

MANUAL DE

Planificación

ESTRATÉGICA

Siete Modelos para hacer un Plan Estratégico

Enrique Ogliastri, Ph. D.

5^a Edición Revisada

MANUAL DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA

Siete modelos para hacer un plan estratégico

Enrique Ogliastri, Ph. D.



(Quinta edición revisada)

ISBN 958-601-899-7

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	VII
Capítulo 1. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA EN LA ADMINISTRACIÓN	19
Estrategia	19
¿Para qué sirve la estrategia?	23
Tamaño Crítico	24
Las Estrategias Clásicas en la Cadena de Valor	26
La Junta Directiva y la Estrategia	29
Guía Metodológica: Estrategias clásicas y procesos de desarrollo empresarial	31
Capítulo 2. ESTRATEGIA EMPRESARIAL: ELEMENTOS DEL ESQUEMA CONCEPTUAL	37
La Estrategia Actual	37
Estudio del Entorno	39
La Empresa en el Medio	40
Análisis Interno	42
¿Para qué sirve la Misión?	43
La Visión del Futuro de la Empresa	45
La Formulación de Estrategia	47
Realización de la Estrategia	48
¿Cómo hacer un plan estratégico para una organización sin ánimo de lucro?	49
Responsabilidad social de la empresa	51
Guía Metodológica: Un esquema de decisiones para definir la estrategia	52
Situación actual	53
Entorno	53
Capacidad y recursos disponibles	55
Evaluación	56
Planificación	57
Capítulo 3. DIRECCIÓN POR OBJETIVOS Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)	59
Dirección por Objetivos y Gerencia por Resultados	59

Los Pasos en la Dirección por Objetivos	60
Los Tropiezos	62
Limitaciones de los Programas de Objetivos	64
El Problema de la Evaluación	65
En Síntesis: conclusiones y recomendaciones	67
El Cuadro de Mando Integral (CMI): indicadores de alcance estratégico	71
Guía Metodológica: Auto análisis de objetivos y realización del propio trabajo	75
Capítulo 4. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	78
El Grupo Consultor de Boston	78
La Matriz de la General Electric	80
La Matriz del Ciclo de Vida	83
El Proceso de Planificación Estratégica en una Empresa Diversificada	85
Limitaciones de la Escuela de Planeamiento Estratégico	87
Guía Metodológica: Ejercicio de Estrategia Corporativa	89
Capítulo 5. ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	93
La Creación de la Empresa: etapa empresarial	93
Segunda Etapa: la estructura administrativa funcional	97
La Etapa de la Descentralización Funcional o la Estructura por Divisiones	110
Cuarta Etapa: centralización y coordinación del conglomerado	102
La Estructura Matricial	104
Recapitulación: La gestión humana y las reorganizaciones estratégicas	106
Guía Metodológica: Estrategia y estructura: un ejercicio	108
Capítulo 6. LA ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS JAPONESAS	112
Los Recursos Humanos en la Estrategia	112
Calidad y Gerencia de Producción	116
Alianzas Estratégicas	118
Estructura de las Decisiones Estratégicas	126
¿Hay algo japonés en la reingeniería?	128
Limitaciones del Modelo Empresarial Japonés	132

Guía Metodológica: una comparación con la estrategia japonesa	133
Capítulo 7. ESTRATEGIA COMPETITIVA	135
Análisis de los Sectores Empresariales	135
La Ventaja Competitiva de las Empresas	139
La Ventaja Competitiva de las Naciones	143
Guía Metodológica: La Estrategia Competitiva	145
Análisis del sector empresarial	146
Análisis de la dinámica competitiva de las empresas	149
Capítulo 8. LA ESTRATEGIA BASADA EN RECURSOS INTERNOS	151
Una Teoría de la Estrategia Basada en Recursos	151
Las Competencias Medulares (centrales, esenciales)	153
Capital Intelectual	156
Dos Modelos de Gestión del Conocimiento	157
Conclusión: el acople estratégico	159
Guía Metodológica: Los Recursos Internos como Base de la Estrategia	160
Capítulo 9. UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO PERSONAL	165
Hay Días en Que Somos	165
Estrategia Personal	171
Tareas de Desarrollo y Madurez	173
Consejos de Carrera	175
Estrategia Personal: un ejercicio	177
BIBLIOGRAFÍA	182

INTRODUCCIÓN

Ante el problema de comprender y orientar el proceso de crecimiento a largo plazo de una empresa, se pueden distinguir siete escuelas: la clásica de Harvard, la de objetivos e indicadores estratégicos de gestión, la de *planeamiento estratégico*, la escuela japonesa, la de estrategia y estructura, la de estrategia competitiva, y la escuela centrada en recursos internos.

La escuela clásica de Harvard hizo contribuciones importantes con Smith y Christensen (1951), Andrews (1971), Learned, Christensen, Guth y Andrews (1965), Porter (1980), Christensen, Bower y Andrews (1981). Este enfoque primordialmente cualitativo estuvo complementado por la escuela que se inició con los conceptos de la *dirección por objetivos* (Drucker, 1954, 1964) y que trajo el Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1996, 2001, 2004). La de *planeamiento estratégico* se ha concentrado principalmente en el trabajo de consultores como Henderson (1977, 1984); un buen resumen se encuentra en Hofer y Schendel (1978). La escuela de *estrategia y estructura* tiene su aporte clave en Chandler (1960), y un notable desarrollo de investigación en curso en Miles y Snow (1977), Rumelt (1977), Chandler y Daems (1980) y Chandler (1990). La *escuela japonesa* ha sido descrita por Pascale y Athos (1981), Ohmae (1982), Kagano, Nonaka, *et al.*, (1985), Abegglen y Stalk (1985), (Fruin, 1992) y criticada por Porter, Takeuchi y Sakakibara (2000). La escuela de la *estrategia competitiva* tiene su principal representante en Porter (1980, 1985, 1990, 2003). La *teoría de la empresa basada en recursos internos* tuvo contribuciones tempranas de Ohmae (1982), Wernerfelt (1984), Senge (1990) Hamel y Prahalad (1990); se desarrolló formalmente por Barney (1991), Grant (1991) e incluye a la gestión del conocimiento y el capital intelectual (Polanyi, 1966; Takeuchi y Nonaka, 1995; Fruin, 2001; Sveiby, 2000). Este manual presenta en forma suscinta los conceptos y esquemas que han aportado cada una de estas corrientes, orientadas al análisis concreto o a la utilización práctica en una empresa. Como texto universitario puede ser útil para guiar la exploración o investigación de un estudiante sobre una empresa particular utilizando los conceptos de las diversas escuelas en una secuencia de trabajos parciales a lo largo del curso. Como manual puede ser utilizado por un ejecutivo o grupo de ejecutivos que quieran evaluar o desarrollar la aplicación práctica de estos aportes a su propia empresa. Adicionalmente a la presentación de las escuelas de estrategia en la administración, se presenta un capítulo final para desarrollar los conceptos de estrategia a la propia carrera personal.

