en que el pronóstico de las operaciones existentes no conduce hacia expectativas de crecimiento rentable, se iniciarían planes para aumentar el negocio del presente. En mis estudios, el gerente general más común es aquel que raras veces está satisfecho con tasas de crecimiento, que estira los pronósticos de los gerentes de divisiones o de funciones y que establecé nuevos y desafiantes estándares de desempeño para que la organización los cumpla. Tales gerentes consideran la falta de crecimiento como un estancamiento, que es un atributo que ellos aborrecen.

Cuando los gerentes generales revisan y evalúan los pronósticos para un plazo de tres a cinco años, y llegan a la conclusión de que las cifras financieras son razonables y que los planes de ejecución son factibles, estos se constituyen en el plan corporativo para el período de años futuros en cuestión. A veces, estos “documentos de trabajo” se consideran las “metas y planes de la empresa”. En otros casos, los elementos significativos de ellos se formalizan para concretar “metas corporativas” y los diversos segmentos de los planes

corporativos se expresan en gran detalle. La misión y el plan quedan, pues, claramente definidos.

Sin embargo, cuando los presidente ejecutivos concluyen que los resultados previstos no son adecuados, es imperativo volver a pensar y construir un nuevo o modificado conjunto de metas y un nuevo plan para alcanzar los objetivos deseados.

5. Creación de metas y estrategia

En mis discusiones con gerentes que se preocupan por la falta prevista de crecimiento en sus compañías, vuelve a surgir la pregunta: “¿Qué puedo hacer exactamente para crear una nueva estrategia y un nuevo conjunto de metas corporativas?”

Aunque he encontrado varios enfoques exitosos en las muchas empresas estudiadas, mis principales conclusiones van a desencantar a aquellos que buscan un método rápido y fácil. No hay ningún *método instantáneo de respuestas* que sea mecánico o experimentado. Por el contrario, la definición de metas corporativas —y la modificación de esas metas a medida que el futuro se convierta en presente— es un proceso largo, continuo y que toma mucho tiempo. Cada presidente en su respectiva empresa debe considerar la construcción y ajuste de las metas como un requerimiento importante, absoluto y —en cierto sentido— como algo peculiar de su trabajo.

Sin embargo, existen varias formas de definir metas corporativas que pueden sugerir un *modus operandi* para aquellos que se inquietan con este requerimiento.

Reorganización de los hábitos de trabajo

Con los antecedentes y la información esencial que resultan de 1) *un análisis real* de las operaciones existentes, entre ellas las oportunidades de crecimiento; 2) de *pronósticos ajustados* por los

gerentes de divisiones o de funciones en lo relativo a su desempeño previsto, y 3) de *una evaluación de los pronósticos* a tres, cuatro y cinco años; el presidente ejecutivo puede emprender el difícil proceso de crear una estructura de metas corporativas.

El proceso es particularmente difícil para algunos presidentes ejecutivos porque el aceptar el planeamiento corporativo como función importante significa que no se van a dedicar a algunas de las actividades que, en el pasado, los satisfacían y los mantenían completamente ocupados. El planeamiento toma tiempo y los hombres ocupados encuentran el tiempo únicamente si modifican sus hábitos de trabajo. El gerente general de una gran compañía del Este dijo recientemente:

“La creación y el nombramiento de tres nuevos puestos de gerentes de grupo, para que cubrieran nueve divisiones internas en nuestras subsidiarias internacionales, me debiera liberar parte de mis funciones operativas y así poder concederles mayor atención a nuestra estrategia y metas corporativas”.

Otro declaraba lo siguiente:

“En el pasado, no me tomaba yo el tiempo, como capitán de esta nave corporativa, para delinear nuestro rumbo. La ausencia de dirección creaba un vacío en el cual entraba rápidamente la improvisación. El caos y la mezcla resultantes me obligaron a reconocer que debo tomarme el tiempo para pensar hacia dónde queremos dirigirnos”.

Reclutamiento de gente clave

Aunque la principal responsabilidad para definir la estrategia y las metas corporativas recae sobre los gerentes generales, estos pueden utilizar la mente e imaginación de otros funcionarios claves de sus respectivas organizaciones. Para hacerlo, algunos gerentes generales piden a los ocho o diez más altos ejecutivos que

se reúnan con ellos, en un retiro de tres o cuatro días para —con la mutua ayuda— pensar y llegar a establecer cuáles debieran ser las metas corporativas y la estrategia correspondiente. Preferiblemente, esa reunión se debe efectuar lejos de la “sede central” para evitar las distracciones de teléfonos, problemas rutinarios y decisiones. Se encuentra que tales sesiones de “generación de ideas” son de lo más eficaces cuando se preparan, antes de la reunión, borradores tentativos de las ideas que sirvan de foco de la discusión. Esos borradores preliminares pueden, aunque no necesariamente, delimitar las consideraciones; puesto que los ejecutivos cuidadosos e imaginativos generalmente extrapolan con rapidez. Un gerente observa que estas sesiones debieran también contemplar un receso —de una o dos horas, en la tarde—, destinado a ejercicios; de otra forma, todo el mundo comienza a pensar en círculos.

Algunos gerentes quieren obtener de estas sesiones de generación de ideas, más de lo que razonablemente se puede esperar. El proceso de pensar y planificar, como se indicó al principio de este artículo, es un proceso largo, continuo y difícil. Es *largo*, porque no se encuentran respuestas con facilidad; *continuo*, porque la estrategia y las metas corporativas están sujetas a cambio para adaptarse a nuevas condiciones; y *difícil*, porque el proceso de pensar en el futuro significa lidiar con intangibles y supuestos. Si una organización está formalizando su programa de planeamiento por primera vez, lo más que se puede esperar de dicha reunión es comenzar a entender la magnitud de los problemas e iniciar el proceso de formular elementos posibles de una declaración de objetivos estratégicos.

Algunos gerentes asignan la labor de definir las metas corporativas y la estrategia misma a una fuerza de tarea compuesta de tres o cuatro miembros importantes de la organización. Otros, le piden a un ejecutivo experimentado, de línea o del staff, que estudie los problemas y que recomiende una declaración de misión para la compañía. Pero, sin importar el enfoque utilizado, considero

que no se pueden bosquejar metas reales, ni significativas, sin la participación directa de los gerentes generales. Sin su liderazgo activo en la función, los conceptos resultantes suelen ser productos interesantes, aunque irrelevantes, de un ejercicio académico. Con su liderazgo, es posible analizar, pensar en alternativas y llegar a un bosquejo práctico, funcional y útil de la misión de la empresa.

Contratación de consultores responsables

Otros altos ejecutivos emplean consultores gerenciales para que los asesoren en lo que debieran ser la estrategia y las metas de su corporación. Los consultores responsables, sin sesgos ni prejuicios sobre cómo se han hecho las cosas, pueden aportar a la tarea la ventaja de la objetividad externa. La mayor parte de las organizaciones tienen vacas sagradas secretas que los ejecutivos de la compañía han aprendido a no molestar. A veces, la vaca sagrada es la razón de la falta de interés en el crecimiento y el consultor siente la responsabilidad de informar objetivamente sus conclusiones. Muchas veces, las sugerencias de los consultores sobre temas sacrosantos han abierto tales temas para que se vuelvan a examinar y, a veces, incluso a cambiar. Los nuevos puntos de vista de los consultores, suelen estimular a los altos ejecutivos corporativos para que revisen políticas, prácticas y otros asuntos que se han mantenido inalterados a través de los años. He aquí un ejemplo:

En una compañía del Este, una parte sustancial de sus ventas y utilidades, durante el último período de 20 años, se había obtenido de una línea de productos en la industria electrónica. Más recientemente, los productos japoneses competitivos habían entrado a los Estados Unidos y se habían apoderado de una gran porción del mercado. La compañía del Este buscó protección a través de mayores aranceles y convenios entre países en lo referente a los montos de las importaciones; pero ningún enfoque detuvo el aumento de participación de mercado que se estaban llevando los productos japoneses. La gerencia de la compañía fue

lenta para reconocer las realidades empresariales y siguió manteniendo una instalación grande y cara de manufactura y un grupo de comercialización con sueldos elevados.

Se contrató a una compañía consultora para que analizara las operaciones de la empresa y recomendara un programa de medidas correctivas. Pocos meses después que se comenzó a analizar la empresa se preguntó al gerente general y al comité ejecutivo: “¿Por qué permanecen en ese segmento de la industria electrónica, cuando han estado perdiendo dinero constantemente durante tres años y no hay ninguna perspectiva de que vuelvan a ganar utilidades en el futuro?”

Lo directo de la pregunta, sobre un punto claramente vulnerable, sacudió a los ejecutivos para enfrentarlos con una decisión que anteriormente ni siquiera se había discutido: liquidar la línea no rentable de productos que no tenía ningún potencial de mejora.

Además de contemplar objetivamente los temas sacrosantos, el consultor (con más amplia experiencia en diferentes empresas e industrias que los ejecutivos corporativos, cuyas carreras pueden haberse limitado a una compañía, a una industria, o a un área geográfica), a menudo puede aportar a la tarea nuevas ideas. En una empresa, el gerente general y nueve de cada diez de los altos ejecutivos habían dedicado toda su carrera a la misma empresa. Sus conocimientos empresariales se limitaban a una sola industria con sus actividades tangenciales y conexas. En esta situación, el consultor —al saber que el mundo de los negocios abarca más que la fabricación y venta de paraguas, o archivadores, o muebles de madera— puede sugerir posibilidades para ampliar la base de las operaciones.

Sin embargo, no se conoce ningún consultor que tenga respuestas instantáneas mágicas, en lo referente a qué estrategia pudiera adoptar una empresa en particular. De manera sorprendente, algunos gerentes creen en la existencia de respuestas mágicas y

así lo manifiestan: “Allá afuera, debe haber alguien que nos pueda decir rápidamente lo que debiéramos hacer”. De nuevo, reiteramos que no se pueden encontrar esas fuentes de consultoría. El consultor responsable, antes de estar listo a recomendar programas de acción y metas, se tomará su tiempo —y esto sí que necesita tiempo— para analizar objetivamente las operaciones existentes de una empresa.

Adoptar una declaración

Las declaraciones reales que definen las metas de la empresa varían, desde las descripciones verbales muy simples, hasta las muy detalladas. En una compañía, por ejemplo, las metas corporativas se declaran brevemente:

- Aumentar el rendimiento sobre la inversión del 4% al 6% para el próximo año.
- Aumentar las ganancias por acción, de \$3 a \$5 durante el próximo año.

Los objetivos de otra empresa se declaraban de forma más detallada:

- Aumentar las ganancias, después de impuestos, de \$12 millones a \$18 millones para el próximo año.
- Cambiar la proporción de las ventas militares de la empresa del 65% a 40%, en dos años.
- Liquidar ordenadamente la División A y aquellas partes de la División B que no sean rentables, lo más pronto posible.
- Buscar y adquirir, en los Estados Unidos, una o más empresas que tengan ventas de por lo menos \$10 millones por año en la industria XYZ.

- Establecer, en el Mercado Común Europeo, tres bases de operaciones por lo menos, durante el próximo año; ya sea por adquisición, o bien iniciando nuestras propias empresas.

Diseño de un plan

La creación de una declaración de metas razonables, conduce, a su vez, a la necesidad del diseño de un plan estratégico para realizar esas metas. El plan puede ser una descripción escrita, o existir únicamente en la mente de los altos ejecutivos; ser relativamente simple, o sumamente detallado y complejo. Muchas empresas redactan descripciones de sus metas y un plan global para alcanzarlas; y además, como apoyo, un plan de mercadeo, un plan técnico, un plan de personal y un plan financiero que incluye un flujo de efectivo.

EL STAFF Y EL PLANEAMIENTO

En todo el presente trabajo, se ha recalcado la importancia de que participen los gerentes generales en el proceso de planeamiento, para hacer hincapié —convencido como estoy— de la necesidad de que ellos se involucren. Pero, claramente, gran parte de la recopilación de datos, procedimientos para recopilar datos y análisis pueden y deben ser realizados por subalternos de la organización; o por una oficina de planeamiento corporativo. La necesidad de una plana mayor de planeamiento separada será decidida, en gran parte, por las capacidades, intereses y el tiempo de que disponen los ejecutivos de línea y de staff. A veces, se le asigna al gerente de finanzas la responsabilidad de encabezar la función de planeamiento porque los aspectos numéricos constituyen un idioma común de los planes.

Sin embargo, la manera más eficaz de lograr el planeamiento corporativo consiste en crear un nuevo grupo de staff (o plana mayor) —que dependa del gerente— libre de las distracciones de las crisis cotidianas, y encargado de la responsabilidad de ayudar

al gerente general. La ayuda incluye, entre otras cosas, colaborar para cristalizar metas en el liderazgo y en la dirección de la empresa.

Funciones y calificaciones

Las funciones de un grupo de planeamiento varían; sin embargo, las que se consideran vitales se presentan a continuación:

- Garantizar que las divisiones y subsidiarias preparen planes anuales y quinquenales de crecimiento.
- Ayudar a las divisiones y subsidiarias a preparar proyecciones anuales y quinquenales.
- Identificar áreas de oportunidad en productos y mercados.
- Efectuar investigaciones de mercados, según lo soliciten las divisiones y las subsidiarias.
- Coordinar y rastrear la preparación de un plan quinquenal para toda la empresa.
- Analizar el futuro económico de las operaciones existentes y recomendar programas de crecimiento o despoimimiento.
- Realizar análisis de las condiciones empresariales, económicas y políticas, relacionadas con áreas existentes o potenciales de operaciones.
- Efectuar las negociaciones con empresas cuya adquisición es posible.

En los últimos años, muchas gerencias de compañías han llegado a reconocer la necesidad de tener actividades de planeamiento

más formalizadas. Esto suele conducir a la creación de nuevas unidades, cuyo tamaño varía entre un individuo y una docena o más. Frecuentemente, el personal asignado a la función se traslada de las actividades existentes de línea o de staff. En algunos casos, estas personas hacen una labor admirable. Por ejemplo: en una compañía de productos químicos de Nueva York, cuando se reconoció la necesidad de hacer un planeamiento intenso, se redactaron las cualidades personales ideales y el nivel de experiencia requeridos para el puesto. He aquí algunos elementos importantes de ese enunciado:

- Conocimiento técnico de la química orgánica e inorgánica.
- Habilidad para manejar personas.
- Habilidad para inculcarle a los gerentes de divisiones y a los funcionarios de staff de la oficina central, la importancia del planeamiento como parte esencial de sus funciones.
- Capacidad analítica.
- Conocimientos financieros, incluyendo entre ellos la habilidad de analizar balances generales, estados de pérdidas y ganancias, pronósticos de flujo de caja, y presupuestos operativos y de capital.
- Imaginación y habilidad para percibir nuevas tendencias, y aplicaciones a nivel corporativo.

Una evaluación del personal empleado dentro de la empresa reveló que el gerente de investigación y desarrollo poseía la mayor parte de las calificaciones deseadas y entonces fue trasladado al nuevo puesto: "Director de Desarrollo de Productos y Planeamiento Corporativo".

Requisitos del puesto

Sin embargo, los gerentes generales a menudo no contemplan a cabalidad los requisitos del puesto, necesarios para el importante papel que va a desempeñar el jefe de planeamiento. En consecuencia, nombran a alguien que simplemente está disponible. En algunas empresas, se le pide a ejecutivos jubilados, próximos a jubilarse, seudojubilados o casi jubilados, que se encarguen de esta función durante los años que les restan de estar en la empresa. La lógica usual es la siguiente: "José ha trabajado con la compañía durante 40 años y la conoce por dentro y fuera. La responsabilidad de planeamiento lo va a mantener ocupado durante tres o cuatro años y, además, necesitamos alguien más joven en el importante puesto operativo que él tiene". Cuando el grupo de planeamiento es considerado tan a la ligera, que se convierte en un basurero para los que están envejeciendo o para los menos competentes, es probable que no se alcance nada de consecuencia. Hoy día, la planificación es una función críticamente importante de la administración y requiere el mejor talento, no los que están enfermos de mente o de cuerpo.

La necesidad de personal adicional está dictada por la magnitud de las tareas corporativas y la disponibilidad de staff en la organización. Muchas empresas han asignado inicialmente sólo unas pocas personas a la tarea de planeamiento, y han agregado otras sólo cuando los requisitos del puesto indicaban la necesidad de ayuda adicional.

PROBLEMAS DE LOS PLANIFICADORES

Dos problemas críticos, con que a veces se encuentra el director de planeamiento, exigen atención especial y un estrecho rastreo de parte del gerente general para así garantizar el éxito de la función de planeamiento corporativo. Veamos que se puede hacer acerca de cada uno de ellos.

1. Inculcar conciencia

Un problema difícil, para un director de planeamiento, es inculcar en los gerentes de línea de las divisiones, de subsidiarias, o de otras operaciones de la compañía, la conciencia de la importancia que tiene el planeamiento como parte vital de *sus* puestos. En algunas situaciones, el planeamiento de largo alcance no significa nada más, para un gerente de división, que pasar por la innecesaria tarea de preparar un presupuesto operativo anual; enviarlo al gerente de finanzas y olvidarse de eso hasta el año siguiente.

En el otro extremo, en una compañía del Este que tiene cinco años de experiencia con su planeamiento corporativo formalizado, la directora de planeamiento resumía lo que ella pensaba que faltaba por hacer sobre este problema, de la manera siguiente:

- Crear conciencia, en los gerentes de división o función, o de ambas, acerca de la necesidad de planear más allá de los siguientes doce meses. Esto se puede lograr desviando las preguntas y discusiones del año actual, siempre que sea posible, y hablando de los objetivos para dos, tres y cinco años.
- Evaluar el grado cualitativo con que las divisiones han integrado los elementos de la planificación en sus programas (incluyendo fechas), para garantizar que los programas han sido bien concebidos. En este respecto, puede ser útil usar una lista de verificación, cuyos elementos importantes debieran ser:
 - Análisis por líneas de productos.
 - Potencialidades: destrezas disponibles, recursos disponibles y recursos faltantes.
 - Problemas: deficiencias evidentes.
 - Establecimiento de mejores alternativas: metas económicas sugeridas.
 - Coordinación-implementación-fechas oportunas; los resultados esperados, tanto financieros como no financieros.

- Crear un proceso de planeamiento continuo.
- Determinar, en lo posible, los estándares de medición. Por ejemplo: ¿Han establecido las divisiones alguna meta global que quieran alcanzar en ventas, utilidades, inversión y rendimiento, como patrón de su propio desempeño? ¿Creen ellas que las metas son adecuadas? ¿Qué restricciones les impiden agrandar estas metas?
- Evaluar la cantidad de esfuerzo técnico, dedicado a proyectos de largo plazo con potencial de utilidades.
- Las divisiones deben esforzarse por tener un portafolio de proyectos —en cuanto a facilidades de investigación, desarrollo y capital—, mayor de lo que ellas o la corporación puedan absorber.
- Evaluar lo razonable de las metas anuales, con el objeto de tener una meta corporativa de largo plazo, ajustada para reflejar el optimismo o el pesimismo indebido en las divisiones.
- Determinar el grado hasta el cual la plana mayor de la oficina central, puede ayudar a la realización de los programas divisionales.
- Identificar las formas en que las divisiones pueden colaborar mutuamente en proyectos que requieran destrezas complementarias.

2. Aspectos no planificados

El otro problema crítico —y frustrante— de los directores de planeamiento corporativo surge de las medidas que toma el gerente general, quien, aunque acepta y aprueba un conjunto cuidadosamente elaborado de metas y planes corporativos, luego lleva a la empresa, por su propia decisión arbitraria, hacia actividades que no están ni relacionadas ni contempladas en las metas y en los planes. De hecho, las metas y planes corporativos cuidadosamente concebidos, a veces deben ceder ante el surgimiento de alguna

oportunidad nueva y previamente no contemplada. Cualquier programa de planeamiento debe ser flexible. Pero, en los principios fundamentales del plan se debe estudiar bien las desviaciones de los programas acordados, antes de comprometerse.

NOTA FINAL

La planificación corporativa es parte inseparable de las funciones de todo gerente general; el futuro de sus empresas depende de los rumbos corporativos que ellos prescriban. La única constante en la administración de organizaciones empresariales es el cambio. El liderazgo, para adaptar las operaciones corporativas al mundo cambiante de los negocios, debe provenir de los gerentes generales. Si los gerentes, que hasta el momento han evadido este tipo de responsabilidades, no prestan atención rápida y objetiva al futuro de sus empresas participando personalmente en el planeamiento, no podrán evitar disminuciones en sus ventas, en las utilidades y en posiciones de mercado.

NOTAS

1. Cfr. Myles L. Mace, *The Growth and Development of Executives*, Boston, Division of Research, Harvard Business School, 1950.
2. Cfr. Roger A. Golde, "Practical Planning for Small Business", *HBR*, septiembre-octubre de 1964, p.147.
3. Cfr. *Management Problems of Corporate Acquisitions*, Boston, Division of Research, Harvard Business School, 1962.
4. Informado en *Managerial Long-Range Planning*, George A. Steiner, Nueva York, McGraw-Hill Book Company, 1963, p.38.

PARTE

IV

La estrategia y las áreas funcionales

10

Estrategia de mercadeo: Un vistazo general

E. Raymond Corey

El significado de la palabra *estrategia* se desarrolló originalmente en un contexto militar. *Estrategia*, pues, por etimología significa un plan para el despliegue y uso del equipo y fuerzas militares en cierto terreno (la cual podría o no ser la alternativa del estratega o general del ejército) para alcanzar determinado obje-

-
- Traducido integralmente con el permiso de Harvard Business School por Luis Delgadillo, del INCAE, Alajuela, Costa Rica. El traductor es el único responsable de la exactitud de la traducción.

Copyright de esta traducción © 1991 por el President and Fellows of Harvard College. El caso original titulado "Marketing Strategy: An Overview", 579-054, Copyright © 1985, por el President and Fellows of Harvard College, fue preparado por E. Raymond Corey, Profesor de la Harvard Business School como base para discusión en clase.

- Translated in full with permission of the Harvard Business School by Luis Delgadillo of Incae, Alajuela, Costa Rica. Sole responsibility for the accuracy of the translation rests with the translator.

This translation, Copyright ©1991 by the President and Fellows of Harvard College. The original case entitled "Marketing Strategy: An Overview", 579-054, Copyright ©1985 by the President and Fellows of Harvard College, was prepared by E. Raymond Corey, Professor of the Harvard Business School, as a basis for class discussion.

tivo.¹ La estrategia se tenía que basar en el conocimiento de la posición y del poder del enemigo; en las características topográficas del campo de batalla; en los sentimientos amigables u hostiles de los pobladores (no militares) del territorio; y, por supuesto, en el poder y características de los recursos disponibles del estratega o general. También el tiempo contaba como otro factor; y era necesario, además, prever los cambios que podrían alterar significativamente el balance de las fuerzas militares.

Si, pues, *estrategia* se define como plan de acción, el término *táctica* —etimológicamente “arte que enseña a poner en orden las cosas”— en su contexto también de origen militar se define como “el conjunto de reglas a que se ajustan en su ejecución las operaciones militares”; y, en sentido figurado, es “un sistema especial que se emplea disimulada y hábilmente para conseguir un fin”. En definitiva, es un medio para alcanzar una meta; es una maniobra.² Por tanto, una *estrategia* o *plan de acción* se realiza con una determinada *táctica*; es decir, *mediante una serie de maniobras ordenadas y sistemáticamente interrelacionadas*. Estas maniobras no siempre se planean con anticipación y pueden representar las respuestas a las acciones imprevistas de las fuerzas militares hostiles, o incluso amigas.

Considerar la relación analógica de ambos términos, entre su significado etimológico y el sentido en que usualmente se toman en el campo empresarial, resulta directa y útil. En los negocios el “campo de batalla” es el mercado en particular; y los ambientes económicos, políticos, sociales, legales y tecnológicos son “la topografía” en general. Los recursos de las empresas consisten en el personal que cuenta con habilidades y experiencia muy diversas, las fábricas, los laboratorios, los sistemas de transporte y los recursos financieros; al igual que la reputación de la corporación en la comunidad y entre sus clientes.

Lo mismo que en las acciones militares, en los negocios es importante distinguir entre los objetivos (o metas) y las estrategias.

Un objetivo es un resultado deseado; una estrategia es un plan para alcanzarlo. Los objetivos se pueden establecer en diferentes niveles. Para la empresa en general, el objetivo puede consistir en alcanzar cierta tasa de crecimiento en las ventas y las ganancias o mantener un rendimiento propuesto sobre el capital de los accionistas. Las metas se pueden también imponer a los gerentes de divisiones individuales para que así toda la empresa alcance sus objetivos. Además, los gerentes de divisiones pueden considerar que la participación de mercado es un elemento importante en su ejecutoria. Por lo tanto, un objetivo clave podría ser aumentar la participación de mercado de una línea particular de productos en un porcentaje x . Por el contrario, el objetivo podría consistir en aumentar la rentabilidad aunque se ceda una porción limitada de participación de mercado.

A nivel de productos y mercados individuales, los objetivos pueden ser expresados en términos de participación de mercado, de utilidades sobre las ventas y del rendimiento sobre la inversión. Sin embargo, las metas también pueden ser de un orden diferente. Por ejemplo, el objetivo principal de una empresa para cierto producto o servicio podría consistir en ayudar a sustentar las ventas de otros productos de la línea; un periódico, podría publicar una edición dominical con el objetivo de ayudar a aumentar su circulación en las ediciones de los días laborales.

La importancia de definir explícitamente los objetivos, para darle propósito y dirección a las estrategias, no se puede exagerar. ¿Cómo podemos desarrollar estrategias útiles sin saber lo que estamos tratando de lograr? La pregunta no es menos pertinente en los negocios que en el contexto militar.

Por lo general, se cree que las estrategias corporativas globales tienen varios componentes, tales como los que siguen:

- *Una estrategia financiera*, por ejemplo, ¿Cuál debería ser el equilibrio entre deuda y capital? ¿Qué fuentes de capital deben ser utilizadas?

- *Una estrategia de manufactura*, por ejemplo, ¿Qué deberíamos fabricar y qué deberíamos comprar a proveedores de fuera? ¿Debemos tener pocas instalaciones grandes o varias más pequeñas? ¿Cómo deben ser diseñadas? ¿Dónde deben estar situadas?
- *Una estrategia de investigación y desarrollo*, por ejemplo, ¿Trataremos de ser el líder técnico en nuestro campo, o deberemos depender de otros en cuanto a nuevos adelantos técnicos? ¿Emplearemos una investigación básica, o aplicada? ¿En cuáles campos de la tecnología trabajaremos? ¿Qué nivel de gasto deberemos soportar?

Dependiendo de la naturaleza de los negocios, la estrategia puede también tener otras dimensiones.

En el fondo de cualquier estrategia empresarial se encuentra una estrategia de mercadeo. Las empresas existen para abastecer con sus productos los mercados. En la medida en que cumplen este propósito de una manera apropiada y eficiente, las empresas crecen y obtienen utilidades. Otros componentes de la estrategia global (financiera, de manufactura, de investigación y desarrollo), deben respaldar las misiones de mercadeo de la empresa. Por la misma razón, la estrategia de mercadeo debe ser apropiada a los recursos y a sus estrategias en otras áreas principales del negocio y también debe reconocer sus limitaciones. Por ejemplo, los recursos financieros y las instalaciones de manufactura imponen de una manera característica ciertas restricciones a la gama de objetivos que uno podría establecer. Las metas y estrategias de mercadeo se tienen que desarrollar dentro de estas limitaciones.

LOS ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA DE MERCADEO

La estrategia de mercadeo incluye varios elementos interrelacionados:

- *La selección de mercados* es el primero y más importante de estos elementos; la empresa debe decidir qué mercados ha de atender.

- *El planeamiento de productos* incluye la selección de los productos que la empresa vende, la composición de la línea de productos y el diseño de las ofertas individuales de la línea.

- *El sistema de distribución*, que determina los canales de ventas al por mayor y al detalle, por medio de los cuales el producto se envía a aquellos que lo compran y, en última instancia, a los que lo usan.

- *La publicidad*, que consiste en el plan para informar a los clientes potenciales acerca del producto por medio de radio, televisión, correo directo y las publicaciones disponibles al público.

- *Las ventas personales* representan un esfuerzo concertado para visitar a clientes potenciales, instarlos a comprar y aceptar pedidos. *La publicidad y las ventas personales* a menudo se consideran los dos elementos que conforman la política global de *comunicaciones*.

- *La fijación de precios* es, finalmente, un elemento clave de cualquier programa de mercadeo. La empresa debe establecer los precios del producto que pagarán las diferentes clases de clientes. Tales precios deberán cubrir los costos, gastos y las comisiones que compensarán la labor de los agentes, de los mayoristas y los minoristas por hacer llegar el producto a los consumidores finales.

Dependiendo de la naturaleza del producto y de sus mercados, la estrategia de mercadeo puede incluir también otros elementos:

- *Los programas de servicio*. Una empresa cuyos productos pueden necesitar reparación y mantenimiento debe contar con tales programas que son, a menudo, verdaderas empresas con amplios talleres de reparación, personal de servicios técnicos, y las existencias de repuestos.

- *El crédito a los clientes.* En muchas empresas es un elemento importante de la estrategia de mercadeo. Por ejemplo, las empresas que operan gasolineras, las tiendas de venta al detalle, o las agencias de viajes deben conceder crédito simplemente para competir por las ventas. De igual manera deben actuar las empresas industriales que venden equipo, materias primas y suministros.
- *La asistencia técnica.* Para algunas empresas, la naturaleza y el grado de la asistencia que presten a sus clientes pueden ser factores decisivos para el éxito de la estrategia de mercadeo.
- *La ubicación de la planta.* Este elemento determina los mercados disponibles para la empresa, en aquellos negocios en que se puede enviar el producto solamente hasta cierta distancia de la planta. Por ejemplo, una fábrica de envases puede solamente atender un área geográfica limitada, ya que los costos de transporte a distancias largas son altos en relación con el valor unitario del producto, por lo que la operación no resulta económica. Así, pues, la ubicación de la fábrica se convierte en una decisión estratégica de mercadeo.
- *La marca.* Puede también la marca ser un elemento estratégico importante en el mercadeo de productos. Tal vez una empresa tenga que escoger entre usar una marca familiar (como por ejemplo Kraft para quesos, confituras, jaleas), o una marca distintiva (como por ejemplo Lite para una cerveza hecha por la Miller Brewing Company).
- *La exhibición de la mercancía en el punto de venta y las promociones* son, en fin, otros elementos de la estrategia, especialmente para las empresas de bienes de consumo. En el caso de las promociones se establecen ofertas (por ejemplo: cupones con rebajas, ventas de dos por uno y premios incluidos en el paquete) para consumidores minoristas y mayoristas.

La lista de los elementos que podrían ser parte de la estrategia de mercadeo es larga y variará de acuerdo con la naturaleza de los

productos, mercados y empresas. Además, el énfasis en los aspectos particulares de la estrategia de mercadeo variará de una manera considerable, aun entre los competidores que venden, en los mismos mercados, productos comparables. El énfasis también cambiará con el paso del tiempo, a medida que los productos maduren y las condiciones del mercado cambien. En una etapa, una empresa puede lograr una ventaja competitiva por medio del desarrollo extensivo de productos nuevos; en otra, puede confiar en los precios bajos.

La formulación de la estrategia, como lo manifiesta Niel Borden, se puede considerar como la selección de una mezcla de mercadeo:

En resumen, los elementos de los programas de mercadeo se pueden combinar de muchas maneras. O, dicho de otra manera, las “mezclas de mercadeo” para los diferentes tipos de productos varían ampliamente y aun para la misma clase de productos; las empresas competidoras pueden emplear diferentes mezclas. Con el paso del tiempo, una empresa puede cambiar su mezcla de mercadeo para un producto, ya que en un mundo dinámico el vendedor debe ajustarse a las fuerzas cambiantes del mercado. En cualquier caso, la búsqueda de clientes consiste en encontrar una mezcla que demuestre ser lucrativa. Para alcanzar este objetivo, los diferentes elementos tienen que hallarse combinados en un programa que esté integrado lógicamente para que se ajuste a las fuerzas del mercado relacionadas con el producto individual.

[...] La mezcla de mercadeo se refiere a la distribución de esfuerzo, la combinación, el diseño y la integración de los elementos de mercadeo en un programa o “mezcla” que —sobre la base de una evaluación de las fuerzas del mercado— alcance de la mejor manera los objetivos de una empresa en un momento determinado.³

Aunque la mezcla para ser justa y precisa varía considerablemente de un plan de mercadeo a otro, la mayoría de las

estrategias incluyen cinco elementos básicos: *selección del mercado, planeamiento de productos, fijación de precios, comunicaciones y sistemas de distribución*. Por lo tanto, será útil examinar cada uno de estos elementos para así determinar algunas de las opciones estratégicas que pueden estar disponibles en cada área y para explorar las consideraciones que se relacionan con las opciones de los gerentes.

1. Selección del mercado

La alternativa más importante que encara cualquier organización, ya sea una empresa, una escuela, un hospital, o una entidad gubernamental, es decidir qué mercados va a atender y con qué productos. La selección del mercado implica serios compromisos con ciertos grupos de clientes, habilidades y áreas de tecnología específicas y cierta atmósfera competitiva. Sin embargo, muchas organizaciones parecen tomar decisiones en esta área importante casi por inercia y como reacción precipitada ante las oportunidades que ofrece el mercado.

Segmentación del mercado

Un primer paso en la selección del mercado consiste en dividirlo por segmentos de acuerdo con algún esquema racional. Un segmento de mercado puede ser definido como un grupo de clientes potenciales que se asemejan en la manera en que perciben y valoran el producto, en sus patrones de compra y en la manera en que lo utilizan.

La segmentación de mercados se ha desarrollado a medida que las capacidades de producción se han expandido para permitir la existencia de, en lugar de un solo producto estandarizado, variaciones del mismo; y a medida que la heterogeneidad en el ingreso y los modos de vida han fomentado subsegmentos de demanda donde se pensaba que existía solamente un solo mercado. Un buen ejemplo es la evolución desde el automóvil negro estan-

darizado, hasta la plétora de colores y opciones de los existentes en la actualidad. La experiencia ha demostrado también que el mercadeo probablemente tenga éxito cuando las comunicaciones —y los productos— están dirigidos a un grupo definido de una manera más precisa. Por ejemplo, obsérvese la disminución en la circulación de revistas para las masas y el aumento de publicaciones más especializadas (dirigidas).

Los mercados pueden ser segmentados en diferentes dimensiones, entre ellas están las siguientes:

- *Demográfica.* Las personas de los diferentes grupos de ingresos, grupos de edad, ocupaciones y con diferentes antecedentes étnicos y educativos pueden exhibir de una manera característica los diferentes gustos, comportamiento de compra y patrones de consumo.
- *Geográfica.* Algunos productos son culturalmente susceptibles. Es decir, su uso, las maneras en que se promocionan, las restricciones gubernamentales con respecto a la forma del producto, la publicidad y la fijación de precios pueden variar considerablemente de un área geográfica a otra. Un ejemplo de una clase de productos culturalmente susceptibles son los productos farmacéuticos.
- *Psicográfica.* Más allá de la diferenciación demográfica se encuentran las tipologías psicográficas que procuran segmentar los mercados según los estilos de vida individuales y según las actitudes de las personas hacia ellas mismas, su trabajo, sus hogares, sus familias y sus grupos de iguales (igual condición económica, social, intelectual, etc.). Por ejemplo, las mujeres con carreras profesionales pueden diferir, según estas consideraciones, de aquellas que se ven a sí mismas primordialmente como amas de casa. Los vendedores pueden distinguir ventajosamente entre los dos grupos para planear sus líneas de productos y los programas de publicidad.
- *Según patrones de uso del producto.* Particularmente para los clientes industriales, se puede a menudo desarrollar un útil es-

quemado de segmentación sobre la base de cómo usan los compradores el producto y cómo encaja éste en sus procesos y sistemas. Por ejemplo, una empresa que compra fibra de nylon para fabricar medias, la utiliza en el proceso de fabricación de una manera muy diferente de como lo hace quien compra el nylon para fabricar llantas de caucho. De la misma manera, el cliente que compra un avión pequeño para fumigar cultivos forma parte de un segmento diferente de mercado de aquel que compra un avión para usarlo como un jet ejecutivo.

- *Otras formas de segmentación.* Existen, por supuesto, otras formas ventajosas de segmentar los mercados. Los vendedores industriales pueden considerar que es importante distinguir entre los clientes de grande y los de pequeña demanda; o diferenciar las entidades gubernamentales, las empresas comerciales, las escuelas y los hospitales. En cada categoría, el proceso de la decisión de compra es característicamente diferente y se puede proceder por medio de diferentes reglas, regulaciones y sistemas de medidas del comportamiento de compra, así como por medio de diferentes grados de profesionalismo en la compra.

Los vendedores de bienes de consumo pueden considerar que es válido diferenciar entre los que compran algo para regalar y los que compran para ellos mismos; o entre los usuarios casuales y asiduos de un producto. La gente se comporta de manera diferente en estas situaciones.

La segmentación de mercado es un arte y no una ciencia. El criterio importante para seleccionar una u otra dimensión, o alguna combinación, está determinado por cuál esquema se encarga de atender mejor las necesidades y las diferencias distintivas y significativas de los clientes en su comportamiento de compra.

Es importante reconocer que el esquema de segmentación apropiado, en una cierta etapa del desarrollo del mercado, puede resultar menos pertinente en un momento tardío; por lo tanto,

puede que sea necesario reestructurarlo conforme un mercado crece y madura. Nada se mantiene estático en un proceso de esta naturaleza: los clientes se educan para comprar y usar el producto; la demanda aumenta y entran competidores nuevos; los canales de distribución de ventas al por mayor y al detalle se desarrollan en respuesta al crecimiento del mercado y cambian también de naturaleza; surgen nuevas formas del producto para satisfacer las necesidades de los diferentes tipos de clientes. Todos ellos son factores que imprimen cambios en la manera en que la gente compra, reestructuran el ambiente industrial y, en consecuencia, el esquema original de segmentación se vuelve obsoleto.

Criterios de selección del mercado

El desarrollo de un esquema de segmentación de mercado es solamente el punto de partida. El siguiente paso consiste en seleccionar las metas y las oportunidades concretas entre los segmentos de mercado que se adaptan mejor a la empresa. Para esto es necesario considerar:

- Las metas generales de la organización y cómo encajan con las oportunidades del mercado que se está analizando.
- Las fortalezas y debilidades de la empresa, con respecto a los segmentos particulares de mercado; por ejemplo, su fortaleza financiera, sus habilidades y recursos de mercadeo, la experiencia técnica y las ventajas del producto.
- Los recursos que se requerirán para el desarrollo del producto, la publicidad, el desarrollo de la fuerza de ventas y los sistemas de distribución y fabricación.
- Las fortalezas y debilidades de los competidores y sus posiciones en el mercado.
- El comportamiento de la demanda para determinar si está creciendo o se está nivelando.

- La posibilidad de obtener una participación significativa del mercado.

2. Planeamiento del producto

La oferta de un producto es el paquete total de beneficios que el cliente obtiene cuando hace una compra: el producto en sí mismo, su marca, su disponibilidad, la garantía, los servicios de reparación y la asistencia técnica que el vendedor puede proporcionar; los arreglos de financiamiento de las ventas y las relaciones personales que se pueden desarrollar entre los representantes del comprador y del vendedor. Por ejemplo, un reloj es un instrumento para dar la hora y, a la vez, es una joya. El comprador puede derivar satisfacción psíquica del estilo del reloj, de su contenido de metales preciosos y de la marca; de las varias funciones cronométricas que desempeña, de que tiene lectura digital y del prestigio de la tienda donde fue adquirido. De hecho, parte del significado del producto puede estar en el placer que el usuario siente al comprar el reloj y en el acto de seleccionar la compra.

Por lo tanto, el significado del producto debe ser definido en términos de los beneficios que el comprador obtiene de la compra y del uso del producto. Independientemente de lo que el vendedor piense de su producto, lo que cuenta, para los propósitos de planeamiento estratégico, es la opinión del comprador y el valor que él o ella le da a las ofertas alternativas y competitivas. De este modo, el paquete del producto tendrá diferentes significados para diferentes compradores potenciales. Por ejemplo, la asistencia técnica que un vendedor de productos químicos industriales ofrece a sus clientes puede ser valorada especialmente por las empresas pequeñas que no cuentan con sus propios recursos de investigación y desarrollo; en cambio, las grandes compañías que cuentan con un extenso personal técnico, pueden restar importancia a este aspecto, cuando toman la decisión de compra.

Las opciones de planeamiento de productos

El planeamiento de la línea de productos viene a ser un elemento clave en la estrategia de mercadeo. El producto no es una constante, sino más bien una variable. Los programas de mercadeo están diseñados para desarrollar mercados y el producto es un medio que procura satisfacer ese propósito. Dentro de las opciones entre las que tal vez se tenga que decidir están las siguientes:

- ¿Qué grado de amplitud o limitación debe tener la línea de productos?
- ¿Cubrirá la línea de productos una gama de precios, o se concentrará en el nivel bajo o en el nivel alto de precios?
- ¿Cuáles son las especificaciones físicas y de desempeño?
- ¿Serán los productos diseñados de acuerdo con las preferencias individuales del cliente, o se tendrá una línea de productos de fabricación normalizada?
- ¿Venderá la empresa productos finales listos para ser usados, o venderá materiales y componentes a otras empresas que fabrican los productos finales?
- ¿Se les dará garantía a los clientes? ¿Se dispondrá de servicio de campo para la reparación, para el mantenimiento del producto, o para ambas atenciones?