No se han dado muchas contribuciones a estos temas en América Latina, ni desde los países en desarrollo en general, probablemente porque la marcada incertidumbre e inestabilidad de estos países hace predominante la táctica (en lugar de la estrategia), o porque el conocimiento y la capacidad administrativos son limitados, o porque la situación competitiva no es *estratégica* (sino que el éxito empresarial depende en gran medida de la buena suerte o del oportunismo)

En este sentido es significativa la contribución de Austin (1990) sobre la gerencia estratégica en países en desarrollo, producto de años de experiencia docente y de consultoría en América Latina, África y Asia.

El problema que quiere resolverse con la planificación estratégica es organizar un desarrollo institucional coherente, que permita coordinar acciones de diferentes subunidades mediante criterios que resuelvan conflictos de intereses, y que ilumine con suficiente claridad para alinear a todos los estamentos de la organización sobre los objetivos que se persiguen y los métodos escogidos para llegar a ellos.

La planificación estratégica involucra, entonces, una toma de decisiones por parte del cuerpo directivo de la institución, la identificación de opciones posibles y la escogencia de una ruta o estrategia entre todas las desarrolladas o vislumbradas previamente. Si no lo hacen, las instituciones van sin mucha dirección, acogiéndose a los cambios de viento y de las circunstancias, improvisadamente o por la fuerte inercia de los hechos del pasado.

El primer elemento en esta toma de decisiones se refiere a los objetivos globales de la empresa, que tienen que ver con su propósito esencial (o “misión”) de largo plazo; las instituciones tienen generalmente formulada su misión en la escritura o documento de constitución bajo el nombre de “fin” u “objeto social”, lo que en el sector público frecuentemente es parte de la ley que crea la institución, pero que no es necesariamente equivalente a la “misión” como concepto estratégico. Las decisiones que tienen que ver con el propósito esencial son entonces de acento, de ampliación o reducción de algunos elementos, de interpretación de la misión social para un período determinado durante el cual estos aspectos se consideran de estratégica responsabilidad de la institución. Profundos cambios coyunturales, darle mayor o menor dimensión a elementos tácticos, el adecuarse al nuevo plan de desarrollo económico y social de un gobierno, a estrategias de competitividad nacional o acuerdos multinacionales, son algunos aspectos

que pueden incidir en estas decisiones básicas. Es importante resaltar que aun en la formulación y reformulación de misión esencial las instituciones tienen opciones, pues la esencia de la estrategia está en la escogencia. Los objetivos estratégicos globales para un período deben establecerse con alguna precisión, que va un poco más allá de la genérica función social de la institución.

La *misión* o propósito esencial se concreta en una *visión* de la empresa con objetivos de largo plazo, que lleva a planes anuales o quinquenales, a indicadores de éxito por resultados obtenidos e indicadores de avance estratégico. Los planes financieros, de mercados, recursos humanos, capacidad operativa interna, aprendizaje y crecimiento implícitamente implican no solamente el “qué” se va a hacer sino también el “cómo” se van a alcanzar esos objetivos, como se ve a continuación.

El segundo elemento en la toma de decisiones estratégicas de una institución se refiere a los métodos para llegar a los objetivos, la definición de políticas o criterios a través de los cuales en el curso de los años las personas encargadas de realizar el plan encuentran una guía para su acción diaria. Estas directrices globales pueden tomar la forma de procedimientos precisos, pero pueden dejar también espacio para la creativa solución de problemas que no estaban contemplados en el plan original. Esta decisión sobre criterios de acción enlaza los objetivos globales con la metodología para alcanzarlos.

El tercer elemento en la toma de decisiones estratégicas se refiere al proceso institucional interno, tanto para la secuencia de decisiones en la formulación como las de la realización misma de la estrategia y la evaluación de los resultados obtenidos. Por ejemplo, una institución tiene que definir un proceso de reuniones en el año a través del cual se revisa y se redefine la estrategia para el año siguiente; este proceso frecuentemente se realiza exclusivamente por la alta dirección, pero a veces involucra a otros estamentos de la organización cuando su tamaño y variación interna lo requieren. Además de esto, la institución tiene también que definir un proceso de toma de decisiones en la realización del plan estratégico, la estructura de reuniones o comités de evaluación (semanal, mensual) del desempeño de las unidades que lleve a decisiones correctivas y operativas sobre la marcha misma del plan.

Los tres procesos mencionados, orientados a la formulación y a la realización de la estrategia, están relacionados con un cuarto elemento en

las decisiones del plan, que consiste en la definición de una estructura organizacional adecuada tanto al tamaño como a los objetivos y tipo de estrategia que se persigue. En la estructuración de las empresas se pone énfasis en que los organigramas de relación jerárquica verdaderamente reflejen lo que ocurre en la realidad, así como en el funcionamiento de los comités de dirección, los que son cruciales para la estrategia. Es necesario tomar conciencia de que no hay estructura organizacional perfecta, de que éstas evolucionan con el crecimiento y requieren cambios (a veces adaptaciones, a veces cambios cualitativos de la institución), y que el principio básico es que “la estructura sigue a la estrategia”, depende de los objetivos concretos que se persigan. La decisión de una organización adecuada es crucial para el éxito en la realización estratégica.

El planeamiento estratégico es un proceso de aprendizaje y las instituciones tardan algunos años en incorporarlo a su gestión, tras ensayos y errores, esfuerzos que rinden fruto al cabo del tiempo. De una parte, tiene que asimilarse el esquema conceptual, herramientas y metodologías que no son de fácil aplicación para llegar a una adecuada formulación estratégica. De otra parte, incorporar la planificación estratégica como proceso al diario vivir institucional, es difícil por la prevalencia de emergencias o urgencias que deben resolverse, lo que pospone el realizar lo planeado. Si lo urgente no deja hacer lo importante, como se ha dicho tantas veces, se necesitan instituciones con disciplina y paciencia para llegar a establecer y utilizar la planificación estratégica, pues éste es un esfuerzo de largo plazo.

Las diferentes escuelas de planificación estratégica responden a momentos concretos del desarrollo de las empresas, y el conocimiento administrativo no surge en el vacío sino dentro de circunstancias propicias, de tipo social, económico y empresarial. De acuerdo con investigaciones realizadas en diversos países del mundo, las empresas pasan por etapas en su desarrollo, y entre una y otra etapa hay crisis de crecimiento, durante las cuales se ponen en evidencia tanto el clima organizacional y las relaciones humanas dentro de la empresa, como la eficiencia en la prestación de un servicio o producto. Los diversos enfoques de planeamiento estratégico tienen, pues, mayor o menor utilidad según la etapa de la empresa, pero hay una acumulación de los conocimientos y técnicas que han aportado estas escuelas que no pueden desconocerse o desecharse, ni por una empresa ni por un ejecutivo. A la manera de una sociología del conocimiento, a continuación se presentan las etapas en el desarrollo de las empresas y los conglomerados, y de modo paralelo se describe someramente el tipo de planeamiento estratégico que ha surgido como respuesta a su problemática particular.