Para planificar la línea de productos pueden ser pertinentes varias consideraciones:

- Lo primero y más importante será preguntarse si la propuesta línea de productos le permitirá al vendedor satisfacer una necesidad del cliente en forma rentable.

- En segundo lugar, si el producto difiere de las ofertas competitivas en su diseño, calidad, características de uso, o en todo. (Las oportunidades de lograr utilidades son característicamente mayores para los productos diferenciados).
- Además, si el producto puede ser fabricado en las instalaciones existentes; y si es posible venderlo a los clientes que ya lo son, por medio de sistemas de distribución establecidos.
- Se considerará, en fin, si la oferta propuesta mejorará la reputación de la empresa, su posición con los clientes existentes y su poder para negociar con los vendedores minoristas y los distribuidores; o si el producto nuevo solamente barrerá las ventas de algunos productos existentes, sin conseguir un aumento en la rentabilidad total.

La selección del mercado y las escogencias relacionadas con el planeamiento de productos se deben a menudo realizar simultáneamente. El punto de partida puede consistir en identificar la necesidad de un cliente que no está siendo atendida tan bien como se debiera, un nuevo adelanto técnico que permita desempeñar alguna función de una mejor manera; o bien, simplemente, la oportunidad de aumentar el abastecimiento de los productos disponibles para ayudar a satisfacer sin demora la creciente demanda del mercado.

Es útil considerar al mercado como un tablero de ajedrez donde las casillas representan los segmentos del mercado. Los competidores están colocados en el área del juego, cada uno esperando ocupar ciertos espacios con ciertas ofertas de productos. El meollo de la estrategia de mercadeo está en determinar las casillas que se quieren ocupar y los productos correspondientes. Podría resultar que algunos espacios, previamente no reconocidos como oportunidades de mercado, permanezcan ahora vacantes y sea relativamente fácil ocuparlos; que otros podrían estar ocupados por competidores débiles con ofertas inadecuadas de productos y por

Sin embargo, a medida que se liberalicen más los mercados financieros, como resultado de una mayor apertura económica, el crédito subsidiado se reducirá significativamente hasta desaparecer en muchos países. Cada vez más, deberán buscarse financiamientos acordes con las características de los proyectos, no sólo en su costo sino también en plazo y otros atributos. Muchas industrias, muy deseables para las economías de la región pero de alto riesgo, necesitarían modalidades de financiamiento que no existen en la instituciones financieras en la mayoría de los países latinoamericanos. Por ejemplo, la ausencia de empresas de “venture capital”, que aportan capital de riesgo, ha frenado el crecimiento de muchas industrias.

Los conocimientos acumulados en aspectos técnicos, científicos o de mercado han sido cruciales para el éxito de muchas industrias. En el crecimiento de la industria de flores, en Colombia, por ejemplo, PROEXPO, organismo privado de asistencia técnica y promoción de exportaciones, asesoró a muchas empresas en tecnología y en mercados internacionales. Es tan importante la difusión de los conocimientos en ciertas industrias, que el apoyo de este tipo de organismos no gubernamentales ha sido de gran utilidad para el desarrollo de muchas industrias en el campo internacional.¹⁴

La red de *infraestructura* de apoyo es determinante en ciertas industrias. Continuando con el ejemplo de la industria de las flores en Colombia, la inversión en instalaciones de refrigeración en aeropuertos, el acondicionamiento de aviones y la simplificación de los trámites aduanales, fueron críticos para desarrollar las exportaciones en una industria de productos particularmente perecederos. Para un exportador de cajas de seguridad, por otro lado, estos factores de infraestructura no serían tan importantes. Los obstáculos de infraestructura no siempre son tan obvios. Por ejemplo, el deficiente sistema de correos y de teléfonos en América Latina ha sido un importante obstáculo al crecimiento de muchas empresas que podrían utilizar el mercadeo directo.

Hasta este momento, no es importante entender las complejidades de los diferentes sistemas de fijación de precios sino simplemente reconocer su existencia. El verdadero arte de la fijación de precios está en hacer del precio una expresión cuantitativa del valor que el cliente le da al producto. Si el precio es menor de lo que el cliente está dispuesto a pagar, el vendedor sacrifica utilidades potenciales.

Discriminación de precios

Puesto que el producto puede valer más para algunos clientes que para otros, el vendedor lógicamente podría tratar de vender el mismo producto a diferentes precios para los diferentes grupos de compradores. Muchos vendedores tratan de hacer exactamente eso. Ellos pueden establecer diferentes precios en diferentes países. Pueden hacer modificaciones menores para diferenciar las ofertas de productos a las diferentes clases de compradores. Por ejemplo, los productos alimenticios que se destinan a hoteles y restaurantes usualmente se empaquetan a granel y se venden a precios unitarios menores que los de los mismos artículos destinados a los consumidores en las tiendas minoristas. De manera similar, un vendedor discrimina entre los segmentos del mercado para tratar de elevar al máximo el ingreso que se deriva de cada uno.

No obstante, podría ser difícil discriminar precios entre los segmentos del mercado, bien sea por las diferencias geográficas o debido al empaque, el uso de diferentes marcas; o bien, por modificaciones menores (no funcionales) del diseño. Por consiguiente, el precio fijado para todos los clientes debe ser igual al menor valor que cualquier grupo o sector propuesto de clientes le da al producto.

El vendedor quizás tampoco pueda colocar el artículo a un precio igual al valor del producto para el cliente, si los competidores cobran precios más bajos. En tal caso, son los precios competitivos los que establecen el valor, ya que el cliente tiene la opción de com-

prar un producto de la competencia. Por lo tanto, el competidor tiende a establecer un límite máximo para el precio que cualquier vendedor podría cobrar.

Sin embargo, un productor, en la medida en que pueda diferenciar su producto de los otros, disfruta de un grado de libertad a la hora de establecer los precios. Si los compradores pudieran ser persuadidos de que el producto es superior, el vendedor podría cobrar un sobreprecio que es teóricamente igual al incremento de valor que el comprador percibe.

El costo como factor

Si los precios competitivos establecen el límite superior, el costo establece el nivel inferior. Un productor no puede por mucho tiempo vender a menos de sus costos de manufactura, si desea seguir operando. Sin embargo, una empresa puede optar por vender y tener pérdidas temporales, con la esperanza de encontrar un asidero en el mercado y de ganar utilidades a medida que su volumen aumenta y sus costos unitarios disminuyen; puede optar por vender temporalmente a un precio que cubra los costos directos de mano de obra y materiales, para simplemente mantener la fuerza laboral en sus puestos, pero no los costos generales fijos tales como depreciación de la planta.

Un gerente también tiene alguna opción con respecto al período durante el cual se amortizan ciertas inversiones. Por ejemplo, es posible establecer los precios de una nueva línea de productos, para recuperar los costos de desarrollo del producto en uno, tres, cinco o incluso en más años. La elección del período de amortización afecta significativamente la base del costo del producto y, por lo tanto, la base para establecer los precios.

Los niveles relativos de los costos fijos y variables también afectan la fijación de precios. Si los costos fijos —como la depreciación de la planta y el equipo, la investigación y el desarrollo, y

la publicidad— son relativamente altos en comparación con los costos variables (mano de obra y material), la elevación del volumen de ventas al máximo se convertirá en un objetivo estratégico importante a fin de diluir los cargos fijos entre el mayor número posible de unidades. Por ejemplo, en las industrias de aerolíneas y hoteles, donde los costos fijos son muy altos, los gerentes fijan precios para alcanzar la utilización máxima de capacidad. Las tarifas rebajadas pueden aumentar substancialmente las utilidades si resultan en un volumen de ventas significativamente mayor.

En contraste, si los costos variables son una proporción relativamente alta del total, la elevación de los márgenes unitarios al máximo es decisiva para la rentabilidad. Por ejemplo, en la industria de alimentos empacados, las materias primas y el empaque representan una porción tan grande de los costos totales, que la rentabilidad, por esta razón, depende de aumentar lo más posible el margen entre estos costos variables y el precio unitario de venta.

Precios de descreme frente a precios de penetración

El dilema de fijar precios de descreme o precios de penetración surge a menudo cuando se elabora un plan para introducir un producto nuevo en el mercado. En la modalidad de descreme, el vendedor inicialmente fija precios altos y concentra sus esfuerzos de mercadeo en aquellos clientes que probablemente le dan un valor sumamente alto al producto. Luego, a medida que se agota esta bolsa de oportunidades, reduce su precio para llegar así a un grupo mayor de compradores potenciales que no estaban dispuestos a pagar el precio más alto. Este proceso se repite, hasta que el vendedor llega a todos los clientes potenciales con el precio más bajo que el vendedor está dispuesto a cobrar.

Una política de precios de penetración consiste exactamente en lo contrario. El vendedor comienza entrando en el mercado con un precio bajo, usualmente con la esperanza de penetrar primero

que los competidores y establecer una posición dominante en el mercado. Podría también esperar obtener reducciones significativas del costo de fabricación, por medio de volúmenes sustanciales de producción. La fijación de precios de penetración supone de entrada sacrificar utilidades, puesto que se cobra a algunos grupos de clientes una cantidad de dinero considerablemente menor de la que ellos estarían dispuestos a pagar; la ganancia potencial, en cambio, es la gran participación de mercado.

La fijación de precios de penetración generalmente se considera una decisión estratégica arriesgada. Para alcanzar el éxito, se deben satisfacer varias condiciones:

- El producto debe estar libre de cualquier defecto que pudiese causar descontento entre los clientes, así como ocasionar costos altos por devoluciones, reparaciones, o adaptaciones.
- La capacidad de producción debe estar instalada para satisfacer la demanda prevista.
- Los canales de distribución deben estar disponibles para llegar a los compradores potenciales.
- El producto no debe necesitar de períodos prolongados de prueba antes de adquirirlo; tales atrasos permitirían a los competidores la oportunidad de reaccionar.

Liderazgo de precios

Como lo implica la discusión anterior, un factor clave para fijar los precios es la respuesta competitiva. Los vendedores se ven obligados, muy a menudo, a ajustar los precios a causa de las acciones de los competidores en el mercado. Por la misma razón, los vendedores a menudo inician cambios de precio con la esperanza de que los competidores los imiten. A esto se le llama liderazgo de

precios. El líder de precios es, con frecuencia, la empresa más grande de esa industria, la cual tiene costos bajos de fabricación y una amplia red de distribución. El líder de precios es también, por lo común, el líder técnico en la industria. Por lo tanto, el líder es respetado igualmente por clientes y competidores debido a su poder de fabricación, mercadeo y tecnología. Sus decisiones de elevar los niveles de precios, tal vez porque están subiendo los costos de mano de obra y materiales, generalmente se puede considerar beneficiosa para toda la industria y es probable que sea imitada. Por otro lado, si un aumento de precio no es imitado, el iniciador usualmente debe retractar su anunciado aumento, o correr el riesgo de tener pérdidas significativas en las ventas a manos de los competidores.

Las reducciones de precios son, a menudo, iniciadas por los competidores menos importantes, usualmente con el deseo de aumentar sus participaciones de mercado. Si los precios en general luego disminuyen conforme los competidores toman medidas para proteger sus volúmenes de venta, el líder del mercado puede formalmente reconocer los niveles nuevos más bajos al anunciar al público las revisiones de sus listas de precios.

Reconocido el ejercicio del liderazgo de precios y las motivaciones fundamentales de los competidores, existe bastante paralelismo en la fijación de precios de cualquier industria. Siempre que los competidores no se comuniquen entre sí directamente, y siempre que las medidas de fijación de precios no se puedan considerar depredatorias —es decir, que intentan sacar a los competidores más pequeños del mercado—, el paralelismo consciente de precios no es sólo un comportamiento legalmente aceptado, sino que puede ser esencial para sobrevivir.

4. Sistemas de distribución

Un sistema de distribución supone un conjunto de agentes, vendedores mayoristas y minoristas por medio de los cuales el

producto de un vendedor se traslada físicamente hacia sus mercados. Por lo general, este sistema consiste en empresas independientes, conocidas como intermediarias; aunque algunas compañías operan sus propias sucursales de venta cautivas. Además, la distribución puede hacerse por medio de una combinación de establecimientos propios y operados bajo licencia. (Los establecimientos que gozan de una licencia, operan típicamente con la marca y los estándares de desempeño del que concede la licencia, vendiendo los productos o los servicios con los que se identifica la empresa que concede la licencia. El concesionario usualmente posee o alquila la propiedad, la administra, paga al cedente de la licencia una regalía basada en las ventas, y gana una utilidad. McDonald's, Burger King, y Kentucky Fried Chicken son ejemplos de negocios que operan con licencias).

Sistemas de ventas directas e indirectas

Para diseñar un sistema de distribución, un fabricante debe inicialmente decidirse entre vender directamente a los consumidores-usuarios por medio de su propia fuerza de ventas o por medio de agentes independientes, vendedores mayoristas y minoristas. Inicialmente al menos, la decisión depende de si el fabricante tiene la base de volumen de ventas necesaria para sobrellevar los costos de un esfuerzo directo de ventas; esos costos están principalmente en función del número de clientes potenciales en el mercado, del grado de concentración o dispersión en que se encuentren, de cuánto compra cada uno en un período determinado y el nivel de costos de la logística de distribución, tales como los asociados con el transporte del producto y el mantenimiento de inventarios de campo.

Cuando el balance entre el costo de distribución y el volumen de ventas es favorable, los fabricantes de productos industriales a menudo venden de una manera directa. Sin embargo, los fabricantes de bienes de consumo rara vez venden directamente, ya que los clientes potenciales son muy numerosos y están amplia-

mente dispersos. Ellos venden muy a menudo por medio de vendedores minoristas o por medio de vendedores mayoristas a los vendedores minoristas y también según ambas modalidades. En cualquier caso confían en que estos intermediarios llevarán el producto al consumidor final. Esta forma de distribución funciona, ya que los vendedores mayoristas y minoristas pueden distribuir sus costos de operación sobre una base de ventas que incluye los productos de una gran cantidad, a menudo miles, de fabricantes.

Otra consideración al planear los sistemas de distribución, es cómo desea comprar el cliente final. El o ella puede preferir la disponibilidad amplia y la entrega rápida que ofrece un distribuidor industrial o una tienda minorista. Alternativamente, si la asistencia técnica y el servicio al producto son importantes, el comprador podría preferir una relación directa con el fabricante.

Una tercera área pertinente para seleccionar la distribución es el grado de control que el fabricante desea ejercer sobre la estrategia de ventas y su ejecución, a medida que el producto se traslada hacia el cliente final. Resulta a menudo difícil motivar a los mayoristas y minoristas independientes a que lleven el producto, lo promuevan eficazmente y quizás le presten servicio al producto. Además, las limitaciones legales hacen difícil, si no imposible, el control de los precios que los mayoristas y minoristas cobran a sus clientes, o determinar en dónde y a quién hacen las ventas estos intermediarios.

Distribución selectiva y distribución intensiva

Un aspecto clave en el sistema de distribución, es la intensidad de la cobertura a nivel de minorista en cualquier área determinada del mercado. El razonamiento principal, para una distribución selectiva o aun exclusiva (por ejemplo, un minorista o mayorista en cada área del mercado), es que el único representante del fabricante puede entonces disfrutar de un gran potencial de mercado, sin tener que compartir con otros vendedores del mismo producto.

Probablemente, el minorista o mayorista se beneficiará de volúmenes de ventas y márgenes unitarios mayores, y estará motivado a trabajar mucho más para desarrollar el mercado. *La distribución exclusiva o selectiva* es una buena opción cuando se dan las siguientes condiciones: a) si los costos unitarios del distribuidor, que están asociados con el abastecimiento y venta del producto, tienden a ser altos (por ejemplo, en muebles); b) si los compradores se inclinan por salir a buscar el producto y, por lo tanto, viajan a las tiendas donde puedan ver el producto y hablar con los vendedores.

En contraste, *la distribución intensiva* se usa típicamente cuando a) la conveniencia y el esfuerzo mínimo de compra son consideraciones clave para los compradores potenciales; cuando b) los costos unitarios de abastecimiento y exhibición son relativamente bajos para el vendedor.

Como ejemplo contrastante de ambas opciones, tenemos que “Zapatos Bally”—en busca de un segmento relativamente pequeño de compradores con altos ingresos, sumamente conscientes de la moda—, usa una distribución muy selectiva; mientras que “Thom McAn”—tratando de abarcar el mercado con sus propias tiendas minoristas para atraer la masa de compradores de ingreso medio y orientados hacia la conveniencia—acentúa la distribución intensiva.

A veces los productos pasan de una distribución exclusiva o selectiva a una distribución intensiva durante el ciclo de vida del producto. En las primeras etapas, cuando los clientes potenciales necesitan aprender acerca del producto—tal como qué se ha de considerar para hacer una compra y cómo usar el artículo comprado—, puede ser esencial que el personal de ventas proporcione mucha ayuda en el punto de venta. Tal asistencia aumenta considerablemente los costos de ventas al detalle, e indicaría la conveniencia de una distribución selectiva. A medida que el producto madura y el volumen de ventas totales aumenta, el comprador

necesita menos educación en el punto de venta. Al mismo tiempo, la conveniencia de la compra y del precio al detalle se hacen más importantes para el comprador y los costos unitarios de venta de los distribuidores bajan notablemente. En respuesta, los competidores toman medidas para tener una amplia exposición en el mercado fortaleciendo su representación al nivel de ventas minoristas. Estos factores típicamente incitan a los principales competidores a cambiar, de una distribución selectiva, a una distribución intensiva. Para muestra, valga el siguiente caso: Las calculadoras manuales hicieron esta transición, con relativa rapidez, cuando un gran fabricante, la “Texas Instruments” dio el ejemplo al pasarse de las librerías de universidades y las tiendas de equipo de oficina a los comercializadores masivos (tiendas de descuento) y a las cadenas de farmacias.

Como cualquier otro elemento de la estrategia de mercadeo, las decisiones de distribución deben desarrollarse en respuesta a las condiciones que van cambiando a medida que los productos y los mercados crecen y maduran. Pero, de todos los elementos de la estrategia de mercadeo,—excepto quizás la selección del mercado—los canales de distribución son los más difíciles de cambiar. Los sistemas de distribución necesitan mucho tiempo para consolidarse e implican complejas relaciones con gran número de empresarios independientes; además representan el vínculo con los grupos importantes de clientes finales. En el mejor de los casos, es arriesgado perturbar estas relaciones. Mas, por otra parte, puede ser desastroso no reestructurar el sistema de canales a medida que los mercados cambian.

5. Comunicaciones de mercadeo

Las comunicaciones son una función central del mercadeo, pues es necesario a) informar a la gente acerca del producto, b) mostrarle cómo puede ser utilizado y c) persuadirla para que lo compren. Los mercadotecnistas pueden llegar a los clientes potenciales a través de medios masivos de comunicación, tales como la

radio, la televisión, los periódicos, las revistas, los carteles y el correo directo. Además de lo anterior, simultánea o alternativamente, se puede recurrir a comunicación personal con los clientes, por medio de las visitas de los vendedores de campo o de los empleados en el punto de venta. Estas opciones son como un juego de herramientas que se pueden usar en combinación, y cada una de ellas es especialmente útil para ciertos propósitos bajo ciertas condiciones. La mezcla óptima depende de varios factores pero, sobre todo, de la manera en que la gente compra.

El proceso en la decisión de compra

El proceso de la decisión para una compra pasa por varias etapas. Podría haber una etapa *inicial* en que se reconoce una necesidad; luego un período de *identificación de opciones*, una fase de *búsqueda de información*, una etapa de *selección* y, a menudo, un período de *reafirmación posterior* a la compra. En cualquier caso individual, las etapas probablemente dependan de la naturaleza del producto, la experiencia previa del cliente en la compra, el uso del producto y la participación de otros en la decisión de compra. El punto clave para los mercadotecnistás consiste en saber determinar cuál de los diferentes medios de comunicación es el más necesario y oportuno, en cada una de las etapas, para llegar a los posibles clientes e influenciar su proceso de toma de decisiones. La publicidad en televisión y revistas puede estimular el deseo inicial de comprar. Hablar con amigos, visitar tiendas y leer publicaciones pertinentes puede ser efectivo en las etapas de la identificación de opciones y de búsqueda de información. En la etapa de selección final, el informador más poderoso podría ser el empleado detrás del mostrador o, en una empresa industrial, el representante de ventas de campo.