Los grandes conglomerados como estructura fundamental del empresariado son un fenómeno reciente. El mundo empresarial durante la primera mitad del siglo XX se caracterizó por el desarrollo de empresas individuales. La primera fase de una empresa es la creación de un producto (o servicio) y un mercado, período durante el cual la empresa no tiene otra orientación estratégica que la visión del empresario: no hay un proceso de planificación, ni se tiene un derrotero explícito. La empresa crece alrededor del empresario, con muy precarios sistemas administrativos pero con una gran fuerza de entusiasmo y dedicación en sus recursos humanos; esta es una fase “empresarial” que va paralela al desarrollo de la administración como campo de estudio y conocimientos especializados.

El crecimiento y tamaño de las empresas llevan a una crisis por el caos administrativo y la excesiva centralización en el empresario. Los problemas financieros y de liquidez, el descontento generalizado y la ineficiencia son indicadores de problemas muy profundos. Las empresas requieren una gran reorganización y el cambio de dirección, lo que se facilita muchas veces por el ingreso de nuevos socios y la separación entre propiedad y dirección. La necesidad de profesionalizar los campos de la administración es evidente para las empresas y así se van desarrollando conceptos de mercadeo (más allá de las ventas), de finanzas (más allá de la contabilidad), de operaciones (más allá de manufactura o producción), de organización (mas allá de administración de personal), y técnicas cuantitativas y cualitativas. Todas estas actividades empiezan a definirse mediante políticas, la manera generalizada de hacer algo.

La mayoría de las empresas en el mundo desarrollado entran así a la etapa de la *política de empresa*. Un equipo profesional de dirección establece procedimientos y políticas, sistemas administrativos que organizan la actividad, dividen y racionalizan el trabajo, y orientan al personal. La formalización de las funciones administrativas como (personal, mercadeo, operaciones, finanzas) lleva aparejada la necesidad de coordinarlas, de orientar el conjunto de la empresa, una responsabilidad del gerente general. La dirección general de una empresa se basará en los conceptos de prioridad o *área estratégica* y en la generación de políticas claras. En la historia del pensamiento administrativo estratégico ésta fue la primera escuela propiamente dicha, y surgió en la Universidad de Harvard. En este centro docente, un importante generador de una escuela administrativa en el mundo, desde la segunda década del siglo XX se llamó *política de empresa* al curso para integrar la dirección de la empresa como

un todo (posteriormente se cambió el nombre del curso por el de *gerencia estratégica*). Aprender a establecer políticas, a integrarlas y determinar objetivos, se definió como la labor esencial de la alta gerencia. Esta escuela desarrolló el esquema básico que, centrado en el concepto de estrategia, sirvió para el análisis de los casos y la experiencia de las empresas.

El esquema de Harvard ha tenido una aceptación generalizada (bajo los nombres de FODA, DOFA y otros), y el área de planeamiento estratégico lo asimiló como base o complemento de los aportes posteriores. En particular, el método de analizar las fortalezas y debilidades del competidor Ford permitió al presidente de General Motors alcanzar y ganarle la batalla competitiva (Sloan, 1963). El desarrollo conceptual del campo de la estrategia estuvo ligado al estudio concreto de casos de empresas y tanto los éxitos como los fracasos contribuyeron al entendimiento de la realidad.

Estos conceptos generaron un gran desarrollo y crecimiento de las empresas de un solo negocio, con base en unas políticas funcionales, hasta cuando se generaliza e identifica la segunda gran crisis empresarial, fruto del crecimiento regional, del surgimiento de nuevos productos o servicios, o de una estrategia de integración vertical, que ya no pueden manejarse eficientemente en la forma centralizada de la organización *funcional*. Las empresas se han burocratizado excesivamente y la organización necesita una descentralización regional.

La ampliación del alcance de las empresas lleva a una tercera etapa o tipo de crecimiento, basado en el desarrollo de centros independientes, por regiones o por líneas de productos, con muy poca supervisión central. Cada unidad establece así su propia planificación estratégica, sus propias políticas, su propia función de relaciones industriales, mercadeo, producción y finanzas (aunque en todas se tienen los sistemas y estándares de la fase anterior). Las empresas más exitosas apelan a una *cultura organizacional*, a un *espíritu* común en sus diversas unidades, y ésta es una difícil labor estratégica de la gerencia de recursos humanos en apoyo al ejemplo del presidente. Las empresas aprenden así a formalizar una planificación y dirección por objetivos, a buscar en la participación de los diversos niveles una fuente de ideas, compromiso e integración hacia una estrategia global.

La *administración por resultados* (como la formuló Drucker) intentó una descentralización de la gerencia estratégica, y consiguió por lo menos

que a diferentes niveles de la organización se trabajara en la propia estrategia. En el aporte de la dirección por objetivos se integró también el conocimiento generado por la escuela de relaciones humanas, la importancia de la participación y de la motivación en la gerencia general, que fueron prevalecientes en el pensamiento y la práctica administrativa del decenio de los años sesenta.

La realidad de empresas integradas en una cadena de valor del mismo grupo, lleva a una preocupación por la dirección del portafolio, por la necesidad de mayor control, coordinación y eficiencia mediante economías de escala y de alcance. Los conflictos entre los ejecutivos, la ineficiencia global y la imposibilidad de la estructura para aprovechar las oportunidades estratégicas son factores que llevan a una gran reorganización, esta vez para centralizar algunas funciones y reagrupar las líneas de productos. La diversificación lleva al desarrollo de las técnicas de manejo de portafolios, al término *planeamiento estratégico* que se populariza hacia 1975, y que representa un significativo aporte de las áreas de mercadeo y finanzas a la estrategia empresarial.

Cuando la mayoría de las empresas están en la cuarta etapa de crecimiento basada en una estrategia de diversificación, se tiene una estructura organizacional compleja (por ejemplo, matricial), y aparece la necesidad de manejar el conglomerado mediante una diversidad de herramientas y procesos estratégicos. La empresa depende de la capacidad de negociación y de la habilidad interpersonal de sus ejecutivos, de una motivada fuerza laboral, de programas administrativos (como dirección por objetivos, calidad, etc.) que permitan una gestión y realización de estrategias en varios niveles de la organización. Ya la administración de una empresa requiere, por una parte, el análisis concreto de la situación de productos y mercados de cada unidad particular y, por otra, de un análisis general de la complementariedad de las distintas unidades de la empresa al portafolio y estrategia global. El *Cuadro de Mando Integral*, un desarrollo posterior y más concreto de la administración por resultados, surgió cuando la complejidad del trabajo administrativo empezaba a desbordar las capacidades de coordinación y orientación del trabajo en los grandes conglomerados.

La escuela de estrategia y estructura surge de un análisis histórico de la manera como crecen las empresas (sus estrategias, exclusivamente concebidas como de especialización, integración y diversificación) y de la estructura organizacional que requiere su crecimiento (particularmente

el paso de una estructura funcional por especialistas a una divisional por productos). Este modelo de desarrollo describe entonces el proceso típico que se ha encontrado en las empresas, la manera como crecen, el proceso para planear a largo plazo, el proceso para realizar la estrategia, la estructura organizacional y los sistemas de información y control.