A menudo, son varias las personas que concurren hasta llegar a la decisión de compra y cada una desempeña un papel distinto. El conjunto de personas se llama la *Unidad de Toma de Decisiones* (UTD). En el hogar, la UTD podría incluir a un padre y a un niño;

o a una esposa y un esposo; o, de hecho, a la familia entera, cuando se hace una compra importante tal como un carro o un paquete vacacional. En las empresas industriales, la UTD podría incluir a los ingenieros, al personal de producción, a los contralores, al personal de mercadeo y los gerentes generales, al igual que a los miembros del departamento de compras. De estas personas, las que entran en juego dependen, de nuevo, del producto que se está comprando, de la importancia del compromiso y de la experiencia previa del individuo en la compra y el uso de ese producto.

Los diferentes participantes en el proceso de toma de decisiones tienen intereses diferentes. Por lo tanto, el mercadotecnista puede necesitar dirigirse a cada uno de ellos por separado, con una información que sea pertinente a lo que el cliente piensa que es importante; con una información que tome en cuenta los sesgos particulares que la persona aporta a las interacciones entre los otros miembros de la UTD.

Publicidad

Como vehículo de comunicación de mercadeo, la publicidad en los medios de comunicación puede resultar especialmente eficaz para el logro de los objetivos siguientes:

- Proporcionar información a los clientes potenciales sobre especificaciones del producto, precios y lugar o lugares donde comprarlo.
- Introducir productos nuevos.
- Sugerir ideas de cómo usar el producto.
- Garantizar, al posible comprador, la calidad del producto, la confiabilidad de la fuente y lo acertado de la decisión de comprar.

- Crear una imagen de prestigio.
- Establecer la familiaridad con la marca y el empaque para facilitar la identificación del producto en el punto de venta.
- Desarrollar el interés entre los distribuidores del producto.
- Posicionar el producto frente a ofertas competitivas; es decir, indicar el segmento particular de mercado para el cual está destinado.

Por lo tanto, el uso de la publicidad en los medios de comunicación puede ser especialmente útil, en las siguientes circunstancias:

- Cuando el medio particular de comunicación (TV, radio, periódico o revista) se adapta adecuadamente para comunicar el mensaje propuesto.
- Si realmente se puede llegar a la audiencia objetivo a través del medio de comunicación seleccionado.
- Cuando la base del volumen de ventas es suficiente para justificar los costos de publicidad.
- Si se estima que los posibles compradores son receptivos a los mensajes promocionales y que responderán a ellos; es decir, que se les puede persuadir a que compren y a que no sigan siendo tan leales a las marcas competitivas como para no estar dispuestos a probar un producto nuevo.

Ventas personales

Los esfuerzos de ventas personales pueden desempeñar algunas de las mismas funciones que la publicidad desempeña en los

medios masivos de comunicación. Sin embargo, las ventas personales son especialmente útiles para a) identificar los posibles clientes; b) ofrecer personalmente seguridad sobre lo acertado de la decisión de una compra; c) desarrollar soluciones adaptadas a las necesidades del comprador (por ejemplo, en ropa, muebles, computadoras y máquinas herramientas).

Solamente por medio de las ventas personales puede un fabricante tratar con problemas de los clientes tales como las entregas tardías, falla del producto o la necesidad de asistencia técnica. Al mismo tiempo, las ventas personales ofrecen un medio único para recopilar información vital que los clientes proporcionan sobre el desempeño del producto, la actividad competitiva, el nivel de la demanda de mercado y las nuevas oportunidades de ventas. A diferencia de la publicidad a través de los medios masivos de comunicación, las ventas personales son un canal de comunicación de doble vía entre el comprador y el vendedor.

Las ventas personales contribuyen en gran parte al esfuerzo de mercadeo en los casos siguientes:

- Cuando es difícil comunicar información pertinente a través de los medios de comunicación masiva (ya sea porque el mensaje es demasiado complejo, o es muy difícil llegar a la audiencia objetivo).
- Si la base de ventas es demasiado pequeña para sobrellevar el costo de la publicidad en los medios de comunicación masiva.
- Cuando se requieren soluciones a gusto del cliente, para satisfacer las necesidades de los compradores.
- Cuando se estima importante que el posible comprador “tome contacto con los artículos”.

Las estrategias de mercadeo varían de manera considerable en cuanto a los recursos asignados a la publicidad en medios de comunicación masiva y a las ventas personales. El balance apropiado depende críticamente de la naturaleza del mensaje de ventas y de lo adecuado de los diferentes medios de comunicación masiva elegidos para que el mensaje llegue, de una manera eficiente, a la audiencia objetivo. También depende de los costos relativos del uso de opciones alternativas de comunicación. El costo por contacto con cada cliente es característicamente mucho mayor en la estrategia de ventas personales que en la de los medios de comunicación masiva. Por otro lado, el costo total para comunicar un mensaje particular a una audiencia objetivo usualmente resulta ser mucho mayor cuando se usan campañas de publicidad, particularmente en escala nacional.

Estrategias de empuje y estrategias de jale

El balance entre los recursos de mercadeo que se destinan a las ventas personales y a la publicidad, refleja típicamente la opción entre las estrategias de *empuje* y las estrategias de *jale*. En el primer caso, el esfuerzo se concentra en vender a los clientes inmediatos a uno—digamos, los vendedores minoristas—y en darle a ese nivel en la cadena fuertes incentivos para que promuevan el producto ante el comprador final de una manera vigorosa. Los incentivos del nivel minorista pueden incluir altos márgenes minoristas; ayudas, concursos y programas de entrenamiento para la venta. En una *estrategia de jale*, el vendedor concentra sus gastos de mercadeo para así influir en el consumidor final, típicamente con publicidad, para que vaya a una tienda a comprar. En efecto: la estrategia jala el producto a través de sus canales de distribución, al crear demanda a nivel de consumidor. Los conceptos de *empuje* y de *jale* son también importantes para los comercializadores industriales. Al practicar una estrategia de *jale*, un fabricante de motores para aviones puede concentrar sus esfuerzos de ventas en las aerolíneas que compren aviones. El fabricante trata de persuadir a las aerolíneas de que especifiquen

sus motores en el equipo que compran a los fabricantes de aviones.

La elección entre la estrategia de empuje y la de jale estriba en muchas de las mismas consideraciones que la selección básica entre un énfasis en las ventas personales y la publicidad en los medios de comunicación masiva; por ejemplo, los factores de eficiencia de costo de las comunicaciones, la naturaleza del mensaje de ventas y la base del volumen de ventas para sobrellevar los niveles requeridos de gastos. Las estrategias de jale, especialmente en los mercados de consumo, pueden ser tremendamente costosas. Solamente las compañías más grandes pueden darse el lujo de utilizar tal método. Fundamentalmente, la elección de uno u otro camino depende de los tipos de mensajes que influyen a la gente para que compre, dónde y cómo se pueden enviar estos mensajes en el proceso de toma de decisiones de compra y a qué costo.

Es bueno recordar que *la publicidad y las ventas personales* son dos elementos de la mezcla de mercadeo. Las comunicaciones efectivas no hacen por sí mismas que el mercado tenga éxito ante adversas tendencias económicas, sociales y tecnológicas. Los altos gastos de publicidad y de ventas tampoco pueden asegurar la venta de productos que no tengan valor para el cliente.

ESTRATEGIA DE MERCADEO

Y ETAPAS DE CRECIMIENTO DEL MERCADO

A medida que los mercados de productos crecen, maduran y declinan a lo largo del tiempo, la estrategia de mercadeo debe evolucionar en respuesta al cliente cambiante y al ambiente competitivo. Para los propósitos de discusión de este tema, bastará con identificar cuatro etapas de crecimiento: *el período introductorio, la fase de crecimiento rápido, la etapa de nivelación y la madurez del mercado*. El concepto que el cliente tiene del producto y sus usos, y el grado de intensidad competitiva son diferentes en cada etapa; la infraestructura de mercadeo (los canales de dis-

tribución y los medios de comunicación que llegan a los grupos de clientes pertinentes) pueden también ser diferentes.

1. Fase introductoria

Una oportunidad de mercado a menudo se basa en alguna tecnología nueva que crea posibilidades para una gama de productos nuevos (por ejemplo, las fibras sintéticas, los materiales plásticos, las computadoras, los relojes digitales y las calculadoras). Las estrategias de mercadeo usualmente enfatizan en las primeras etapas la educación del mercado —ayudar a los compradores industriales de los nuevos materiales y componentes en el diseño del producto final y en el desarrollo de los procesos de fabricación. La educación del mercado incluye la comunicación con los consumidores potenciales finales con respecto al uso del producto y sus ventajas sobre el producto convencional que se propone reemplazar. Al fijar precios y seleccionar el mercado, la estrategia es típicamente una de desceme. Eso satisface el propósito de generar altos márgenes con los cuales se pueden financiar los costos de investigación y el desarrollo técnico del mercado (ingeniería de aplicaciones). En esta etapa, el mercado tiende relativamente a no ser sensible a los precios, si el producto nuevo ofrece ventajas significativas sobre el producto que reemplaza.

El objetivo básico es crear la demanda primaria, es decir, maximizar la demanda total de la categoría del producto nuevo al reemplazar, tan completa y rápidamente como sea posible, el volumen del mercado que tienen los productos tradicionales con los cuales compite la innovación. En esta etapa, la protección por medio de patentes puede darle al fabricante un monopolio legal, a fin de que sólo él reciba beneficios del mercado que crea.

2. Fase de crecimiento rápido

A medida que el concepto del producto nuevo se afirma, las condiciones del mercado cambian notablemente. Los compradores

se hacen más discriminadores y refinados en su comportamiento de compra y en los patrones de uso del producto. Pueden exigir formas del producto que se adapten a sus requisitos individuales. Y a medida que los competidores entran en el mercado, los clientes potenciales se dan cuenta de que tienen opciones con respecto a precio, calidad, forma del producto y marca. Por lo tanto, aumenta la necesidad de educar al comprador, particularmente en el punto de la compra, que es donde finalmente deben tomarse las decisiones.

La empresa innovadora y sus nuevos competidores pueden concentrarse en esta etapa en la expansión de la demanda primaria, la cual pueden disfrutar todos. Sus estrategias para aumentar la demanda generalmente tienen la forma de una proliferación de productos, es decir, el desarrollo de una variedad de formas del producto para satisfacer las necesidades específicas de los segmentos identificados del mercado. El descreme del mercado continúa siendo rentable en esta fase. A medida que se reducen los precios del producto gradualmente, el producto nuevo entra en competencia directa con los productos tradicionales de menor precio, el potencial de mercado se amplía y los costos unitarios de fabricación pueden descender lo suficiente como para compensar el impacto de las reducciones de precio sobre las utilidades.

3. Etapa de nivelación

En algún momento, el énfasis estratégico debe modificarse del desarrollo de la demanda primaria a la maximización de la demanda selectiva. Después de haber trabajado para que el pastel sea lo más grande posible, cada competidor trata ahora de reclamar el mayor pedazo que pueda para él mismo.

Las estrategias para conservar o ampliar las participaciones de mercado de una empresa enfatizan a menudo la expansión de los sistemas de distribución para llegar a tener la mayor cobertura de mercado posible. Al mismo tiempo, un fabricante puede tratar de conseguir antes que nadie espacio de anaquel en las tiendas

minoristas y en los almacenes distribuidores, no solamente para aumentar el volumen de ventas sino también para reducir la cobertura de mercado de sus competidores. A la par de la búsqueda de espacio de anaquele está la campaña para “posicionarse en la mente” del consumidor por medio de gastos adicionales de publicidad, ventas personales y promociones.

La estrategia a nivel de producto se concentra en alcanzar la diferenciación máxima para tener libertad a la hora de fijar los precios y para darle solidez a los mensajes publicitarios que se necesitan para establecer una lealtad de marca entre los clientes. Las líneas de productos también tienden a ampliarse para llenar espacio de anaquele y para obtener el rendimiento máximo proveniente de las inversiones en publicidad y en los sistemas de distribución. Al mismo tiempo, surge una amplia gama de variaciones de productos para satisfacer las diversas necesidades de los clientes en los mercados que son cada vez más segmentados.

De este modo, la estrategia evoluciona a medida que los compradores se interesan más por productos que se adaptan al uso, por la facilidad de la compra y por la disponibilidad del producto, y se hacen más sensibles a las comunicaciones del mercado en todas sus formas.

4. Madurez del mercado

En la fase de madurez se desarrolla la estructura de la industria. Unas pocas empresas se han apoderado de las principales participaciones de mercado. Otras empresas marginales han sido derrotadas en la competencia por alcanzar el predominio en el mercado y deben ajustarse a los papeles de seguidores. En este momento, si no antes, las estrategias de los líderes y de los seguidores usualmente divergen.

El objetivo de los líderes es en primer lugar conservar y, si es posible, expandir su participación del mercado. Sus estrategias

reflejan el esfuerzo para aumentar el volumen de ventas, algunas veces, pero no siempre, por medio de precios bajos. Además, enfatizan el servicio a los canales de distribución y a los clientes-usuarios, así como el liderazgo técnico para desarrollar una posición preferencial con sus bases de clientes y tener una ventaja con el producto. Un objetivo fundamental es optimizar los costos de fabricación y mercadeo al alcanzar un nivel de *masa crítica*⁴ en ambas áreas.

Los líderes del mercado muestran un fuerte sentido de dominio territorial. A menudo se apropian de clientes particulares, canales de distribución y grupos de clientes y los defienden de una manera vigorosa del ataque de la competencia por medio de servicios y precios. Al mismo tiempo, las empresas dominantes demuestran tener un alto grado de interdependencia estratégica. Es decir, cada una desarrolla su propia estrategia en áreas tales como el precio, el producto, el servicio técnico y la promoción en una acción que muestra un reconocimiento completo de las estrategias de sus competidores. En particular, las decisiones de agregar capacidad por medio de una nueva planta son influenciadas significativamente por las adiciones de capacidad de planta que hacen sus competidores. A menudo se piensa que es necesario conservar la participación que tiene la empresa en la capacidad productiva total para conservar su participación en el mercado.

En este momento, las empresas líderes son especialmente vulnerables a los adelantos competitivos que pueden hacer que las tecnologías en que basan su línea de productos sean obsoletas. Las nuevas tecnologías a menudo provienen de fuera de la industria e introducen nuevos grupos de competidores y nuevas normas de comportamiento industrial. Una respuesta efectiva para tales amenazas puede ser difícil, ya que a menudo esto significa abandonar la antigua tecnología, las instalaciones de fabricación, y los sistemas de distribución. Además, generalmente resulta en la cannibalización de las ventas rentables de productos existentes. Finalmente, y más difícil aún, la rápida adopción de la tecnología

nueva significa abandonar los compromisos psicológicos con los patrones de éxito pasados y con los sistemas que se han desarrollado en torno a la fabricación, distribución y comercialización del producto.

En contraste, las empresas más pequeñas de la industria tienen primordialmente la intención de sobrevivir. Característicamente, estas empresas carecen de recursos para financiar el desarrollo extenso de productos y programas de promoción. Estas empresas sobreviven escogiendo un segmento específico de mercado y concentran sus esfuerzos para atender bien este segmento. El mercado objetivo debe ser uno en el cual la empresa pueda aportar ciertas fortalezas particulares y que no requiera una gran masa crítica de recursos en áreas tales como fabricación, investigación y mercadeo. De hecho, la rentabilidad del seguidor depende probablemente de su habilidad para operar con gastos generales bajos y sin lujos.

Los nuevos avances técnicos podrían significar para el seguidor una nueva oportunidad, si no la salvación. Estos avances crean el potencial para quitarle participación de mercado a los competidores arraigados, que están decididos a preservar lo que tienen. El riesgo de sacrificar las inversiones en la antigua tecnología, fábricas y sistemas de mercadeo puede que no sea tan grande como la posible ganancia de adoptar rápidamente la tecnología nueva. Lo que diferencia a los líderes de los seguidores en este respecto es, pues, esencialmente sus percepciones del riesgo y la ganancia relativos y sus compromisos psicológicos con los éxitos anteriores y con los sistemas existentes.

ENFOQUES ANALÍTICOS

PARA FORMULAR LA ESTRATEGIA DE MERCADEO

La estrategia debe responder a las condiciones del ambiente del mercado y a los factores de costo. Por lo tanto, para desarrollar los programas de mercadeo, las siguientes áreas casi siempre merecen un análisis.

1. Factores ambientales

En el nivel más general, es útil evaluar la importancia de los elementos ambientales, tales como el crecimiento de la población, el ingreso discrecional y las regulaciones gubernamentales que podrían influir en el modo en que la empresa conduce sus negocios. Asimismo son importantes las tendencias de los adelantos técnicos, la disponibilidad de materiales y de otros recursos claves, las tasas de inflación y los cambiantes estilos de vida familiar. Esta lista simplemente sirve de ilustración; los factores ambientales dependerán de los productos y de los mercados en consideración.

2. Factores del mercado

Es esencial concentrarse en el mercado particular para determinar su tamaño, tasa de crecimiento, etapa de desarrollo, tendencias en los sistemas de distribución que atienden al mercado, patrones de comportamiento del comprador, la variación de la demanda según la temporada, los segmentos que existen actualmente o que podrían ser desarrollados y las oportunidades no satisfechas que podrían proporcionar una entrada al mercado. ¿Qué niveles de inversión y erogaciones en el mercadeo se requerirían?

3. Competencia

¿Quiénes son los competidores? ¿Qué posiciones del producto/mercado ocupan ellos? ¿Cuáles son sus estrategias? ¿Cuáles son sus fortalezas y sus debilidades? ¿Cuáles son sus estructuras de costo, en la medida en que se puedan determinar? ¿Cuál es su capacidad de producción?

4. Auto-Análisis

Las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con los competidores deben ser evaluadas en áreas tales como la tecnología, los recursos financieros, las habilidades de fabricación, las fortalezas

lezas de mercadeo y la base existente de clientes. Para propósitos de seleccionar mercados y formular estrategias, las fortalezas corporativas deben ser pertinentes a las necesidades del mercado. Es esencial preguntar: “¿Qué *podemos* aportar? ¿En qué estamos peculiarmente capacitados para agregar algo que otros actualmente no ofrecen?”.

5. Comportamiento de los compradores

El análisis de los patrones del comportamiento en el proceso de compra es importante para el diseño del producto, la fijación de los precios, la selección de los canales de distribución y la estrategia de comunicaciones. Podemos formar hipótesis, en gran parte, acerca del comportamiento de los compradores a partir de nuestros propios patrones de compra y de aquellos que observamos en otros. Más allá de esto, el comportamiento de los compradores puede ser analizado a fondo con la ayuda de refinados instrumentos de investigación del mercado, incluyendo las técnicas de encuesta (por ejemplo, entrevistas a los clientes, cuestionarios) y el análisis estadístico de los patrones de ventas. Las pruebas de mercado pueden evaluar la demanda potencial de un producto nuevo o el atractivo de una marca propuesta o la influencia relativa de los diferentes mensajes publicitarios. La investigación de mercado es una de las áreas más técnicas del mercadeo. Es a menudo, pero no siempre, costosa y su costo debe siempre sopesarse con el valor de la información prevista —la cual suele ser menos definitiva y pertinente de lo que uno quisiera y, en el mejor de los casos, está sujeta a criterios de interpretación.

6. Análisis de los distribuidores

En la medida en que una empresa dependa de los distribuidores para llevar su producto al mercado, su estrategia debe considerar la disponibilidad de los canales de distribución, así como sus necesidades. ¿Cuáles son las estructuras de costos de operación de los vendedores mayoristas y minoristas? ¿Cuáles son los costos en

que probablemente incurrirán con respecto al abastecimiento, venta y servicio de nuestros productos? ¿Qué tipos de márgenes requerirán? ¿Hasta qué punto deben ser aliviados de las presiones competitivas de otros distribuidores de nuestro producto? ¿Qué entrenamiento de ventas y ayuda promocional requerirán? ¿Qué compromisos podrían tener ya con fabricantes con los cuales nosotros competiríamos? ¿Qué oportunidades alternativas tienen para utilizar sus recursos limitados, en particular su espacio de anaquel?

7. Análisis económico

La conclusión del análisis de mercadeo es el cálculo del impacto en las utilidades. Si proseguimos, ¿cuántas utilidades podemos obtener en comparación con la rentabilidad de otras oportunidades para utilizar nuestros recursos limitados? El cálculo del impacto de las utilidades evalúa los compromisos fijos que se necesitan para hacer y vender un producto nuevo, y luego pregunta qué contribuciones hará cada una de las unidades vendidas para amortizar estas inversiones y generar un nivel aceptable de utilidades. Finalmente, se calcula el volumen de ventas que se debe efectuar y se compara esa cantidad con el potencial de mercado del producto. Huelga decir que tales cálculos se basan, en el mejor de los casos, en estimados aproximados. Sin embargo, son útiles para identificar y aislar las variables pertinentes y para proporcionarle al gerente de mercadeo una estructura dentro de la cual utilice toda la información disponible y su mejor criterio.

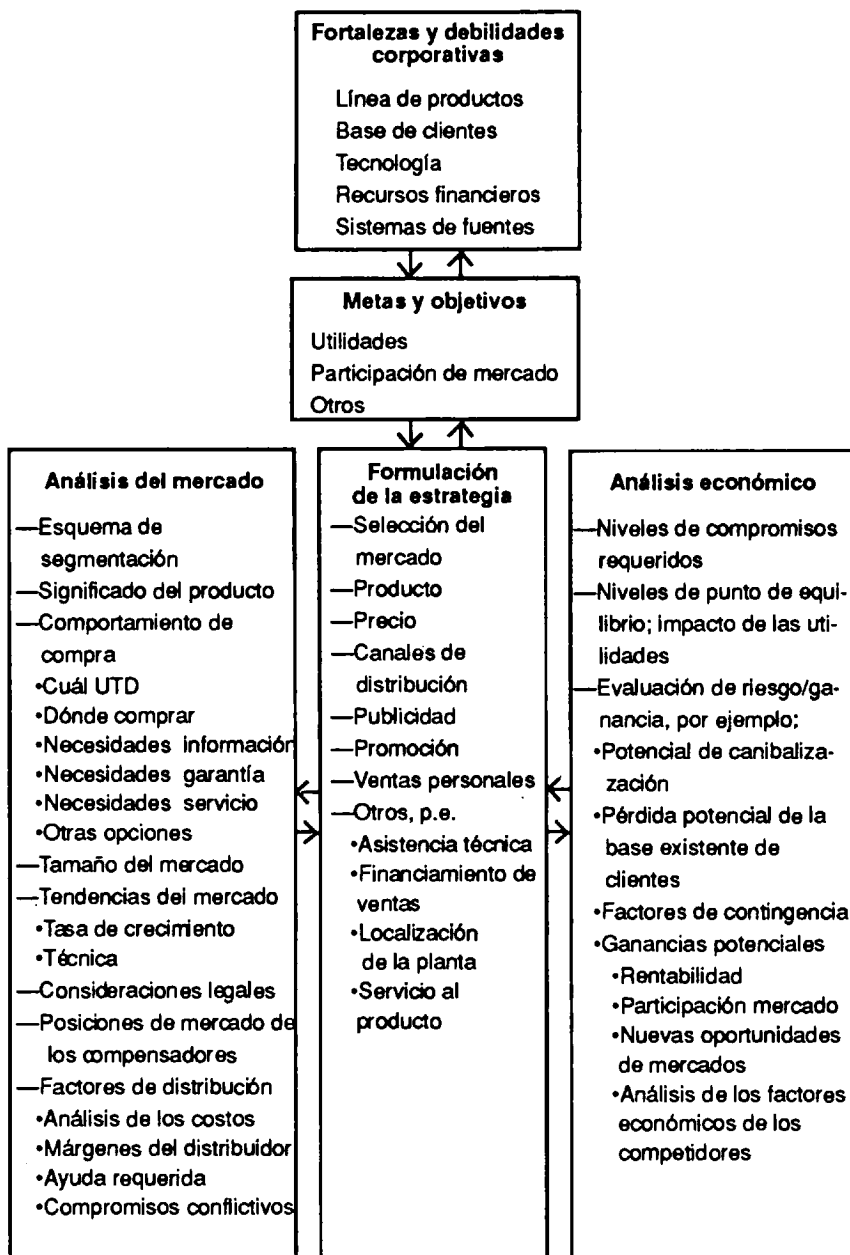
El *Anexo 1* representa gráficamente las áreas analíticas que son pertinentes para planear las estrategias de mercadeo.

NOTAS

1. The American Heritage Dictionary of the English Language (Boston: Houghton Mifflin Co., 1973), p. 1273.
2. Idem, p. 1309.
3. Neil H. Borden, "Note on Concept of the Marketing Mix", HBS Case Services 502-004 (Boston, 1957).
4. El concepto de masa crítica se basa en la idea de que los costos unitarios son, en gran parte, función del tamaño total de la operación. Hasta cierto punto, los costos unitarios disminuyen conforme el tamaño de la planta aumenta o conforme aumenta el esfuerzo de mercadeo. Los aumentos adicionales de escala más allá de un punto teórico reducen los costos más lentamente, si es que los reducen, y pueden aún crear diseconomías a medida que se alcanzan los límites de capacidad de la planta y la habilidad de la gerencia para implementar estrategias. El nivel de masa crítica varía considerablemente de un producto a otro dependiendo de la tecnología de procesos y del grado hasta el cual las estrategias de jale y los gastos en los medios de comunicación masiva son eficaces para aumentar el volumen de ventas.

Anexo 1:

Modelo de planeamiento de mercadeo estratégico



11

Manufactura: El eslabón perdido en la estrategia corporativa

Wickham Skinner

PLANTEAMIENTO Y ALCANCES DEL PROBLEMA

Típicamente, la función de manufactura de una empresa viene a convertirse en arma competitiva o en lastre corporativo agobiante. Raras veces su existencia es neutra. La relación entre manufactura y el éxito empresarial casi nunca se considera como algo más que el logro de mucha eficiencia y costos bajos. De hecho, esta relación es de una naturaleza mucho más crítica y mucho más sensible. Pocos gerentes de alto nivel caen en la cuenta de que aquellas decisiones que parecen ser disposiciones rutinarias de manufactura con frecuencia llegan a limitar las opciones estratégicas de la corporación; pues la restringen —con instalaciones, equipo, personal, controles y políticas básicas— a una posición no competitiva, cuya corrección puede tomar muchos años.

La investigación que he conducido en los últimos años revela que la alta gerencia, sin saberlo, delega en los niveles inferiores

del área de manufactura un alto porcentaje de las decisiones de política básica. Esta abdicación de responsabilidad se origina, en general, más por falta de interés que por intención expresa. Precisamente por eso, en parte, muchas políticas y procedimientos de manufactura desarrollados en los niveles inferiores reflejan supuestos incorrectos o mal interpretados acerca de la estrategia corporativa.

Efecto agobiador

Cuando las empresas no reconocen la relación que debe darse entre las decisiones de manufactura y la estrategia corporativa, se pueden encontrar atrapadas dentro de sistemas de producción nada competitivos que son caros y engorrosos de cambiar. He aquí varios ejemplos:

La Empresa A entró en el negocio de máquinas lavadoras-secadoras integradas, después de que varios competidores no pudieron penetrar con éxito en ese campo. *Los ejecutivos* de la Empresa A creían que su modelo superaría las deficiencias técnicas que habían perjudicado a los competidores y que habían frenado el desarrollo del mercado. *Los gerentes de manufactura* ensamblaron la nueva unidad en la línea acostumbrada de montaje con bandas transportadoras y con las gigantescas troqueladoras que usaban para todos los productos de la compañía.

Cuando la lavadora-secadora fracasó en el mercado, las pérdidas ascendieron a millones. La planta había sido “eficiente” en el sentido de que los costos se mantuvieron bajos; pero el montaje y los procesos de producción no reunieron los requisitos de las demandas del mercado.

La Empresa B producía tres tipos de dispositivos electrónicos para tres grupos diferentes de su clientela; la naturaleza de los aparatos cubría desde controles para satélites hasta controles industriales y componentes electrónicos. En cada segmento de mercado

se exigía una tarea diferente a la función de producción. Por ejemplo, en el primer segmento se exigía una *confiabilidad* sumamente elevada; en el segundo mercado se pedía la *introducción rápida* de una serie de nuevos productos; en el tercero, los *bajos costos* eran de importancia crítica para la supervivencia competitiva.

A pesar de estas tareas tan sumamente diversas y contrastantes, la gerencia de producción optó por centralizar las instalaciones de manufactura en una sola planta, a fin de alcanzar las “economías de escala”. El resultado fue que no pudieron lograr ni alta confiabilidad, ni economías de escala, ni la capacidad de introducir rápidamente nuevos productos. En resumen, lo que sucedió fue lo siguiente: lo que la estrategia competitiva le exigía a manufactura era ignorado por el grupo de producción, con el objeto de alcanzar las economías de escala. Este grupo de producción estaba obsesionado con el desarrollo de “un sistema total plenamente computarizado”. El programa de manufactura no satisfacía ni a una sola división; los serios problemas de mercadeo que resultaron sofocaron el progreso de la empresa.

La Empresa C producía resinas para moldeo de plásticos. Se estaba construyendo una nueva planta que entraría en operaciones al cabo de ocho meses, con lo cual se duplicaría la producción. Mientras tanto, la compañía tenía un volumen de pedidos mucho mayor que el que podía satisfacer.

En un sentido estratégico, la tarea de manufactura era incrementar la producción para satisfacer a los grandes clientes claves. No obstante, el sistema de control de producción de la planta estaba diseñado —como lo había estado durante años— para aminsonar los costos. En consecuencia, se hacía hincapié en las corridas largas de producción. Aunque los costos eran bajos, muchos clientes tenían que esperar y se perdieron muchos compradores importantes. Como resultado, cuando la nueva planta entró en operaciones, se vio obligada a operar a baja capacidad.

El error de considerar, en cada uno de estos ejemplos, los costos bajos y las eficiencias elevadas como objetivos clave de manufactura es típico del concepto excesivamente simplificado de “una buena operación de manufactura”. Ese criterio suele meter en problemas a las empresas o, por lo menos, no ayuda a desarrollar al área de manufactura para que se convierta en un arma competitiva. La manufactura afecta la estrategia corporativa y la estrategia corporativa afecta la manufactura. Incluso en un área operativa aparentemente rutinaria —tal como lo es el sistema de programación de producción— las consideraciones estratégicas deberían pesar más que los factores técnicos y convencionales de la ingeniería industrial, los cuales se invocan en nombre de la “productividad”.

Visión de corto alcance

Muchos altos gerentes creen que la manufactura exige destrezas técnicas y una infinidad de decisiones y detalles cotidianos pequeños. Muchos gerentes jóvenes la consideran como la puerta de escape de la rutina tediosa, donde los días están llenos de presiones fuertes, multitud de detalles y saturados de tomas de decisión en un nivel bajo; que todo ello transcurre fuera de la vista y de la mente de los altos ejecutivos. En las escuelas de postgrado en administración de empresas, la manufactura generalmente se enseña como una combinación de ingeniería industrial (estudios de tiempos, distribución física de plantas, teoría de inventarios, etc.) y análisis cuantitativo (programación lineal, simulación, teoría de colas y las demás). Así, pues, se cree, por lo general, que una carrera en el área de manufactura se convierte en una vida que implica mucha dedicación, está orientada hacia la técnica, es muy agitada; que reduce al mínimo las oportunidades personales de llegar alguna vez hasta la cumbre y eleva al máximo las oportunidades de quedar sepultado entre minucias.

Estas percepciones, de hecho, no son del todo inexactas, si se analiza la realidad actual. La tesis desarrollada en este artículo mantiene que el concepto comúnmente existente de manufactura

se halla demasiado enfocado desde el ángulo de su orientación técnica y que, en gran parte, tal concepto es responsable de la contribución típicamente limitada que hace la manufactura al arsenal de armas competitivas de una empresa. Además, la manufactura no logra atraer los mejores talentos que necesita, ni atrae a gerentes jóvenes con habilidades amplias. En mi opinión, la manufactura generalmente es percibida de una manera errónea en los niveles altos, mal manejada en el nivel de planta y se enseña equivocadamente en las escuelas de administración de empresas.

Estas frases son fuertes pero se acercan a la realidad. Se necesita un cambio y creo que sólo un concepto más apropiado de manufactura podría originarlo. No existen indicios de que hayamos encontrado la forma de resolver los problemas mencionados. Los nuevos enfoques sobre la gerencia de producción, llamados "sistemas totales" basados en las matemáticas, ofrecen la promesa de valiosos conceptos y técnicas; pero dudo que estos enfoques superen la tendencia de la alta gerencia a alejarse de la manufactura. Diez años de desarrollar técnicas cuantitativas nos han dejado con la promesa de una "grandiosa nueva era" en la administración de producción que "está por llegar". La promesa nunca parece hacerse realidad. Se cuentan por docenas los fracasos de los "sistemas totales" y computarizados. Estos fracasos siempre resultan caros y, en casi todos ellos, la gerencia ha delegado el trabajo en expertos.

No pretendo menoscabar la promesa del enfoque de sistemas y computadoras; realmente, en algunos casos se han hecho contribuciones. Hace dos años me sentía más entusiasmado acerca de esto. Pero, desde entonces, una observación detallada de los problemas de la industria americana me ha convencido de que la "respuesta" prometida es inadecuada. El enfoque no puede superar los problemas descritos, a menos que logre vincular de una manera mucho mejor la manufactura con la estrategia corporativa. Lo que se necesita es algún tipo de mecanismo integrador que establezca la relación por ahora inexistente.

Patrón de fracasos

Al examinar los conceptos que la alta gerencia tiene sobre manufactura, se me han ocurrido algunas ideas sobre las causas básicas de muchos problemas de producción. En cada una de las seis industrias que he estudiado, he encontrado —en cuanto a las políticas de manufactura— que los altos ejecutivos delegan demasiada autoridad a sus subalternos, con lo cual evitan involucrarse en la mayor parte de los asuntos de producción y no hacen las preguntas adecuadas hasta que sus empresas se encuentran obviamente en problemas. Parece que este patrón de conducta se debe a una combinación de dos factores:

1. Los altos gerentes se sienten personalmente inadecuados para administrar la producción. (Con frecuencia, esta sensación nace de la tendencia a considerar el área como una especialidad técnica o de ingeniería; como si fuera el segmento mundano del “tejemaneje” de la administración).
2. Los altos ejecutivos no se dan cuenta de que un sistema de producción, inevitablemente, implica intercambios y compromisos, y que debe ser diseñado para desempeñar bien una tarea limitada, la cual está definida por los objetivos estratégicos de la empresa.

El primer factor, por supuesto, depende, en parte, del segundo: no existiría la sensación de incompetencia si el papel estratégico de la producción estuviese más claro. El sucesivo desarrollo del capítulo se centrará en el segundo factor.

Igual que un edificio —un vehículo o una embarcación— un sistema de producción se puede diseñar para que haga ciertas cosas bien, aunque siempre a costas de otras habilidades. Aparentemente, por no reconocer estos intercambios y sus efectos sobre la capacidad que tiene una empresa para competir, la alta gerencia delega decisiones críticas a los niveles gerenciales inferiores (de formación técnica) y permite que se formulen políticas a través de

decisiones operativas aparentemente sin importancia. De ahí mi interés por desarrollar, en lo que resta del artículo, los puntos siguientes:

- Mostrar las relaciones entre las operaciones de producción y la estrategia de la empresa.
- Llamar la atención sobre la existencia de intercambios específicos en el diseño del sistema de producción.
- Comentar acerca de lo inadecuado de los especialistas de informática para lidiar con estos intercambios.
- Sugerir una nueva forma de considerar la manufactura que podría permitir al gerente no técnico comprender y administrar la función de manufactura.

PRODUCCIÓN Y ESTRATEGIA CORPORATIVA

Implicaciones estratégicas

Con frecuencia, no se comprende con facilidad la interrelación entre las operaciones de producción y la estrategia corporativa. La noción es bastante sencilla, a saber: la estrategia competitiva de una empresa, en un momento dado, exige tareas específicas a su función de manufactura; viceversa, la postura y las operaciones de manufactura de la empresa deben estar específicamente diseñadas para cumplir la tarea exigida por los planes estratégicos. Lo que, ciertamente, resulta más evasivo es el conjunto de factores de causa y efecto que determinan el nexo entre la estrategia y las operaciones de producción.

La estrategia consiste en un conjunto de planes y políticas con las cuales una compañía procura ganarle ventaja a sus competidores. En general, una estrategia incluye planes para productos y para el mercadeo de ellos entre un conjunto particular de

clientes. Los planes de mercadeo suelen incluir enfoques y pasos específicos que se tienen que seguir para identificar a los clientes potenciales; para determinar por qué, dónde y cuándo compran; para aprender cómo se puede llegar mejor a ellos y convencerlos de que compren. La empresa debe tener alguna ventaja —un atractivo particular, un especial empuje o arrastre— creada por sus productos, canales de distribución, publicidad, precio, empaque, disponibilidad, garantías u otros factores.

Demandas contrastantes

Lo que no siempre se entiende es que, para lograr una ventaja competitiva, las estrategias y enfoques de mercadeo exigen cosas diferentes de la rama de manufactura. Por ejemplo, la estrategia de un fabricante de muebles, para distribuir ampliamente una línea limitada y de bajo precio con mucha publicidad, podría, en general, requerir:

- Almacenamiento descentralizado de bienes terminados.
- Disponibilidad inmediata de la mercadería.
- Costos mínimos.

Las anteriores exigencias, a su vez, podrían necesitar:

- Lotes de producción relativamente grandes
- Instalaciones especializadas para ebanistería y acabado.
- Una alta proporción de trabajadores en la fuerza laboral, con un nivel de especialización entre mínimo y medio.
- Concentración de la manufactura en un número limitado de fábricas de gran escala.

Por el contrario, un fabricante de muebles elegantes de alto precio—con distribución más exclusiva— necesitaría un conjunto totalmente diferente de políticas de manufactura. Aunque los mayores precios y los tiempos más prolongados de antelación permitirían más flexibilidad en la fábrica, esta compañía tendría que

enfrentarse con los problemas implícitos en la entrega de muebles de alta calidad, fabricados con madera (que es un material suave, dimensionalmente inestable y cuya superficie es cara de acabar y fácil de dañar); con un costo elevado de preparación de máquinas, en relación con el tiempo de las corridas de producción, en la mayor parte de las operaciones de maquinado de madera y con la necesidad de fabricar gran número de piezas no estandarizadas. Aunque, en el primer caso, la compañía debe trabajar también con los problemas recién señalados, se vuelven más serios en el segundo caso, porque la compañía se ve obligada, por su estrategia de mercadeo, a lidiar directamente con tales problemas.

Las políticas de manufactura, en el segundo ejemplo, probablemente exijan:

- Muchos cambios de modelos y de estilos.
- Producción según pedido.
- Calidad elevada extremadamente confiable.

Estas exigencias a su vez pueden necesitar:

- Una organización que pueda producir rápidamente los nuevos modelos.
- Un grupo de control de producción que pueda coordinar todas las actividades para reducir los tiempos de antelación.
- Supervisores y técnicos capacitados.

En consecuencia, la segunda compañía debiera tener una fuerte plana de ingenieros de métodos de manufactura; montajes simples y flexibles y una fuerza laboral experimentada y muy capacitada.

En resumen: los fabricantes, si quisieran tener igual éxito para llevar a cabo sus estrategias, necesitarían desarrollar, en ambos casos, políticas diferentes y, por lo mismo, requerirían personal y operaciones muy diferentes.

Opciones importantes

En el doble ejemplo descrito existen marcados contrastes entre las dos empresas. En realidad, incluso las diferencias pequeñas y sutiles entre las estrategias corporativas se deberían reflejar en las políticas de manufactura. No obstante, mi investigación demuestra que pocas empresas modifican cuidadosa y explícitamente sus sistemas de producción con el fin de que desempeñen las tareas vitales para el éxito.

En vez de concentrarse primero en la estrategia, luego pasar a definir la tarea de manufactura y, por último, recurrir al diseño de los sistemas en la política de manufactura, los gerentes tienden a emplear un concepto de producción que es mucho menos eficaz. La mayor parte de los gerentes generales y de los gerentes de producción enfocan sus sistemas de producción con la idea de la “productividad total” o su equivalente, la “eficiencia”; tienden a buscar una especie de mezcla de bajos costos, alta calidad y servicio aceptable a los clientes. Prevalece la opinión de que una planta que tenga un equipo razonablemente moderno, métodos y procedimientos actualizados, una fuerza laboral cooperadora, un sistema computarizado de información y un equipo gerencial esclarecido será una buena planta y funcionará eficientemente.

Pero, ¿qué es “una buena planta”? ¿Qué es un “funcionamiento eficiente”? y, ¿para qué se debe programar la computadora? ¿Debería ésta reducir al mínimo los tiempos de antelación o los inventarios? Una empresa no puede hacer ambas cosas. ¿Debería la computadora reducir al mínimo la mano de obra directa o la mano de obra indirecta? De nuevo, la compañía no puede hacer ambas cosas. ¿Se debería reducir al mínimo la inversión en equipo o se deberían mantener al mínimo las compras externas? Así se podría continuar planteando opciones de esta índole.