Con el advenimiento y prevalencia de un sistema empresarial internacional, el arrollador empuje de las empresas japonesas, que en conjunto representaron una manera distinta de operar a las empresas occidentales, puso a los estudiosos de la estrategia a entender este modelo. Una por una se han estudiado a sus empresas y así se han conocido los procesos y criterios para dirección y organización del Japón, del cual no han cesado de aprender en Occidente. Al comenzar el siglo XXI la economía japonesa seguía siendo la segunda del mundo pero se había dado un relativo estancamiento, lo que suscitó dudas y críticas sobre el modelo japonés así como un plan de acción para mejorarlo.

La notoria existencia y desarrollo de grandes conglomerados de empresas con estrategias de diversificación, fusiones y adquisiciones de empresas que fueron un fenómeno muy común en las últimas décadas del siglo XX, propició el estudio económico del atractivo de diversos sectores donde las tasas de utilidades fueran mayores. El incremento de la competencia nacional e internacional requirió un análisis certero de la fortaleza competitiva de las empresas y de estas necesidades o presiones del entorno surgió la comprensión de la estrategia como la manera de competir y hacerse más sólida una empresa a largo plazo. Se generaron así los esquemas de análisis de competitividad de los sectores y de las empresas, lo que a la postre sirvió para una comprensión mayor de la dinámica microeconómica en la competitividad nacional. Debe anotarse que esta elaboración sigue la tradición de la escuela de Harvard, la cual desde el principio trabajó paralelamente un análisis del sector o entorno y el interno de la empresa.

La complejidad del mundo corporativo, en gran parte por el gran tamaño de empresas mucho mayores que los países del Tercer Mundo, hizo del funcionamiento interno de las empresas un foco de atención prioritario en la competencia en el mundo internacional. El paso de la agricultura y la manufactura a los servicios como sector mayoritario de las economías, la creciente importancia del capital intelectual como factor competitivo, la complejidad organizacional, el éxito de algunas empresas (no sólo las japonesas) con estrategias definidas desde adentro hacia fuera, propiciaron

el desarrollo de la teoría sobre estrategia basada en manejo y desarrollo de recursos internos. Esta tradición se consolidó a fines de siglo e implicó que el valor de los recursos dependía de la estrategia de la empresa, e inversamente la estrategia se puede construir con base en las capacidades distintivas de la empresa.

En este libro se presentan capítulos sobre cada una de estas escuelas, o aportes al desarrollo de la planificación estratégica, y una manera de aplicarlos en la propia empresa. El libro es un manual (en el sentido estricto), que puede utilizarse en un seminario de tres días de duración, dirigido a gerentes de empresas. Los temas básicos de este taller son la orientación general de la empresa a largo plazo (lo que se ha llamado estrategia en la administración), el análisis del portafolio de unidades estratégicas de negocios, el establecimiento de objetivos a lo largo y ancho de la organización, la estructuración de un sistema organizacional adecuado a las necesidades de crecimiento, la utilización de conceptos japoneses, la definición de una estrategia basada en diferenciación o en costos, y el desarrollo de una capacidad distintiva estratégicamente sostenible. Adicionalmente se presenta un esquema de estrategia para analizar la vida y carrera de un ejecutivo.

De esta manera el manual contiene nueve temas, cada uno de los cuales corresponde a una sesión de cuatro a seis (o más) horas. En general, cada módulo consiste en un resumen teórico que sirve como introducción al tema (que puede ser ampliado o reducido en una conferencia por el profesor que utilice este manual^{II}), y de un ejercicio (o guía metodológica) estructurado con una secuencia de preguntas que llevan sistemáticamente al análisis de la propia empresa. Estos ejercicios brindan una oportunidad para reflexionar sobre la empresa de una manera sistemática y orientada por un cuerpo de conocimientos teóricos sobre el tema. Posteriormente, en el curso del seminario, se abre la discusión para compartir la experiencia con otros gerentes. El aprendizaje de las prácticas y experiencias gerenciales de otros ejecutivos o empresarios puede ser el aspecto más interesante y productivo del seminario.

El primer módulo se centra en el tema general de la estrategia, concepto utilizado para entender lo que la empresa ha hecho antes con sus recursos estratégicos y para orientarla a largo plazo. En la Guía metodológica se analizan en particular los procesos de desarrollo y evolución estratégica

^{II} Los profesores interesados pueden obtener la guía, escribiendo a Enrique Ogliastri, ogliastrie@mail.incae.ac.cr

de la empresa, y se derivan conclusiones sobre los requisitos y las características de cuatro estrategias clásicas: especialización, integración horizontal, integración vertical y diversificación.

El segundo módulo se basa en el esquema desarrollado por la escuela de Harvard, particularmente útil para empresas poco diversificadas. Se estudian el entorno de la empresa, las oportunidades y amenazas que traerá el futuro, el área estratégica, las fortalezas y debilidades de la empresa, la habilidad o capacidad distintiva, la Misión, Visión y estrategia, se analizan opciones estratégicas y se elige una de ellas; finalmente, cada participante tiene la oportunidad de pensar en planes más concretos para la realización de la estrategia, en las divisiones y subgerencias de su empresa. La práctica con este esquema puede permitir incorporarlo como herramienta gerencial de la empresa.

El tercer módulo se refiere a los esquemas matriciales del *planeamiento estratégico* y a su posible aplicación en las empresas. Se trabaja sobre las matrices del Grupo Consultor de Boston, la General Electric y otras alternativas que centran su atención en la posición competitiva de la empresa y el atractivo o ciclo de vida de las líneas de productos. La guía metodológica se cierra con una formulación concreta de objetivos y un análisis del portafolio corporativo.

El cuarto módulo trata sobre dirección por objetivos y el cuadro de mando integral, la manera como se establecen objetivos y las dificultades para su implantación. Se describen los pasos para establecer un programa de éstos, los tropiezos más comunes y las soluciones que han ofrecido las empresas. En la guía metodológica de aplicación se hace énfasis en el carácter de *resultados* que tienen los objetivos (a diferencia de las funciones, que generalmente se establecen como *actividades*), la necesaria interrelación de los objetivos de diversas unidades de la empresa, la dificultad de centrarse en lo importante antes que en lo urgente, la conveniencia de empezar con los objetivos globales antes de plantear objetivos de segundo o tercer nivel, y los requerimientos que a título personal puede tener la obtención de resultados del plan de objetivos. Con instrumentos como el cuadro de mando integral cada ejecutivo puede manejar su propio desempeño orientado a la obtención de resultados que indiquen el cumplimiento de la estrategia, desde la perspectiva de los accionistas, de los clientes, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento organizacional.

El quinto módulo se refiere a la relación entre estrategia y estructura organizacional y a la evolución natural o histórica que se ha dado en las empresas. El análisis del momento en la evolución de la estrategia, de las crisis de crecimiento y las necesidades de reorganización, se puede hacer de manera integrada para todo el grupo de empresas participantes en el seminario, lo que permitirá apreciar la evolución y establecer un modelo de su proceso de desarrollo empresarial.

Un sexto módulo presenta los conceptos centrales de la manera como se orientan a largo plazo las empresas japonesas, particularmente las estrategias de recursos humanos, el énfasis en calidad y producción, el establecimiento de alianzas estratégicas y la estructura de las decisiones. La guía metodológica de aplicación permite analizar comparativamente el comportamiento de una empresa frente al que manifiestan típicamente las grandes y exitosas empresas del Japón.