El lector puede decir: “Lo que la gerencia quiere es una combinación de ambos ingredientes al menor costo *total*”. Pero, también,

esa respuesta es insuficiente. La respuesta del “menor costo total” deja por fuera las dimensiones de tiempo y satisfacción de los clientes que también deben, en general, tomarse en consideración. Como el costo, el tiempo y los clientes tienen todos que ver, es necesario concluir que lo que es una “buena” planta para la *Empresa A* puede ser una planta mala o mediocre para su competidora en la misma industria—pero que sigue una estrategia diferente—la *Empresa B*.

El propósito de la manufactura es servir a la empresa: satisfacer sus necesidades de supervivencia, utilidades y crecimiento. La manufactura es parte del concepto estratégico que relaciona las fortalezas y recursos de una empresa con las oportunidades que existen en el mercado. Cada estrategia crea una tarea peculiar de manufactura. La medida clave del éxito en manufactura consiste en la capacidad de la gerencia de manufactura para desempeñar esa tarea.

Intercambios en el diseño

Es curioso que la mayoría de los altos ejecutivos y gerentes de producción no definan con precisión sus formas de medir el éxito, sino que más bien recurran a medidas tales como la “eficiencia”, el “bajo costo”, y la “productividad”. Mis estudios sugieren que una razón importante para explicar este fenómeno es que muy pocos ejecutivos se dan cuenta de la existencia de intercambios cuando se diseña y se opera un sistema de producción.

Sin embargo, la mayoría de los gerentes admiten rápidamente que se tiene que llegar a intercambios o compromisos cuando se diseña un avión o un camión. En el caso de un avión, se alcanzarían en asuntos tales como la velocidad de vuelo, las distancias de despegue y aterrizaje, el costo inicial, el mantenimiento, el consumo de combustible, la comodidad de los pasajeros y la capacidad de carga o de pasajeros. Una etapa dada de tecnología define los límites de lo que se puede lograr en estos aspectos. Por ejemplo, en

la actualidad nadie puede diseñar un avión de 500 pasajeros que pueda aterrizar en un portaviones y que también rompa la barrera del sonido.

Casi lo mismo se puede decir de la función de manufactura. Las variables de costo, tiempo, calidad, restricciones tecnológicas y satisfacción de los clientes limitan lo que la gerencia puede hacer, obligan a llegar a compromisos y exigen que se reconozca explícitamente una multitud de avenencias y opciones. Sin embargo, por todas partes encuentro plantas que, inadvertidamente, han hecho hincapié en una forma de medición a costas de otra, que puede ser más importante. Valga el siguiente ejemplo:

Un fabricante de artículos electrónicos, con clientes insatisfechos, contrató a un experto en computadoras y puso al frente de las operaciones de manufactura a un exitoso ingeniero de diseños para que elaborara un “sistema total”. Un año después, su computadora estaba produciendo un volumen de información diaria de una pulgada de espesor. El gerente de producción y su jefe de sistemas de cómputo se jactaban diciendo: “Sabemos dónde está cada una de las piezas de la planta en cualquier día dado”.

No obstante, los clientes estaban más insatisfechos que nunca. Los gerentes de productos se quejaban acaloradamente de que las promesas de entrega se incumplían con regularidad y, en casi todas las ocasiones, se enteraban de estas fallas por sus mismos clientes.

El problema se centraba en el hecho de que las corridas de información computarizada estaban organizadas por números de piezas y por operaciones; estaban diseñadas para facilitar la programación de las máquinas y para ayudar a los capataces del taller. No estaban organizadas alrededor de los productos terminados, lo cual hubiera facilitado el servicio a los clientes.

¿Cómo y por qué había llegado a ocurrir esto? En gran medida —parecía estar claro— porque los gerentes de manufactura habían

quedado absorbidos en su propio “enfoque de sistemas”; la fascinación con el manejo mecanizado de datos se había convertido en un fin en sí mismo. La alta gerencia había más o menos abdicado su responsabilidad. Como el crecimiento y el éxito de la compañía se habían basado en la ingeniería y, como la alta gerencia estaba orientada hacia la investigación y el desarrollo, los ejecutivos que formulaban las políticas consideraban que la producción era una rutina que exigía un menor nivel de complejidad y de intelecto. La alta gerencia aducía, además, que la empresa tenía expertos en producción a quienes se les pagaba muy bien y quienes deberían estar en capacidad de desempeñar su trabajo sin molestar a la gente de alto nivel.

Cómo reconocer alternativas

Para desarrollar la noción de importantes decisiones sobre intercambios en manufactura, considérese la sinopsis de algunos ejemplos en el *Anexo 1* del presente artículo.

En cada área de decisión —planta y equipo, planificación y control de producción, y así sucesivamente—, la alta gerencia necesita reconocer las alternativas y tomar parte en el diseño del sistema de producción. Necesita involucrarse, en la medida en que la alternativa seleccionada sea apropiada, en la tarea de manufactura que está determinada por la estrategia corporativa.

Desde luego estas decisiones se toman continuamente, en vez de ser una tarea que se hace una vez al año o una vez cada década; constantemente se tienen que tomar decisiones en estas áreas en las que hay que llegar a compromisos. En realidad, la parte verdaderamente crucial del problema parece estar en cómo garantizar que el proceso continuo de toma de decisiones no quede aislado de los hechos competitivos y estratégicos, cuando al principio parece que muchas de las decisiones sobre intercambios no tienen relación con la estrategia de la empresa. Mientras el punto de vista técnico sea el que domine las decisiones de manufactura, es inevitable que

exista un grado de aislamiento respecto a las realidades de la competencia. Desafortunadamente, como lo veremos, el punto de vista técnico es el que tiene mayores posibilidades de prevalecer.

Predominio técnico

Es imposible dejar de ver la similitud entre el énfasis que hoy día se da a los expertos técnicos —al especialista de cómputo y al técnico de producción orientada hacia la ingeniería— y el énfasis que se le daba ayer al experto en estudios de tiempos y eficiencia y al ingeniero industrial. Durante 50 años, la gerencia de E.U. dependió de expertos en eficiencia formados con las técnicas de Frederick W. Taylor. Los ingenieros industriales eran los reyes de la fábrica. Sus primeros enfoques y actitudes con frecuencia ocasionaron guerra industrial, huelgas, sabotaje y sindicatos militantes; pero, en aquella época, no se daban cuenta de eso. Tampoco se daban cuenta de que su énfasis técnico solía producir una orientación interna hacia el costo que ignoraba al cliente; asimismo, se ignoraban las consecuencias a las que conducía un punto de vista ingenieril que se vanagloriaba de las herramientas, el equipo y los aparatos y no de los mercados y el servicio. Algo muy importante era que el culto a la ingeniería industrial tendía a descalificar técnicamente a los altos ejecutivos, en cuanto a su intromisión en las decisiones de manufactura.

Desde comienzos del siglo, esta orientación centrada en la eficiencia ha acosado a la función de manufactura en E.U. Ha creado esa imagen de “pernos y tuercas”, de trabajos grasosos, sucios y detallados en el área de manufactura; ha dominado los cursos de “producción”, en la mayor parte de las escuelas de posgrado en administración de empresas; ha evitado que, jóvenes con una formación gerencial amplia, sigan la carrera de manufactura; ha “confundido” a los altos gerentes. Hace varios meses, un grupo de ingenieros industriales me pidió que expresara mi opinión sobre por qué tan pocos ingenieros industriales ascendían hasta la cumbre de sus empresas. Mi respuesta fue la siguiente: porque

quizás un punto de vista técnico los aislaba de la alta gerencia, de igual forma que la jerga y el misterio de la manufactura a menudo impedían que la alta gerencia comprendiese a la fábrica. En su aislamiento, sólo podían adquirir un sentido seriamente limitado de las necesidades del mercado y de la estrategia competitiva corporativa.

El experto en cómputo

En la actualidad, el ingeniero industrial está cobrando menos importancia en muchas empresas; un nuevo experto técnico, el especialista en computadoras, está ocupando su lugar. Uso el término “especialista en computadoras” para referirme a los individuos que se especializan en el diseño y programación de sistemas de cómputo.

Por supuesto, no niego que los especialistas en cómputo tengan una labor muy importante que desempeñar. Sin embargo, pongo objeciones a cualquier noción que defienda que los especialistas en computadoras tengan una visión más parecida a la de la alta gerencia que la que tenían sus predecesores, los ingenieros industriales. Según mi experiencia, el típico experto en computadoras se ha visto obligado a dominar una tecnología compleja y que exige mucha dedicación, hecho que, frecuentemente, limita sus puntos de vista en vez de ampliarlos. Como se preocupa tanto por el detalle de un sistema total, necesita que alguien de la alta gerencia le dé objetivos y orientación en cuanto a políticas. Y, por lo mismo, cuando tiene que decidirse en lo referente a intercambios y compromisos para su sistema de cómputo necesita recibir instrucciones y no que lo dejen solo. En otras palabras, le resulta necesario tener una visión total de la empresa como un sistema; no sólo un aspecto de la misma, como es, para el caso, la planta de manufactura.

Con demasiada frecuencia, esto no ocurre así. La computadora es una pesadilla para muchos altos gerentes, porque han permitido

que ella y sus partidarios se salgan de control. Han permitido que los expertos técnicos sigan dominando: la alta gerencia verdaderamente continúa sin poder manejar la producción.

¿Cómo puede la alta gerencia comenzar a administrar la manufactura, en vez de pasarla a manos de los técnicos, quienes —sin culpa alguna— se ven absorbidos en sus propias artes y técnicas? ¿Cómo se puede ayudar a los gerentes de producción de E. U. a lidiar con las crecientes presiones de los nuevos mercados, los cambios más rápidos en los productos, las nuevas tecnologías, las decisiones sobre equipos más grandes y más arriesgados, y la multitud de problemas que enfrenta la industria de hoy día? Examinemos algunas respuestas.

Mejorar la toma de decisiones

Las respuestas que me gustaría sugerir no son panaceas, ni tienen el propósito de abarcarlo todo. En realidad, nadie puede responder todas las preguntas ni dar solución a los problemas descritos, con una fórmula o punto de vista. Pero, ciertamente, podemos mejorar la noción de que los sistemas de producción sólo necesitan ser “productivos y eficientes”. La alta gerencia puede administrar la manufactura si se dedica a formular políticas de manufactura, en vez de considerarla como una especie de quinto estado independiente que está más allá de los límites de su control.

Me parece que se debe comenzar por aceptar una teoría de manufactura que parta del concepto de que, en el diseño de cualquier sistema, existen trueques o intercambios significativos (como se muestra en el *Anexo 1*) con respecto a los cuales hay que tomar decisiones explícitas.

Determinación de la política

Los gerentes encuentran útil concebir la determinación de la política de manufactura como un proceso ordenado o una secuencia

de pasos. Una descripción esquemática de dicho proceso se presenta en el *Anexo 2*. En él se puede apreciar que la política de manufactura debe originarse en la estrategia corporativa y que el proceso para determinar esta política es el medio por el cual la alta gerencia puede realmente manejar la producción. El uso de este proceso puede poner fin al aislamiento de la manufactura y vincular a la alta gerencia con el área de producción. La secuencia es simple, pero vital. Los pasos son los siguientes:

- Analizar la situación competitiva, a saber: situación de las empresas rivales en lo referente a producto, mercados, políticas y canales de distribución. La gerencia, por su parte, examina el número y el tipo de competidores y las oportunidades brindadas a su empresa.
- Evaluación crítica de las destrezas, instalaciones, enfoques y recursos de la empresa.
- Formulación de la estrategia corporativa: ¿Cómo va la compañía a competir con éxito, a combinar sus fortalezas con las oportunidades del mercado y a definir nichos en los mercados donde puede lograr ventajas?
- Determinar las implicaciones o efectos *concomitantes* de la estrategia de la empresa en cuanto a las tareas específicas de manufactura (en este cuarto paso muchos altos ejecutivos dejan de pensar). Por ejemplo, debieran preguntarse: *si vamos a competir con un producto X—que tiene un precio Y para los clientes Z, con el uso de ciertos canales de distribución y formas de publicidad—¿qué es lo que se le va a exigir a la manufactura en lo referente a costos, entregas, tiempos de antelación, niveles de calidad y confiabilidad?* Tales exigencias debieran estar definidas con exactitud.
- Estudiar las restricciones o limitaciones impuestas por los factores económicos y la tecnología de la industria. Estos factores, en general, son comunes a todos los competidores. El reconocimiento

explícito de ellos es un requisito previo para comprender genuinamente los problemas y las oportunidades de la manufactura. Estos son hechos que un gerente no técnico puede desarrollar, estudiar, comprender y poner a funcionar. (El *Anexo 3* contiene una muestra de listas de temas para que el gerente pueda usarlas en su análisis).

- Integrar y sintetizar todos los pasos anteriores, con el fin de formular una política general de manufactura. La interrogante para la gerencia en esta fase es la siguiente: *Dados los factores económicos y la tecnología de la industria, ¿cómo nos organizamos para desempeñar las tareas específicas de manufactura que plantea nuestra propia estrategia competitiva?* La gerencia debe decidir qué es lo que va a fabricar y qué es lo que va a comprar; cuántas plantas va a tener, qué tamaño tendrán y dónde las va a ubicar; qué procesos y equipos se van a comprar; cuáles serán los elementos de importancia que se necesita controlar y cómo se puede realizar tal control; qué tipo de organización gerencial sería, por fin, el más apropiado.

- Elaboración de programas de ejecución, controles, medidas de rendimiento y procedimientos de revisión (cfr. pasos 9—15 en el *Anexo 2*).

CONCLUSIÓN

El proceso que se acaba de describir es muy diferente, según hemos podido observar, al proceso acostumbrado en la gerencia de manufactura. Convencionalmente, por costumbre, la manufactura ha sido administrada *de abajo hacia arriba*. El proceso clásico de la era de la producción en masa es seleccionar una operación, desglosarla en sus elementos, analizar y mejorar cada elemento, y volverla a integrar. Este enfoque fue aportado hace años por Frederick W. Taylor y otros ingenieros industriales que siguieron sus huellas.

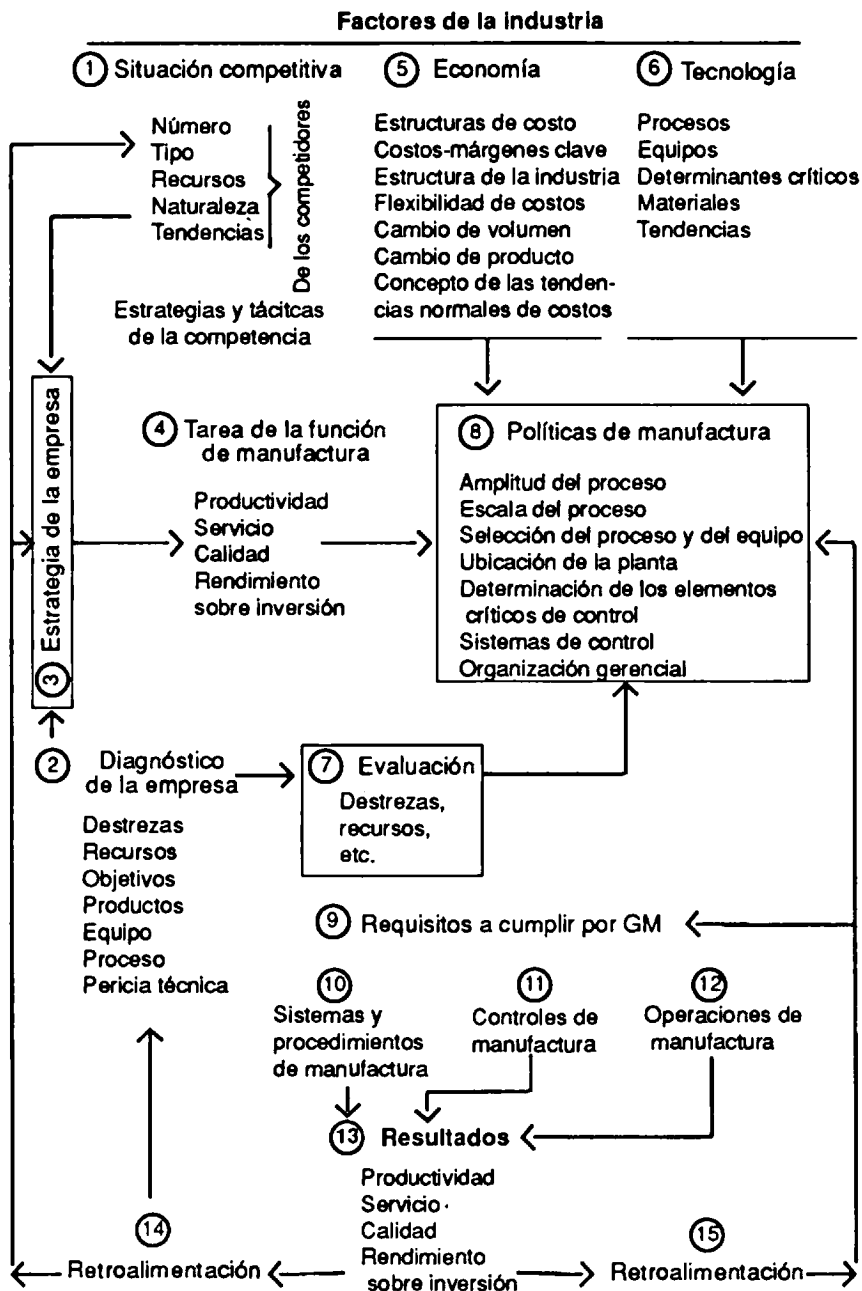
Lo que sugiere mi propuesta es totalmente diferente: un enfoque que se adapta mucho mejor a la era actual de más productos, corridas más cortas de producción, cambios enormemente acelerados en los productos y mayor nivel de competitividad en los mercados. Sugiero un tipo de manufactura cuya vertebración administrativa corre *de arriba hacia abajo*. Este enfoque comienza con la empresa y su estrategia competitiva; su meta es definir la política de manufactura. Arranca del supuesto de que, solamente cuando se definen las políticas básicas de manufactura, se puede contar con la orientación necesaria para desempeñar el trabajo, tanto los expertos técnicos como los ingenieros industriales, los especialistas en relaciones laborales y los expertos en computadoras.

Con su énfasis en la estrategia corporativa y la tarea de manufactura, el enfoque de *arriba hacia abajo* puede permitirle a la alta gerencia el acceso a manufactura y a los conceptos que necesita para tomar la iniciativa y administrar verdaderamente esta función. Cuando esto sucede, los ejecutivos que anteriormente no estaban familiarizados con la manufactura probablemente descubran que es una actividad emocionante. La empresa contará con un importante añadido a su arsenal de armas competitivas.

Decisiones Importantes en manufactura:
"No se puede todo a la vez"

Anexo 1:

Áreas	Decisión	Alternativas
Planta y equipo	—Alcance del proceso —Tamaño de planta —Ubicación de planta —Decisiones de inversión —Selección de equipo —Tipo de montaje	—Fabricar o comprar —Una grande o varias pequeñas —Cerca de mercados o materias primas —Énfasis en edificios o equipo o inventarios o investigación —Propósito general o especial —Temporal, mínimo o "montaje de producción"
Planificación y control de producción	—Frecuencia de inventariado —Tamaño del inventario —Control de inventario —Qué hay que controlar —Control de calidad —Uso de estándares	—Pocas o muchas interrupciones de la producción para toma de inventarios —Mucho o poco —Mucho detalle o menos detalle —Minimizar: o tiempo muerto de máquinas, o costo laboral, o tiempo del proceso. Maximizar: o la producción o el uso de materiales —Confiabilidad y calidad, o costos bajos —Formales o informales o ninguno
Mano de obra y personal	—Especialización —Supervisores —Sistema salarial —Supervisión —Ingenieros industriales	—Poco o muy especializado —Capacitados técnicamente o no —Muchas o pocas clasificaciones de puestos; salarios de incentivo o por hora —Mucha o poca —Muchos o pocos
Diseño e ingeniería de productos	—Tamaño línea de productos —Estabilidad del diseño —Riesgo tecnológico —Ingeniería —Ingeniería de manufactura	—Pedidos especiales de clientes: muchos, pocos o ninguno —Estable o cambiante —Innovación en procesos o imitación del líder —Diseño completo desde el inicio, o a medida que se va produciendo —Pocos o muchos ingenieros de manufactura
Organización y administración	—Tipo de organización —Uso del tiempo de los ejecutivos —Grado riesgo asumido —Uso de staff —Estilo ejecutivo	—Funcional, o de entoque en productos, o geográfico u otros —Mucha o poca participación en: planificación de inversiones, producción, control de costos, control de calidad, otras actividades —Mucha o poca información para decidir —Grupo grande o pequeño —Mucha o poca participación en detalles; autoritario o no; mucho o poco contacto con la organización

Anexo 2: El proceso de determinar la política de manufactura

Continuación anexo 2

1. Lo que están haciendo los demás.
2. Lo que tenemos o podemos conseguir para competir.
3. Cómo podemos competir.
4. Lo que podemos lograr en manufactura para poder competir.
5. Restricciones y oportunidades económicas comunes a la industria.
6. Restricciones y oportunidades comunes a la tecnología.
7. Evaluación de nuestros propios recursos.
8. Cómo debemos organizarnos para armonizar los recursos con los factores económicos y la tecnología, con el objeto de que desempeñen las tareas que requiere nuestra estrategia competitiva.
9. Los requerimientos de implementación de nuestras políticas de manufactura.
10. Sistemas básicos en manufactura (e.g., planeamiento de producción, uso de inventarios, uso de estándares y sistemas salariales).
11. Controles de costo, calidad, flujos, inventarios y tiempo.
12. Selección de operaciones o ingredientes críticos para el éxito (e.g., destrezas laborales, utilización de equipo y rendimientos).
13. Cómo vamos funcionando.
14. Cambios en lo que tenemos, efectos sobre la situación competitiva y revisión de la estrategia.
15. Análisis y revisión de las operaciones y políticas de manufactura.

Anexo 3: Ejemplos de restricciones que deben estudiarse

A. Factores económicos de la industria

- Costos de mano de obra, carga social, materiales y depreciación
- Flexibilidad de producción para enfrentarse a cambios de volumen
- Rendimiento sobre la inversión, precios, márgenes
- Número y ubicación de las plantas
- Variables críticas de control
- Funciones críticas (e.g., mantenimiento, control de producción, personal)
- Estructuras financieras típicas
- Costos y relaciones de costos típicos
- Problemas operativos típicos
- Barreras a la entrada
- Prácticas de fijación de precios
- “Madurez” de los productos, mercados, prácticas de producción, etc. de la industria.
- Importancia de las economías de escala
- Importancia de las capacidades integradas de las corporaciones
- Importancia de cierto equilibrio entre diferentes tipos de equipo
- Equilibrios ideales de las capacidades de equipo
- Naturaleza y tipo del control de producción
- Influencias gubernamentales

B. Tecnología de la industria

- Ritmo del cambio tecnológico
- Escala de los procesos
- Amplitud de los procesos
- Grado de mecanización
- Refinamiento tecnológico
- Requerimientos de tiempo para efectuar los cambios

12

La gerencia financiera y la estrategia de la empresa

Donald Lessard

La administración financiera está experimentando un cambio fundamental, como resultado de dos importantes grupos de fuerzas externas: la globalización de la competencia en los mercados de productos y factores y la integración y desregulación de los mercados financieros. La aparición de estas dos grandes tendencias ha coincidido con importantes avances en las técnicas de análisis y en la tecnología de la información, bases, ambas, para las transacciones financieras.

El papel de las finanzas, en la gerencia corporativa, está cambiando significativamente: el simple proveer y administrar tradicionalmente fondos se ha ido convirtiendo en una empresa en sí misma, o en una función especializada, dentro del ámbito de las decisiones estratégicas que van más allá de la simple esfera financiera.

Estos cambios han creado, en la administración financiera, dos tendencias opuestas. En primer lugar, han requerido una

profundización de las técnicas financieras y, por lo tanto, un aumento en su grado de especialización. Entre las circunstancias que han provocado la necesidad de esta profundización, se incluyen: la administración del riesgo, desde un enfoque unidimensional hasta otro multidimensional; la incorporación de técnicas derivadas de la valuación de opciones a la de inversiones y el diseño de pasivos en maneras innovadoras, para provecho de las diversas clientelas de inversionistas. Esta profundización, por lo general, ha requerido la constitución de equipos de especialistas que se asemejan más a un departamento de investigación y desarrollo, que a la clásica función financiera de hace solamente unos años, según la cual el conocimiento básico de valor actual neto y de los modelos para utilizar hojas electrónicas era suficiente.

En segundo lugar, estos cambios también han requerido una mayor integración de la perspectiva financiera y, por lo tanto, de la gerencia financiera, en las decisiones operativas y estratégicas de la empresa. Esto se observa claramente en el manejo de riesgos; por ejemplo, en ámbitos macroeconómicos, tales riesgos —como la volatilidad de las tasas de interés y de los tipos de cambio— afectan la rentabilidad total de las empresas y, en muchos casos, alteran las decisiones óptimas de producción y fijación de precios. Por consiguiente, el manejo de estos riesgos involucra algo más que decisiones de cobertura: implica también la evaluación de las condiciones en que se dan los resultados del negocio y, a la vez, la evaluación y la ejecución de las opciones vigentes. De manera similar, también las finanzas desempeñan un papel más estratégico en la formulación y evaluación de proyectos y en la selección de las estrategias básicas de los negocios.

Frente a estas dos tendencias, la función financiera debe ser simultáneamente diferenciada (altamente especializada) e integrada en áreas del dominio de otras especialidades; para esto, se requiere un gerente experto, que no sea un aislado especialista ni un “barnizado” generalista, sino que pueda funcionar en ambos terrenos.

El presente artículo está organizado en tres partes. La primera parte señala los cambios más importantes que han ocurrido, o que están ocurriendo, en el contexto competitivo y financiero internacional. La segunda, describe e ilustra la evolución correspondiente de la función financiera en las empresas. Finalmente, en la tercera parte, se examinan los cambios resultantes en cuatro aspectos específicos de las finanzas corporativas: manejo del riesgo cambiario, financiamiento, evaluación de proyectos y estrategia financiera.

CAMBIOS EN EL CONTEXTO COMPETITIVO Y FINANCIERO

Contexto competitivo

A lo largo de los últimos quince años se ha dado un cambio importante en la naturaleza de los negocios internacionales. Este cambio parece estarse acelerando debido al auge de Europa como un solo mercado y al papel cada vez más importante de la tecnología en la producción de bienes y servicios en todo el mundo.

El primer elemento de este cambio es la globalización de la competencia, como resultado de una continua reducción de las barreras comerciales; de una mayor uniformidad de los gustos y preferencias de los clientes; del aumento en la proporción que representan, en el costo de los productos, las inversiones en productos y tecnología de procesos y, finalmente, como resultado de un refinamiento de las empresas —cada vez mayor— para aumentar la rentabilidad de sus actividades alrededor del mundo. Esta situación, por un lado, facilita el acceso a factores de más bajo costo y a nuevos mercados; por otro, aumenta la coordinación internacional y la transferencia de experiencias de actividades geográficamente dispersas.

El segundo elemento, —al mismo tiempo una causa y efecto del primero— es la creciente igualdad de la capacidad tecnológica básica y aplicada que se da en las tres principales regiones de la economía mundial: Europa, Norteamérica y Asia. La dispersión

de los “usuarios líderes” de las tecnologías mas importantes promueve, asimismo, una creciente fuente de productores de innovación tecnológica. La paridad tecnológica y la dispersión de fuentes de innovación implican que las empresas que operan en una sola región probablemente no conocerán importantes avances desarrollados en otras regiones, los cuales servirían de estímulo para su propio desarrollo. Aun en los casos en que la productividad de las innovaciones, en sus propios procesos, continúe siendo de primera clase, los rendimientos que se obtengan serán limitados, en relación con las empresas que dominan una mayor amplitud geográfica.

Un tercer elemento, en este cambiante contexto competitivo, es una variación que los gobiernos han sufrido en el papel que desempeñan en el ámbito de la competencia internacional: los gobiernos han pasado de ser monitores de sus economías internas y árbitros de las transacciones de comercio exterior a competidores activos en ciertas industrias y aspirantes a la dirección de los nacientes regímenes internacionales que gobiernan el movimiento internacional de bienes, tecnología y operaciones financieras. Este papel del gobierno, como participante activo, no es del todo nuevo, aunque es fundamentalmente diferente de aquél que jugaba en los primeros períodos del mercantilismo, en los cuales cada gobierno únicamente definía las reglas del juego y no era miembro del equipo.

Contexto financiero

El surgimiento de la competencia global ha coincidido y, en alguna medida, ha causado cambios importantes en el entorno financiero. Desde principios de la década de 1970, la economía mundial ha venido dando muestras evidentes de un alto grado de turbulencia. Las divergencias en las políticas macroeconómicas y las masivas presiones estructurales, se han visto reflejadas en violentas variaciones de las tasas de interés, tipos de cambio y precios relativos de los principales productos. Mientras dicha

turbulencia representa un reto para cualquier organización, esta situación es particularmente importante para las empresas que se enfrentan a competidores globales, con diferente cobertura geográfica y, por lo tanto, con diferente grado de exposición a estas variables claves del mercado.

Los mercados financieros nacionales se han ampliado cada vez más, hasta convertirse en un solo mercado global. Esto se ha debido tanto a la desregulación, como al aumento relativo en el poder de mercado, a las destrezas financieras de las corporaciones y los usuarios institucionales de los servicios financieros, versus los proveedores tradicionales de estos servicios.

Paralelamente, ha tenido lugar una significativa intensificación de la tecnología financiera; no sólo en términos de información, comercio y sistemas de procesamiento de datos, sino también en términos de tecnología de análisis reflejada en nuevos instrumentos, de la fijación mas exacta del precio de los activos y de una administración mas compleja del riesgo.

Una característica importante del nuevo entorno financiero internacional, particularmente en Europa, es el surgimiento — por primera vez— de un mercado internacional que permite un control corporativo más amplio. Las fusiones y adquisiciones internacionales están aumentando rápidamente y las diferencias en los sistemas locales —en términos del tratamiento dado a la participación de extranjeros en el control de las empresas— probablemente se conviertan en fuente de conflicto entre los intereses nacionales y los intereses corporativos. A nivel corporativo, las empresas establecidas en diferentes países y que compiten en el mercado mundial deberán igualar a sus competidores en términos de acceso y costo de capital, especialmente, en los períodos de reorganización e integración de las corporaciones. Por consiguiente, las empresas no financieras tienen mucho interés en los cambios institucionales, referentes al financiamiento corporativo, en los años venideros.

La tendencia hacia una mayor integración de los mercados financieros no es universal. Muchos países menos desarrollados, a causa de la crisis de divisas que ha resultado de su endeudamiento exterior y de la recesión mundial, han visto sus sistemas financieros separarse del sistema mundial, como consecuencia de la imposibilidad de cumplir con sus compromisos pendientes. Por lo tanto, el mapa financiero del mundo, por una parte, incluye un núcleo cada vez más integrado, con áreas poco diferenciadas; por otra, a una gran periferia que depende —aunque débilmente relacionada— del núcleo del mercado internacional.

EVOLUCIÓN DE LAS FINANZAS CORPORATIVAS

El volátil ambiente que enfrentan las empresas, combinado con la presión —cada vez mayor— que le imponen los competidores mundiales y los accionistas que desean aumentar el valor de sus empresas, han creado la necesidad de una labor financiera más sólida, tanto en términos de la capacidad de evaluar las opciones de negocios desde una perspectiva financiera, como en la obtención de financiamiento y en la administración de los riesgos.

Por otra parte, la desregulación de múltiples operaciones financieras y la profundización y difusión de nuevas tecnologías financieras, han tenido dos efectos importantes sobre la relación entre los intermediarios financieros tradicionales —bancos comerciales, bancos de inversión y otras instituciones financieras— y los usuarios de estos servicios —empresas no financieras e inversionistas institucionales.

Un primer efecto ha consistido en que las empresas emisoras de títulos valores tienen, ahora, un acceso directo a los inversionistas finales. De este modo, obvian a los intermediarios y, en algunos casos, incluso a los corredores de bolsa. Esto se ha logrado, no sólo recurriendo a operaciones financieras tradicionales —tales como instrumentos negociables y financiamiento garantizado con activos—, sino también aumentando el uso de las

operaciones financieras estratégicas, las cuales involucran adquisiciones, recompras, reestructuraciones, etc. Por otra parte, aún en los casos en que se utilizan los servicios de intermediarios financieros, estos compiten con base en sus capacidades especiales y no en la intermediación tradicional.

El segundo efecto es que las empresas no financieras desempeñan, cada vez más, muchas funciones analíticas y comerciales, que antes requerían especialistas externos. Asimismo, las empresas no financieras a menudo igualan o superan la gran experiencia —en asuntos de estructura financiera y emisiones de títulos valores— de las instituciones financieras externas. Por consiguiente, el departamento financiero está expandiéndose más allá de sus tradicionales papeles de administración de fondos y planificación financiera.

Debido a que las empresas no financieras han desarrollado una capacidad propia en transacciones financieras, muchas de ellas están comenzando a tratar la función financiera como una empresa en sí misma. Varias de estas empresas han extendido este papel empresarial más allá de sus tradicionales operaciones comerciales, para incluir diseño, empaque e, incluso, emisión de nuevos títulos valores; de esta manera, pueden obtener nuevas formas de participación en actividades complementarias de la empresa. Por ejemplo, la empresa Marriott Internacional, mientras mantiene un papel central como administradora de los hoteles, tiene un departamento de financiamiento de proyectos, cuya función principal es la de constituir paquetes de propiedades hoteleras para inversionistas, con ofertas basadas en diferentes mecanismos de financiamiento y niveles de riesgo.

Este nuevo papel de “diseñador” de nuevos instrumentos financieros, que permitan aprovechar la exposición al riesgo y la solvencia crediticia de la empresa, se traslapa con un segundo y más importante papel de las finanzas: la labor de “experto” en decisiones empresariales estratégicas y tácticas.

La evaluación de proyectos de inversión se ha considerado, por mucho tiempo, una responsabilidad del departamento financiero, a través de su papel como administrador de fondos. Sin embargo, las complejidades de la valoración de riesgos sobre los retornos, los sistemas tributarios internacionales, la exposición a múltiples riesgos de diferentes actividades empresariales y la diversidad de formas en que se pueden organizar actividades en colaboración con otras empresas, requieren una mayor interacción entre las finanzas y las otras áreas funcionales de la empresa.

Al más alto nivel, esta interacción incluye una revisión de proyectos y estructuras financieras óptimas, para realizar la selección de las actividades más importantes en las cuales la empresa tiene una ventaja comparativa. Una interacción similar, entre las perspectivas financieras y empresariales, tiene lugar a nivel táctico diariamente y aparece con mucha evidencia en el caso de las necesidades de reacción ante las variaciones en los tipos de cambio, tasas de interés y otras variables de mercado. Mientras el gerente financiero esté activo en estas áreas, el contar con marcos analíticos y con información actualizada decisiva le permitirá dar respuestas apropiadas a la situación de la corporación, lo cual, a menudo, implica ajustes en las estrategias de mercadeo o producción, que requieren un conocimiento y responsabilidades sobre los procesos no financieros.

CAMBIOS EN LAS ACTIVIDADES FINANCIERAS ESPECÍFICAS

Manejo del riesgo cambiario

Las empresas enfrentan grandes riesgos macroeconómicos en los volátiles entornos actuales, incluyendo los que se derivan de la inflación y las variaciones, tanto en las tasas de interés y los tipos de cambio, como en los precios relativos de los principales productos básicos. El manejo de estos riesgos requiere, con frecuencia, buscar coberturas contra posibles pérdidas y desarrollar capacidad de respuesta ante estas situaciones. La cobertura es la reducción

pura de riesgos, mientras que la capacidad de respuesta implica la creación de opciones operativas.

La afirmación anterior resulta especialmente cierta en el caso de la exposición al riesgo cambiario. En estos casos, el impacto de las variaciones cambiarias, sobre el flujo de caja operativo de una empresa, dependerá, tanto de su posición competitiva, como de la velocidad y exactitud de sus reacciones. Esta capacidad de reacción, a su vez, involucra problemas organizacionales y estratégicos, que van mas allá de la simple cobertura financiera.

Por otra parte, el problema de la cobertura se complica también por el hecho de que las empresas están expuestas a variaciones en el tipo de cambio con comportamientos muy erráticos, que van más allá de los estadísticos simples; generalmente, tienen comportamientos típicos únicamente en plazos más largos que los de las opciones de cobertura normales.

Es útil tener en mente que la relación de las utilidades de operación, con variaciones en los tipos de cambio, incluye dos efectos: un efecto de *conversión* y un efecto *competitivo*.

El efecto de conversión consiste en el ajuste proporcional de las utilidades en moneda extranjera, al convertirse a la moneda de referencia. Este efecto se da en todas las empresas con operaciones en el extranjero, pero únicamente en lo que corresponde a las operaciones en el exterior.

El efecto competitivo consiste en la variación que resulta en las utilidades operativas en moneda local, cuando se dan variaciones en la tasa de cambio. Estas variaciones en los tipos de cambio son el resultado de la interacción de diferentes niveles de oferta y de las reacciones de precios de diversos competidores. Este efecto se aplica únicamente a las empresas que enfrentan algún grado de competencia internacional; afecta, tanto las actividades nacionales, como las del extranjero.

La existencia de exposiciones operativas, como parte de los riesgos cambiarios, plantea varios retos a la administración financiera y le proporciona un campo de acción, tanto en la cobertura de la exposición, como en el seguimiento de la evolución de la tasa de cambio. Estos retos incluyen:

- Definir el problema que debe ser corregido.
- Valorar, de manera precisa, la exposición cambiaria para que se pueda incorporar en la evaluación de la exposición total de la empresa.
- Cubrir estas exposiciones como parte de un programa total de manejo de riesgos.
- Interpretar, para la gerencia, el impacto de esta exposición sobre la actual rentabilidad de la corporación y sobre el desempeño de centros específicos de utilidades.
- Asesorar a las gerencias operativas en la identificación y la ejecución de las respuestas estratégicas y tácticas apropiadas a la volatilidad de las tasas de cambio.

Definición del problema. El reconocimiento de la existencia de exposiciones operativas requiere, en muchos casos, una nueva evaluación de los objetivos de la empresa en el manejo de los riesgos cambiarios. Esto resulta problemático, por la falta de una clara norma financiera-económica para lograr esta cobertura. Si la empresa trata de evitar grandes variaciones de los niveles de ganancia, la evaluación de estas exposiciones es tan crítica, como en el caso de que la empresa trate de estabilizar los flujos de caja o, al menos, de poner un límite a la probabilidad de que los flujos caigan por debajo de un nivel crítico. Las mejores posibilidades para lograr una cobertura exitosa consisten en asegurar la capacidad de la empresa para cumplir dos importantes grupos de compromisos, en relación con el flujo de caja: las oportunidades de

crecimiento de la empresa y el pago de dividendos. La relevancia de cada uno de estos compromisos se deriva de la imperfección de la información específica en los mercados de capitales.

En el caso de las opciones de crecimiento, el argumento principal consiste en que, si se presentara un déficit de financiamiento para aprovechar oportunidades de inversión, sería muy costoso reunir el capital necesario para cubrir este déficit, puesto que los inversionistas no estarían en capacidad de determinar si la empresa genera un importante valor actual neto positivo, o un continuo déficit de efectivo operativo.

La importancia del compromiso de los dividendos estriba en un argumento similar—relacionado con el valor de la información—relativo a una suspensión de dividendos.

Aun sin considerar los puntos de vista de la empresa, con respecto a la relevancia y el costo de la cobertura, se deben siempre buscar opciones (inversiones) contingentes, que tengan valores actuales netos positivos. En la medida en que la volatilidad de las tasas de cambio dé origen a este tipo de oportunidades, el aumentar la capacidad de reacción de las empresas debe ser un elemento importante en el manejo del riesgo cambiario.

Evaluación de las exposiciones. Para evaluar las exposiciones es necesario eliminar las fronteras entre la función tradicional de tesorería y las otras funciones operativas, porque el cálculo de tales exposiciones no puede basarse exclusivamente en la información financiera de la empresa, sino que dichas estimaciones deben sustentarse en una combinación de un análisis histórico de la sensibilidad de los flujos de caja a los cambios monetarios, a la vez que en un análisis de escenarios sostenidos por opciones de comportamiento de las variables claves de la empresa (del tipo “Qué pasaría, si...?”). Generalmente, la elaboración de dichos escenarios involucra labores de economistas y planificadores; la evaluación de los aspectos competitivos de los distintos escenarios

requiere insumos tanto de las gerencias operativas, como de la de planificación.

Esta complejidad organizacional y analítica históricamente ha conducido a varias empresas a no tomar en cuenta la exposición operativa, entre las exposiciones por ser cubiertas, o a limitarla, por ejemplo, a los ingresos proyectados de un año. Sin embargo, esta limitada definición de exposición probablemente sea confusa y debilite las bases lógicas para el manejo de la exposición.

Cobertura de las exposiciones. Cubrir las exposiciones operativas no implica mayor complejidad interdepartamental, pero sí presenta una serie de dificultades técnicas, al menos, por las siguientes cuatro razones:

1. Tienen un plazo más largo que las típicas transacciones cambiarias.
2. Se relacionan con los movimientos en los tipos de cambio reales (precios relativos) y no con los tipos de cambio nominales. Ambos cambios pueden divergir, sustancialmente, a mediano plazo.
3. No se pueden estimar con certeza, especialmente debido a que el volumen de las transacciones futuras dependerá, en alguna medida, de la tasa de cambio.
4. No se basan en compromisos explícitos; por lo tanto, su tratamiento contable es como la especulación, en vez de la cobertura.