El séptimo módulo permite analizar el atractivo del sector empresarial y las posibilidades de posicionamiento estratégico de la empresa para tener una ventaja competitiva sostenible. La guía metodológica de aplicación tiene una exhaustiva lista de preguntas que permiten analizar y tomar una decisión sobre el tipo de estrategia, de liderazgo en costos o en diferenciación, que puede ser más conveniente para la empresa.

El octavo módulo se orienta hacia un análisis de los recursos internos como base de la estrategia, la definición de competencias o capacidades centrales, el capital intelectual y la gestión del conocimiento en la empresa.

El noveno tema hace relación a la estrategia personal, la manera como un ejecutivo puede tomar decisiones de carrera (e integrarlas con su vida personal) basadas en los conceptos de gestión estratégica.

Finalmente, se presenta una sucinta bibliografía sobre el tema, que puede orientar una exploración adicional por parte del lector interesado.

¿Hacia dónde va el campo de la estrategia? Se mantendrá su problema central, que es cómo orientar a largo plazo a una organización. Con la popularidad (casi saturación) del término se corre el peligro de devaluar su sentido preciso integrador de las funciones administrativas. La esencia de la estrategia está en la decisión, en la escogencia; sus dos opuestos son el azar (frecuente en las PYME y en entornos inciertos como

los latinoamericanos) y en el otro extremo la ausencia de cambios de orientación (comunes en la empresa pública y las ONG). La utilización de este concepto en el sector público y en las entidades sin ánimo de lucro está en un promisorio proceso. La estrategia es indispensable, pues como dijera la Alicia de Lewis Carroll: “Si no sabes para donde vas puedes tomar cualquier camino: ese seguro te llevará allí”.

Este manual se preparó para trabajar en forma de taller o seminario, en un marco de discusión y aprendizaje mutuo, pero es posible que un ejecutivo disciplinado pueda derivar bastante utilidad de trabajar individualmente. De hecho, en muchas empresas el trabajo individual precedió a la discusión en grupo. El autor ha asesorado a una decena de empresas cada año, con los ejercicios de este manual, en intensas reuniones gerenciales sobre las alternativas de planeamiento y gestión estratégica. También se ha utilizado este manual en talleres de varias empresas; el autor agradece la contribución del gran número de ejecutivos que aportaron su experiencia práctica en la utilización de estos esquemas, y que condujeron a revisiones y mejoras sucesivas del material.

En el curso de varias décadas durante los cuales he sido profesor de estrategia, me he beneficiado de la colaboración y el estímulo de muchos colegas y estudiantes, algunos de los cuales son autores o coautores de los casos investigados; en especial quiero agradecer a Alfredo Ceballos, Arturo Infante, Arturo Condo, Mateo Lesizza, Eduardo Robayo Salom, Eduardo Montiel, John Ickis, Manuel Rodríguez Becerra, Rosa Bernal, Rudolf Hommes, Santiago Pérez Moreno, con quienes en muy diversas formas he compartido y aprendido sobre los temas de este libro. También agradezco a Robert Ollivier, quien tradujo este libro al francés (que utilicé como texto en la ESC de Toulouse)

El autor agradece también a Alfred Chandler y la Escuela de Administración de Harvard que lo acogieron en un sabático Fullbright, al Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (Cerlalc, de la Unesco), a Elvira Salgado y la Universidad de los Andes por su apoyo para una versión preliminar del manuscrito orientado al sector editorial, a la revista Summa y al INCAE, pero obviamente asume toda la responsabilidad por su contenido.

Enrique Ogliastri
Isla de Providencia, Abril 14 de 2004

Capítulo 1.

EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA EN LA ADMINISTRACIÓN

¿Cómo orientar y conducir una empresa a largo plazo? Este es el tema de la estrategia, el problema perenne de toda organización y la responsabilidad esencial de sus directivos, que implica coordinar el trabajo de todas las personas en la organización alineadas por criterios comunes. La estrategia proporciona estos criterios comunes, que se concretan mediante objetivos, políticas y procedimientos.

Se pueden distinguir tres actividades diferentes dentro de este problema: a) la definición o formulación conceptual de la estrategia; b) el proceso organizacional de planificación –la participación de distintos estamentos dentro de la definición de la estrategia– y c) la puesta en práctica y realización de la estrategia. En este capítulo se tratarán de resumir los principales conceptos y esquemas de estrategia utilizados en la administración, los cuales se desarrollarán posteriormente mediante esquemas orientadores o ejercicios (guías metodológicas), y una mayor precisión en los conceptos aquí sintetizados.

Estrategia

En la milicia se ha entendido por estrategia la disposición de las fuerzas en el campo de batalla para derrotar al enemigo y ganar la guerra, algo que planifican los generales del estado mayor. La táctica consiste en las decisiones y actividades de naturaleza más operativa y corto alcance, a cargo de los capitanes.

En el ajedrez la estrategia es también una disposición de las fuerzas que establece el relativo valor de las piezas y de los territorios. En el fútbol o el baloncesto se entiende por estrategia la manera como se distribuyen los recursos (humanos, capacidades de coordinación del grupo, opciones de juego) dentro de un proceso, en el tiempo y ante diversas situaciones. En esa rama de las matemáticas que es la teoría de juegos, se distinguen juegos de habilidad o destreza (el resultado depende de la destreza de los jugadores), juegos de azar (donde el resultado depende de la buena o mala suerte y requiere cálculos de probabilidades), y juegos estratégicos (donde el resultado depende de la relación y de la reacción a lo que haga el otro)

¿Qué es un buen estratega en el fútbol? Desde un punto de vista práctico la esencia de la estrategia está en la asignación de recursos: económicos, humanos y técnicos. Los factores económicos están en la capacidad de disponer de ligas menores, o de contratar jugadores y técnicos que propagan sus capacidades. El director técnico estratega en el fútbol tiene a su vez varias decisiones claves: la primera es la escogencia adecuada del conjunto de jugadores, el fichaje frente a todo el campeonato. Otras son la distribución de jugadores en el campo, la energía de movimientos, la psicología de grupo, el cambio de jugadores, y la reacción a los cambios del contrario. Su equipo técnico involucra cada vez más a especialistas en aspectos físicos y psicológicos del ser humano.

¿Es el fútbol un juego de tácticas o es realmente de estrategia? Se dijo que en la milicia han distinguido entre las dos: la táctica es de más corto plazo, involucra menos recursos y nivel jerárquico, y es más factible de cambiar según cambien las circunstancias. Puede observarse en el fútbol una tendencia a consolidar las tácticas: se practican y se vuelven opciones de grupos de jugadores no siempre dependientes de las instrucciones del director técnico.

En fútbol también pueden distinguirse los tres tipos de situaciones de juego: de azar, de habilidad y de estrategia. El azar está presente cuando se llega a resultados injustos o que son producto de errores tácticos y poco profesionalismo estructurado de los jugadores o de los planteamientos técnicos. Algunas veces también el fútbol es o se vuelve un juego de habilidades, en particular cuando hay un jugador extraordinario que rompe cualquier esquema, táctico o estratégico, del contrario. Los juegos de estrategia se caracterizan por que el resultado depende principalmente de lo que haga el otro, pues implica una relación: no es lo mismo jugar contra Brasil que contra Argentina, Alemania o Italia.