Evaluación competitiva. En la medida en que las variaciones de los tipos de cambio tengan una repercusión importante en la rentabilidad de las empresas o en las unidades empresariales específicas, se deberán incluir en las evaluaciones de sus posiciones competitivas. Para comparar sus costos, en relación con los competidores, por ejemplo, las empresas deben emplear las tasas de cambio que mejor representan la paridad del poder de compra, así como también las tasas de cambio menos favorables que podrían

prevalecer durante un período particular. Muchos altos ejecutivos norteamericanos exigen un nivel determinado de rendimientos en dólares sobre las operaciones nacionales y extranjeras, sin considerar las tasas de cambio. De hecho, están siendo exigentes sólo en condiciones desfavorables. Bajo condiciones favorables, estas empresas debieron haber realizado una labor aún mejor que la realizada en condiciones normales.

El papel de la pericia (expertise) financiera. Enfrentarse a la volatilidad de los tipos de cambio requiere información, experiencia y medidas que abarcan múltiples campos empresariales y marcos cronológicos. Por consiguiente, los pasos usuales para evaluar las exposiciones y determinar coberturas eficientes son necesarios, pero no suficientes. Basándonos en entrevistas hechas en varias empresas, identificamos tres elementos que fueron claves para el manejo eficiente y efectivo frente a una volatilidad de las tasas de cambio. Primero, la concepción global del problema, junto con un entendimiento de las restricciones que enfrentan las diferentes respuestas posibles de la empresa —como consecuencia de su estrategia, estructura y sistemas—, son un factor fundamental en el éxito de la respuesta. Segundo, un grupo de expertos específicamente encargados de ayudar a los gerentes de línea para que se enfrenten a los tipos de cambio, es otro elemento de éxito importante. Finalmente, encontramos que las empresas más exitosas crean incentivos específicos para que estos expertos, además de buscar utilidades de transacciones exitosas, den apoyo a los gerentes de línea en sus decisiones.

Sobresalen tres aspectos del planteamiento que hacen a las empresas exitosas: el primero es el reconocimiento de que enfrentarse a tasas de cambio volátiles requiere una perspectiva contingente, dado que no es posible eliminar los efectos de tales variaciones de antemano, mediante análisis o previa planificación. El segundo consiste en que las finanzas no pueden hacerlo todo y en que, a pesar del refinamiento de la función de tesorería, en el mejor de los casos sólo podrá reducir las fluctuaciones en las utilidades, como

resultado de las oscilaciones cambiarias. La experiencia de la tesorería no puede sustituir el buen juicio empresarial requerido ante los cambios en las condiciones. Tampoco se puede esperar, mediante negociaciones astutas, recuperar pérdidas en las operaciones. El tercero es que las respuestas apropiadas implican, a menudo, la vinculación entre funciones normalmente diferenciadas; por lo tanto, requieren “salirse de los canales ordinarios” con estructuras y sistemas especiales.

Financiamiento

La mayor amplitud del entorno competitivo implica mayores riesgos en el juego empresarial de las grandes empresas. Sin embargo, la mayor integración de los mercados financieros, en diferentes países, ha aumentado la capacidad de financiamiento externo de las empresas, especialmente para aquellas ubicadas en países pequeños, con mercados de capitales aislados. Las empresas que se consideran competidoras de clase mundial están ampliando sus bases de financiamiento para asegurarse que, en este aspecto, no se encontrarán en desventaja frente a sus competidores. Ni siquiera un competidor, a escala nacional, está seguro. El surgimiento de una empresa con una ventaja financiera global cambiará los términos de la competencia, casi de la misma manera en que lo haría el surgimiento de otra con una producción globalmente integrada en una industria, hasta ese momento caracterizada por la producción a escala nacional.

Para que el financiamiento agregue valor, se puede acudir a los siguientes mecanismos:

- Explotar las oportunidades.
- Reducir los impuestos.
- Reducir los riesgos o trasladarlos a unidades que tienen una ventaja comparativa para poder soportarlos.

La capacidad para explotar las oportunidades de financiamiento, abarcando nuevos mercados, depende de la integración

global de la función financiera en la empresa y no necesariamente del valor propio de esta actividad. La competencia global obligará a las empresas a explotar esta dimensión de eficiencia global, si quieren sobrevivir. Mientras la integración de los mercados financieros debería, en última instancia, reducir el potencial de financiamientos baratos, la evidencia empírica sugiere que continuarán existiendo en el futuro.

Al “agrupar”, apropiadamente los flujos de caja generados por las operaciones, las empresas pueden a menudo reducir sustancialmente el valor presente de los impuestos. El ejemplo más simple, en un entorno de un solo país, es el uso de la deuda para reducir los impuestos sobre la renta de las sociedades. Las empresas que operan internacionalmente pueden estar en posición de cambiar el ingreso a zonas geográficas con tasas relativamente bajas, o con definiciones de ingreso relativamente favorables. Mientras que algunos de estos cambios de utilidades ocurren a través de los precios de transferencia de los insumos y productos reales, la fijación de precios de las transacciones financieras, entre compañías afiliadas, a menudo brinda mayor flexibilidad.

Sin embargo, en el actual entorno competitivo global, un nuevo factor está entrando en juego. A medida que los gobiernos tratan de manipular activamente sus sistemas fiscales, para obtener ganancias nacionalistas o distributivas, las empresas seleccionan el régimen fiscal más conveniente y promueven activamente la distribución de las rentas que resultan de una actividad determinada. Esto ocurre, especialmente, con los servicios a escala mundial. En tales casos, el arbitraje de los sistemas fiscales se vuelve un área de oportunidad para obtener negociaciones ventajosas, así como para tomar riesgos con operaciones en países con sistemas fiscales favorables.

Al igual que con los costos de financiamiento, los competidores globales estarán bajo mucha mayor presión que los competidores de escala nacional para ubicarse en los niveles impositivos más

bajos que se pueden obtener en la industria, mientras aumenta su flexibilidad para coordinar y ubicar las actividades de mayor valor. Por consiguiente, la administración fiscal y financiera, cuyo propósito es minimizar el costo de capital de la empresa, no será más una actividad optativa, realizada por un grupo de empresas innovadoras, sino un elemento integral de la estrategia competitiva global.

Muchos de los problemas, planteados anteriormente en relación con los riesgos cambiarios, también se aplican en otros tipos de riesgos y requieren el desarrollo de una función integrada. El manejo de los riesgos y de los impuestos se unen, en el grado en que una empresa internacional pueda reducir el valor presente esperado de los impuestos. Una manera de hacerlo es estructurando transacciones financieras y comerciales entre compañías afiliadas, cubriendo, al mismo tiempo, los riesgos de las unidades individuales a través de transacciones externas; todo ello, para reducir al mínimo las posibilidades de que cualquiera de las unidades corporativas experimente pérdidas en sus cuentas de impuestos y, como resultado, tengan que transferir parte de sus escudos fiscales al siguiente año.

Evaluación de proyectos

Un claro resultado del actual entorno financiero y competitivo es el aumento de la complejidad en las nuevas oportunidades de inversión y el correspondiente incremento del potencial de error gerencial. La estimación de los flujos adicionales, relacionados con los proyectos, debe tomar en cuenta la mayor interdependencia internacional entre las diferentes actividades de la empresa, en términos de economías de escala, de enfoques, de aprendizaje y, por lo tanto, de futuras oportunidades. Por ejemplo: al analizar alternativas de ubicación de plantas, la empresa debe evaluar no sólo las diferencias en costos directos de operación en cada lugar, sino también la repercusión de las diferentes opciones en otros

factores estratégicos, tales como el acceso a ciertos mercados, la escala de las operaciones y la base de experiencia que ofrece cada opción para operaciones futuras. La selección entre programas y productos alternativos de mercado es aún más compleja, debido a que las ganancias, en algunos segmentos de mercado, provocarán erosión de otros segmentos, mientras que, en otros casos, se podrían obtener resultados globales positivos.

La elección entre alternativas estratégicas es cada vez más complicada, en parte porque los esquemas de intervención gubernamental varían constantemente y, también, por la necesidad de valorar los beneficios directos e indirectos del proyecto. Esta decisión se realiza frente a paquetes alternativos de incentivos a la inversión y niveles de ejecutoria, en los cuales el valor presente de cada opción dependerá del flujo de efectivo previsto por la empresa y de las posiciones fiscales.

A causa de la volatilidad de la economía mundial y de su interacción con la competencia global, las alternativas estratégicas incluyen cada vez más elementos optativos, no solamente en términos de futuras oportunidades de crecimiento, sino también para dar valor a la flexibilidad en el momento de planificar inversiones y de modificar la producción. Esta complejidad requerirá un cambio que iría de los enfoques tradicionales de evaluación de proyectos, hacia enfoques que den un tratamiento más claro a elementos optativos.

Dado que los mercados financieros y regímenes tributarios no están todavía completamente integrados, los premios por riesgo para los proyectos continuarán dependiendo no sólo de la ubicación de la actividad, sino también de la nacionalidad de la corporación que realiza la inversión y de sus accionistas. Además, con inversiones orientadas hacia mercados globales, la ubicación de la inversión, en la determinación de sus riesgos, no será tan importante como los mercados a los que sirve.

Finanzas corporativas estratégicas

Las finanzas, evidentemente, desempeñan un papel estratégico en la evaluación de inversiones, ya sea en la asignación de capital o en la obtención de financiamiento para programas de nuevos productos y tecnologías. No obstante, este énfasis estratégico de las finanzas está cambiando y adquiriendo mayor relevancia, a medida que las interacciones entre la estrategia comercial y financiera de una empresa se vuelven más importantes. Esto es más evidente, quizás, en el caso de las fusiones, adquisiciones y reestructuraciones corporativas; provocadas, en gran medida, por consideraciones del mercado financiero y facilitadas por los nuevos acontecimientos en las finanzas corporativas. Este fenómeno está difundiéndose rápidamente en Estados Unidos, Europa y Asia; involucra cada vez más elementos financieros y consideraciones de comercio internacional. Las perspectivas para los accionistas, con respecto al valor que a menudo eran consideradas como una aberración estadounidense entre las corporaciones europeas, se están convirtiendo ahora en una fuerza impulsora de sus estrategias. Es de esperar que esta interacción, entre la estrategia financiera y la comercial, adquiera mayor importancia en tres campos:

- La selección de modalidades de participación.
- La posición fiscal—financiera, como una variable competitiva.
- Las adquisiciones internacionales.

Modalidades de participación. Con la desregulación, la innovación financiera y con un mayor refinamiento de los inversionistas, las empresas enfrentan una gama mucho más amplia de modalidades para estructurar su participación en actividades comerciales particulares. En muchos casos, la elección de alternativas, para una participación total en el capital social—tales como empresas conjuntas, alianzas estratégicas o financiamiento de proyectos—se ve determinada, principalmente, por la necesidad de estructurar las interacciones entre dos o más

participantes comerciales, o entre un participante comercial y un gobierno que puede ejercer influencia de política fiscal y comercial. Sin embargo, otras elecciones se determinan, en gran parte, por consideraciones financieras. Cierta empresa que posee una ventaja comercial en una actividad específica, pero que también enfrenta una desventaja financiera o fiscal en un país, podría escoger una forma muy limitada de participación financiera —como, por ejemplo, un contrato gerencial de incentivos—; o podría actuar como socio general en un fideicomiso, en vez de pensar en una participación total. Estas “finanzas por el lado izquierdo”, van más allá de “simplemente crecer en activos por medio de participación directa” e incluyen nuevas maneras de participar y agrupar los créditos financieros de las actuales actividades empresariales.

La posición fiscal—financiera, como variable estratégica. Muchas de las personas que comentan sobre los problemas de la competencia internacional dan, como un hecho comprobado, que las empresas estadounidenses se enfrentan a una desventaja de costo de capital con respecto a las japonesas. Sin embargo, hay relativamente poca investigación fidedigna sobre las diferencias de costo de capital para las empresas; la poca que existe brinda solamente un apoyo insuficiente a la historia de la diferencia de costo de capital. Otros señalan que las estructuras que rigen las empresas japonesas y alemanas favorecen más la creación de ventajas competitivas, ya que ambas permiten un mayor apalancamiento, horizontes cronológicos más prolongados y una mayor flexibilidad en el caso de fluctuaciones en las necesidades de financiamiento. Aunque se necesita más investigación sobre la naturaleza y el alcance de las diferencias, se puede afirmar que estas últimas sugieren otras interacciones comerciales-financieras, de orden estratégico, que reflejan, en la competitividad comercial de la empresa, su situación financiera.

Adquisiciones internacionales. El auge de las adquisiciones y de las inversiones en el extranjero de las empresas de los Estados Unidos se ha explicado de diferentes maneras: en términos de las

variaciones en los regímenes tributarios, las tasas de cambio y las economías de la globalización. Indudablemente, los tres aspectos trabajan juntos; pero es importante tener una comprensión más clara, teórica y aplicada, de este fenómeno. Confiamos en que esto implicará una mezcla de las consideraciones comerciales-estratégicas y financieras-fiscales. Por lo tanto, tendrán que integrarse en mayor grado, por lo menos aquellas partes de la economía internacional —finanzas y administración— que estudian la expansión corporativa y las inversiones extranjeras.

El movimiento hacia un solo mercado financiero y comercial europeo viene a ser particularmente interesante a este respecto, puesto que un gran número de empresas enfrentará una elección simultánea de la forma de integración comercial y estructura financiera, incluyendo su país de domicilio.

CONCLUSIONES

La globalización de la competencia entre las empresas se basa en un sistema financiero mundial cada vez más integrado, en una continua volatilidad macroeconómica y en una rápida intensificación de la tecnología financiera. Todo ello, no sólo aumenta el grado de repercusión competitiva de las opciones que tiene una empresa, sino que también aumenta el valor potencial agregado por el insumo financiero a las decisiones estratégicas y operativas.

Por otra parte, también se espera que la gerencia financiera, en muchos casos, opere como una empresa, por derecho propio, con instrumentos innovadores y con nuevos marcos de referencia para el manejo de los riesgos. Esta ampliación e intensificación simultánea de la administración financiera requerirá no sólo una mejor tecnología, sino también una mayor sensibilidad para desempeñar una función complementaria —en vez de una función superior— con respecto al papel gerencial de las finanzas. Esto significa que se debe prestar mayor atención a las fuerzas que impulsan la es-

trategia, a las causas que ocasionan continuas modificaciones en los mercados y a las interrelaciones de las empresas.

Reconocer que el entorno financiero está avanzando hacia la integración de un sistema —aún, evidentemente, no integrado en su totalidad— significa que las empresas multinacionales pueden continuar obteniendo provecho de la ampliación de los sistemas de arbitraje entre las distorsiones fiscales y financieras. Sin embargo, la existencia de un mercado financiero, que no está —reiteramos— perfectamente integrado, implica que la comparación de valores entre los países continuará siendo difícil, pero también deberá resultar en oportunidades de arbitraje rentables, para aquellos actores que puedan seleccionarlas correctamente.

A medida que los sistemas financieros, estimulados por el movimiento europeo hacia un solo mercado, avanzan hacia la integración, las preguntas de mayor interés son: ¿surgerà un solo sistema homogéneo?, ¿los sistemas actuales continuarán existiendo dentro de sus fronteras nacionales?, ¿coexistirán diferentes sistemas, más allá de las fronteras nacionales? Actualmente, carecemos de una clara comprensión de la ventaja competitiva de los diferentes sistemas y de cuáles elementos —de los sistemas particulares— son más vulnerables, a medida que aumenta la integración. El resultado de este proceso integrador tiene implicaciones importantes para las corporaciones no financieras y para las empresas de servicios financieros. Esta situación configurará, indudablemente, un área fructífera para la investigación en los años venideros.

Con la mente en el futuro, es importante reconocer que la administración financiera internacional se constituye en un campo aplicado, que seguirá siendo viable solamente en la medida en que pueda crear una dialéctica entre los avances teóricos básicos y los problemas específicos que enfrentan los gerentes financieros en las corporaciones internacionales. Tal creación dialéctica puede ser fuente de contribuciones a la práctica y al desarrollo de la teoría fundamental.

ACERCA DE LOS AUTORES

JAMES E. AUSTIN es autor de 15 libros y 45 artículos, relacionados primordialmente con la gerencia en países en desarrollo. Es profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y consultor de organizaciones públicas y privadas en muchos países. Anteriormente se desempeñó como profesor en INCAE. Tiene un doctorado de la Universidad de Harvard y su último libro, *Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques* fue publicado por Free Press en 1991.

E. RAYMOND COREY ha sido, por muchos años, profesor de mercadeo en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. Es consultor y director de varias empresas y autor de numerosos artículos y libros de mercadeo. Tiene un doctorado de la Universidad de Harvard.

RICHARD C. HAMERMESH es autor del libro *Strategic Management* y fue, por muchos años, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard en el área de estrategia.

ARNOLDO C. HAX es profesor de estrategia corporativa en el Massachusetts Institute of Technology (MIT) y cuenta con numerosas publicaciones en el campo del planeamiento estratégico. Antes de incorporarse al MIT en 1972, fue miembro de la facultad de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y fue consultor para Arthur D. Little. Tiene un doctorado de la

Universidad de California, en Berkeley. Su último libro, publicado en 1991, se titula *The Strategic Concept and Process*.

DONALD LESSARD es profesor de gerencia internacional en el Massachusetts Institute of Technology (MIT). Tiene un doctorado de la Universidad de Stanford y es autor de importantes artículos en el campo de las finanzas internacionales. Ha sido consultor de organismos nacionales y multilaterales, así como también de instituciones financieras privadas y empresas no financieras.

MYLES L. MACE es profesor emérito de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y fue editor del *Harvard Business Review*. Ha sido director de numerosas corporaciones en los Estados Unidos y tiene un doctorado de la Universidad de Harvard.

JOSÉ NICOLÁS MARÍN es profesor titular del INCAE en los cursos de finanzas y estrategia empresarial. Es consultor y director de empresas e instituciones internacionales. Es coautor de dos libros de finanzas, *Decisiones de inversión en la empresa* (1982) e *Inversiones estratégicas* (1986), los cuales son utilizados como texto y obras de consulta en varias universidades latinoamericanas. Tiene un doctorado de la Universidad de Harvard.

EDUARDO LUIS MONTIEL es decano del INCAE y profesor titular en las áreas de banca, finanzas y estrategia. Es autor de más de 40 casos, notas técnicas y artículos. Ha sido consultor de numerosas empresas, instituciones públicas y organismos internacionales en Latinoamérica y Estados Unidos. Antes de incorporarse al INCAE fue investigador en la Universidad de Harvard. Obtuvo su MS en el Massachusetts Institute of Technology (MIT) y su doctorado en la Universidad de Harvard.

MICHAEL E. PORTER es una de las autoridades mundiales de más renombre en el área de estrategia y autor de varios libros que han tenido un enorme impacto en el área y que han sido merecedores de numerosas distinciones. Sus libros *Competitive Strategy* (1980),

Competitive Advantage (1985) y *The Competitive Advantage of Nation* (1990), han revolucionado el concepto de estrategia. Es consultor de compañías líderes en todo el mundo y fue miembro de la Comisión Presidencial sobre Competitividad Industrial en los Estados Unidos. Tiene un doctorado de la Universidad de Harvard y es profesor en esta universidad desde 1973.

NOEL RAMÍREZ es profesor titular en el área de economía en el INCAE, en donde fue por muchos años decano. Ha sido asesor de diversas instituciones públicas y privadas y de organismos internacionales. Su último libro, *Procesos de ajuste en países en desarrollo*, fue publicado en 1989. Tiene un doctorado en economía de la Universidad de Yale.

WHICKHAM SKINNER ha sido uno de los profesores e investigadores más distinguidos a nivel mundial en el área de estrategia de operaciones y manufactura. Se ha desempeñado por muchos años como profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y tiene un doctorado de la misma institución.

Impreso por
Litografía e Imprenta LIL, S.A.
Apartado 75-1100
San José, Costa Rica
363248

Profesores que escriben en este libro

James E. Austin	Universidad de Harvard
E. Raymond Corey	Universidad de Harvard
Richard Hamermesh	Universidad de Harvard
Arnoldo C. Hax	M.I.T.
Donald Lessard	M.I.T.
Myles L. Mace	Universidad de Harvard
José Nicolás Marín	INCAE
Eduardo Luis Montiel	INCAE
Michael E. Porter	Universidad de Harvard
Noel Ramírez	INCAE
Whickham Skinner	Universidad de Harvard