La estrategia sólo es útil cuando un equipo ha llegado a controlar satisfactoriamente los efectos de la buena o mala suerte, que están asociados a errores de principiante. También debe haber desarrollado habilidades suficientes en los diferentes jugadores, situaciones y posiciones (como convertir en goles a una alta proporción de los tiros libres). Adicionalmente es necesario sobrepasar las habilidades individuales para institucionalizarlas y hacerlas capacidades del equipo. En un campeonato de aficionados la estrategia es secundaria, les falta aprender. Cuando todos los equipos han desarrollado destrezas individuales, y tienen algún control del azar en la cancha, empiezan a depender de la estrategia para obtener buenos o malos resultados. Es crucial en este momento el manejo

de la conformación de los jugadores en el campo, de los reemplazos, de la energía física y psíquica de sus recursos.

La estrategia como herramienta institucional es un proceso de aprendizaje: los equipos a lo largo de las últimas décadas han aprendido a profesionalizar a los jugadores, apropiar o hacer una rutina normal a las tácticas, institucionalizar destrezas, cuantificar energías y reaccionar con prontitud a los cambios del adversario. Ya los planteamientos de la estrategia italiana (bloqueadora y defensiva con contragolpes) o de la estrategia brasileña y suramericana son conocidos y se les plantean respuestas variadas. Las opciones estratégicas son cada vez más conocidas por todos, y más imitables, ya que si alguien juega siempre de la misma y única manera muy rápidamente le prepararán una fórmula de respuesta.

Las semejanzas con la administración y la milicia son muchas. La estrategia es útil como un proceso durante el cual se van aprendiendo y desarrollando destrezas administrativas que deben institucionalizarse, no dejarse meramente en manos de una persona o grupos de personas. La globalización ha incrementado la competencia y no podemos confiar en la buena estrella ni asumir la incompetencia táctica de las demás empresas. Cada vez es más importante establecer una adecuada distribución de recursos y especialmente una pronta reacción a los cambios; como dijera Napoleón: “Pobre del general que se presenta con un plan fijo al campo de batalla”.

Los estrategas militares de Occidente aprendieron de Rusia el concepto de *operación*, aquella actividad que compromete un volumen apreciable de recursos y que puede conducir a la victoria estratégica, pero cuyo fracaso no implica necesariamente la derrota final; la *operación* no está regida por los mismos principios de la estrategia, ni por los de la táctica, sino que representa actividades extraordinarias y diferentes. El *blitzkrieg* alemán de la Segunda Guerra Mundial (1940-45) es una aplicación del concepto de *operación*.

En la administración se ha llamado estrategia a la configuración de objetivos de largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales, y al conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias. *Política* es también la manera de alcanzar unos objetivos. El concepto de *operación* se aplica a las actividades de gran envergadura que son de naturaleza temporal, como la apertura de una nueva sucursal o una nueva planta. Las diferencias entre estrategia, políticas y operaciones, están

en el nivel organizacional responsable de la actividad, la envergadura de las acciones por realizar y la perspectiva temporal de corto o largo plazo.

La empresa que *no tiene estrategia* depende generalmente de un dueño carismático (que la maneja con la fuerza de su personalidad), y de un medio impregnado de incertidumbre e inestabilidad, lo que lleva a requerir capacidad de improvisación, flexibilidad, astucia y, muchas veces, un liderazgo decisivo con visos autoritarios o personalizados.

“Caminante, no hay camino, se hace camino al andar”, dice Machado. La estrategia de una empresa no es solamente lo que quiere o planea hacer, sino también lo que realmente hace; todas las empresas siguen algún camino, y la huella que dejan es su estrategia. Vista *a posteriori*, una estrategia de empresa está marcada por lo que ocurre con sus recursos más importantes: capital (de dónde lo obtiene y en qué lo invierte es el análisis fundamental), y lo que hacen sus directivos y trabajadores (la estrategia de una empresa es aquello en lo cual piensan sus gerentes durante las noches de insomnio) El tercer recurso estratégico lo constituye la postura tecnológica distintiva que posee la organización en un momento dado, lo que sabe hacer bien y nadie más sabe hacerlo, la habilidad o capacidad distintiva que ha desarrollado con dinero y desarrollo humano¹

Lo esencial en el análisis estratégico no es el largo o corto plazo de las decisiones adoptadas, sino la importancia de las mismas. En última instancia, se está trabajando sobre lo que compromete el futuro y la supervivencia de una organización. Ello depende a veces de acciones inmediatas que a pesar ser de corto plazo son estratégicas. La estrategia presenta muchas veces una dimensión temporal muy definida, como la duración de una política económica ligada a un período presidencial. Las decisiones estratégicas se toman continuamente, o en un determinado momento, y muchas veces no permiten un proceso de planificación ni un análisis extenso. Lo que importa para la estrategia es la duración de los efectos de la decisión, y no el corto o largo plazo en que se realiza.

Otra idea muy común sobre la estrategia en la administración es que el grado de detalle u operatividad de una acción o decisión marca la diferencia entre algo que es estratégico y algo que no lo es. Es obvio que la estrategia implica el largo plazo y las grandes decisiones. Pero también es

1 Selznick (1957) planteó este concepto en su análisis de la estrategia de distintas fuerzas militares, particularmente la capacidad especial y distintiva de la Armada en aspectos técnicos de ingeniería.

cierto que la estrategia se construye todos los días y un ejecutivo no puede delegar algunos aspectos de detalle, operativos, que son cruciales y deben estar al cuidado del más alto nivel de la organización. Por ejemplo, en las empresas de alta costura los detalles del diseño no son delegables y la habilidad para predecir o guiar la evolución del gusto de los consumidores es el factor crítico del éxito y constituye el área estratégica a largo plazo de toda la empresa.

¿Para qué sirve la Estrategia?

¿Es útil disponer de una estrategia? Algunos estudios en Estados Unidos y Canadá han comparado varias empresas, similares en todos los aspectos pero diferentes en el hecho de haber o no establecido un sistema formal de planificación estratégica por un lapso de varios años. Los resultados parecen indicar que, efectivamente, las empresas con un sistema formal de planificación de la estrategia obtienen mejores resultados financieros y de ventas, y han mejorado en distintos indicadores del éxito empresarial tales como la eficiencia y la satisfacción del personal. Esto depende de muchos factores como el tamaño de la empresa, su etapa en la evolución organizacional y el tipo de entorno en que se mueve.

La pregunta importante es si la situación es o no estratégica. En deportes como el fútbol o el baloncesto la estrategia es importante entre profesionales, pero secundaria entre principiantes. Aun los campeones dependen a veces de tácticas, de trucos, de buena o mala suerte. En un campeonato entre colegios de secundaria lo más probable es que el resultado final no dependa de la habilidad estratégica del director técnico o de los jugadores clave, sino de algún muchacho que corre más, golpea fuerte el balón o tiene una puntería extraordinaria. Así, el juego no es de estrategia, sino de habilidad o hasta de suerte.

En el ajedrez es común la experiencia de aprender a mover las piezas y de jugar con algún otro principiante; la carnicería es impredecible, y tras una multitud de escaramuzas y de la toma y daca de las fichas, se hacen las cuentas y se descubre quién va ganando. Con el tiempo se aprende a predecir las acciones, se memorizan trucos y celadas, gambitos, salidas y finales; en algún momento, muy avanzado en el conocimiento del juego, aparecen, como ráfagas, ideas de estrategia. El ajedrez es un juego de estrategia, pero sólo para los maestros.

En las empresas, la situación puede no ser *estratégica*, y el resultado dependerá de algunas habilidades cruciales o de la buena suerte del ciclo económico. La importancia de la estrategia en la empresa surge entonces después de que se cuenta con una administración verdaderamente profesional, madura.

Algunos creen que en los países de América Latina no hay empresas bien administradas, sino simplemente buenos negocios o buenas alternativas, pero tal punto de vista desconoce el hecho de que en todos los sectores empresariales hay empresas con mejores resultados y, dadas las mismas oportunidades y una consistencia de resultados a lo largo de los años, se pueden atribuir dichos resultados a la administración y al trabajo bien organizado.

Si la situación no es estratégica porque el mercado no es maduro o la administración apenas empieza a tecnificarse, el concepto de *área estratégica* sirve para orientar el trabajo de largo plazo del gerente general. Área estratégica es lo que una empresa, dentro de un definido sector económico, debe hacer extraordinariamente bien para tener éxito a largo plazo, el factor crítico de éxito. El área estratégica depende del sector y, por lo general, es propia de una coyuntura, aunque hay sectores dentro de los cuales el área estratégica es permanente o estructural. Se dijo que en las empresas que dependen de la moda, el área estratégica es el diseño o la capacidad de anticiparse a los diseños que se preferirán dentro de seis meses. Por eso el presidente de la empresa debe conocerla en detalle: el área estratégica es la responsabilidad central del gerente general, y determinar cuáles son las habilidades que han de desarrollarse preferentemente constituye la decisión estratégica.

La habilidad o capacidad distintiva es lo que una empresa sabe hacer extraordinariamente bien y la distingue de las otras en su mismo sector de actividad. La habilidad distintiva se desarrolla a lo largo de los años e implica una cierta maestría, o una técnica, y una postura competitiva ventajosa dentro de ciertos mercados y tipos de productos. Frecuentemente la habilidad distintiva no radica en una función o departamento de una empresa sino en la combinación efectiva de actividades críticas que involucran diversos actores.

Tamaño Crítico

Tamaño crítico es el mínimo que debe tener una empresa para

garantizar su supervivencia a largo plazo. En cierta manera, el tamaño crítico es el que le permite a una empresa dejar de ser marginal en el sector y la economía, dependiente fundamentalmente de los ciclos de actividad, y el que garantiza una eficiencia competitiva. El tamaño crítico no es equivalente al punto de equilibrio, ni se explica tan sólo por los factores de economías de escala y de alcance, o curvas de experiencia. De hecho, muchas pequeñas y medianas empresas son altamente rentables, y saben hacer su trabajo con eficiencia, pero no tienen el tamaño crítico por factores como tecnología, mercadeo o finanzas, lo que se analizará en los párrafos siguientes.

Una empresa editorial en proceso de crecimiento puede ampliar muy exitosamente sus operaciones contratando más personal, pero ser incapaz de dar el salto tecnológico necesario para defenderse con flexibilidad en una mala coyuntura; el tamaño crítico sería ese mínimo volumen que le permite ser competitiva tecnológicamente. El tamaño del mercado y la capacidad de distribución pueden ser otros limitantes; sólo aquellas empresas de un cierto tamaño mínimo pueden tener una red de distribución que resulte a la postre crítica para sobrevivir en el largo plazo; la empresa puede estar muy bien en un momento, y ser muy eficiente o muy rentable, pero su estabilidad a la larga puede entonces depender de ese volumen mínimo que le permita tener una amplia red de distribución de sus libros, los recursos financieros para hacer publicidad y tener oficinas en diversas regiones o países.

El problema del tamaño crítico plantea también la necesidad de no depender de un solo producto o línea de productos, de diversificar los riesgos o de compensar las debilidades de cada unidad. La globalización de los mercados, o el rompimiento de las fronteras del mundo, ponen un gran énfasis en este punto para las empresas pequeñas de los países menos desarrollados, pues cada día hay menos nichos regionales de mercados protegidos. Ante la competencia de las grandes empresas multinacionales, una empresa nacional tiene que crecer hasta el *tamaño crítico* que le permita sobrevivir a largo plazo.

Sinergia es la dinámica de la combinación, un misterioso efecto que hace que el todo sea más que la suma de las partes (o menos que la suma de las partes cuando la sinergia es negativa). Una empresa editorial que se ha distinguido en el medio por su calidad de impresión, que hace de ello la esencia de su misión, puede necesitar el crecimiento para llegar al tamaño crítico; pero si lo hace fusionándose o desarrollando una línea de

productos masivos, donde su habilidad distintiva no tiene cabida y puede ir en detrimento del sentido de propósito esencial y la cultura organizacional establecida, corre el peligro de una sinergia negativa con esa combinación de productos. También hay fenómenos de sinergia en las relaciones personales, en los grupos de ejecutivos que funcionan integradamente, en las empresas que consiguen resultados excepcionales con personas comunes y corrientes.

Las Estrategias Clásicas en la Cadena de Valor

Se han distinguido tres estrategias clásicas: especialización, integración y diversificación. La estrategia de especialización ocurre cuando una empresa destina la parte fundamental de sus recursos al desarrollo de una capacidad competitiva en los mismos productos o mercados con los cuales trabaja en ese momento. La ampliación puede hacerse en el alcance del mercado o en nuevos usos para el mismo producto. La estrategia de especialización requiere una posición sólida de la empresa en términos de una gran eficiencia, un servicio extraordinario e inexpugnable, o de las dificultades que pueda enfrentar otra empresa para entrar a competir y desalojarla (*las barreras de entrada* del sector). En la especialización la empresa corre obviamente el riesgo de quedarse en un solo negocio, pero probablemente lo hace porque encuentra mejores posibilidades dentro del sector que en otras alternativas.

La estrategia de integración consiste en la inversión de recursos estratégicos para complementar los productos o capacidades existentes. La integración puede ser horizontal o vertical. En la integración horizontal la empresa completa sus líneas de productos con otros semejantes, como la editorial especializada en fascículos que decide abrir una nueva división para producir revistas.

En la integración vertical la empresa destina sus recursos estratégicos al desarrollo de nuevas empresas que producen las materias primas o los insumos (integración vertical hacia atrás) requeridos por la empresa en el momento; un ejemplo es la impresora que decide volverse editora. En la integración vertical hacia adelante la empresa invierte en nuevas actividades que la acercan más al consumidor, como la editora que abre un sistema de distribución por correo.

La estrategia de diversificación consiste en la inversión de los

recursos estratégicos de la empresa en el desarrollo de nuevas actividades o empresas que no guardan relación con las actuales. Con frecuencia la estrategia de integración desemboca en una de diversificación, en la medida en que las empresas empiezan a funcionar independientemente y a realizar operaciones en el mercado abierto, como se verá. La más extrema estrategia de diversificación es la del grupo *holding* que tiene control sobre un portafolio de inversiones en diversos sectores de la economía. Una empresa diversifica para cubrirse en un punto débil o para aprovechar las fortalezas disponibles.

Para llevar adelante sus estrategias, las empresas establecen estructuras de organización. Las dos estructuras básicas son: la funcional por especialistas de áreas analíticas tales como mercadeo o finanzas, y la federal, donde las secciones de la empresa son más independientes, por regiones o por líneas de productos. Cada una de tales estructuras de organización presenta ventajas e inconvenientes que la hacen más o menos efectiva para cierto tipo de estrategia. A la inversa, cada estrategia deriva en políticas que han de establecerse para las divisiones o funciones en que se halla organizada la empresa; la estrategia exige una estructura adecuada, pero la organización a su vez limita la posibilidad de emprender una estrategia.

Una investigación pionera realizada por A. Chandler en Estados Unidos, y ampliada en varios países de Europa y Asia, encontró que el ciclo más frecuente de estrategias por lo general es el siguiente: primero, la estrategia de especialización, con expansión geográfica y aumento del tamaño del mercado. A ésta corresponde una estructura de organización funcional por especialistas. Segundo, la estrategia de integración, mediante la cual una empresa se expande sin cambiar demasiado su esencia o negocio; como evolución natural de lo anterior, del crecimiento y desarrollo de empresas nuevas cada día más autónomas, se llega requerir una estructura descentralizada de unidades de negocios autónomas. Finalmente las empresas llegan a la estrategia de diversificación, a convertirse en un conglomerado de empresas que requieren alguna coordinación central. En ese momento la empresa puede llegar al grupo financiero *holding* (inversión dominante, pero no control directo sobre la administración de un grupo diversificado de empresas).

Planeamiento estratégico fue un término acuñado a principios de la década de los años setenta para hacer referencia a unas técnicas de planificación de productos y mercados, centrados en los conceptos de portafolio (el conjunto de inversiones y productos de una empresa o

conglomerado) y posición competitiva de la empresa en el medio.

Estrategia empresarial es la de una sola unidad de negocio, la de una organización no diversificada. La estrategia empresarial supone hacer pronósticos como anticipación sistemática al futuro, establecer objetivos y metas cuantificables que, como estados deseados del futuro, pueden orientar las operaciones de la empresa. Los programas consisten en el orden sucesivo y en los pasos intermedios para llegar a un objetivo. De manera opuesta, se puede hacer la técnica de escenarios, en la cual se plantean objetivos deseados y se hace la planeación hacia atrás identificando los pasos necesarios para llegar a cada uno de los escenarios contemplados.

Establecer itinerarios implica la sucesión de hechos y etapas objetivas en el tiempo. Presupuestar supone adjudicar recursos y conocer el costo de un objetivo o alguna función. Procedimientos son las prácticas estandarizadas existentes en una organización o que pueden establecerse mediante las políticas. La estrategia empresarial implica definir el valor que se ofrecerá (el producto o servicio), la manera de crear este valor, el tipo de usuario y la manera de llegar al mismo, las formas como crecerá y se financiará la actividad y el tipo de organización que se quiere o se requiere.

En síntesis, estrategia es la manera como una empresa se expande a largo plazo y compromete parte sustancial de sus recursos humanos, de su capital y de su conocimiento especial.

Una estrategia incluye el propósito global de la organización, los objetivos, las metas que han de alcanzarse, los medios o políticas para lograrlos y la forma como se hace el seguimiento y la revisión de la estrategia seguida. La estrategia es el proceso mediante el cual una empresa se relaciona con su medio ambiente; es el denominador común de lo que emprende una empresa en el largo plazo, lo que queda como constante del movimiento y de los cambios tanto del medio como de la empresa, y la forma como puede describirse con un criterio constante el crecimiento o desarrollo global de una empresa. En los capítulos siguientes se trabajará sobre los conceptos y esquemas que se han resumido y se tratará de aplicar de una manera concreta este conjunto de instrumentos para la conducción de una empresa.

Junta Directiva y Estrategia

“Tengo la mejor junta directiva. Los miembros no hacen nada de importancia y no me dan ningún problema”, decía un gerente. Esto es probablemente cierto de muchas juntas, que son complacientes, pasivas y dependen de la administración. En particular la junta de las empresas familiares suele ser inexistente: el empresario lo hace todo y confía exclusivamente en su intuición y olfato para los negocios. Así las juntas operan apenas de manera reactiva a las iniciativas del presidente. Si esto es generalizado, se trata de una oportunidad desaprovechada porque la junta tiene potencial de contribuir significativamente al desarrollo de una empresa.

“Las juntas son como los bomberos: pasan la mayor parte del tiempo en total inactividad, hasta que inesperadamente suena una alarma y actúan frenéticamente”, escribió Jay Lorsch. Lo único incompleto de esta metáfora es que al revés de los bomberos, la junta también tiene que dar la voz de alarma, ser el timbre estratégico. Para esta función de bomberos es crucial la visión externa de miembros de la junta que no son parte de la gerencia, ni de la familia, pero son buenos conocedores del negocio, de la planificación estratégica, o de las finanzas. Ellos tienen que ser observadores críticos de la evolución del sector y de la validez de la Misión institucional a largo plazo.

“La Junta tiene que hacer muchas más preguntas que dar respuestas”, decía un experto, debe estimular a la administración, no ordenarle. Su función principal es inducir un proceso de planeación estratégica, requerir y supervisar un plan operativo. Sólo cuando se trata de operaciones nuevas de gran envergadura la Junta debe entrar en detalles, visitar el lugar y conversar con sus ejecutivos.

“Nose in, hands out” (husmear lo que pasa en la empresa sin meter las manos) es el principio central de una buena junta. Se pueden crear Comités especializados para reunirse mensualmente con la administración: el Comité Ejecutivo (para estimular y supervisar la estrategia), el de Auditoría (para hacer la función de alarma), el Financiero (para evaluar el desempeño de estos indicadores), el de Compensación (para seleccionar y definir estímulos para el equipo gerencial) Cada miembro de Junta debe ser responsable o miembro de algunos de estos comités, que se reúnen independientemente de la Junta, con o sin participación del Presidente. Aquella que se reúne semanalmente no es una Junta Directiva sino un Comité de Gerencia. Adicionalmente a las reuniones de los Comités

especializados, la generalidad de las Juntas se reúne trimestralmente.

“No les podemos enviar los documentos por temor de extravío ya que son confidenciales”, decía la carta de un presidente a su junta, “pero se los entregaremos en la reunión”. Otro truco común en juntas donde se desvirtúa su potencial papel estratégico es presentar un orden del día lleno de puntos secundarios hasta que en los últimos minutos se pide la aprobación de un plan que compromete cinco años de recursos de la empresa.

“Para lo único que sirve una junta es para cambiar al presidente”, decía un conocido empresario. Eso es muy cierto, y de todos modos la Junta debe reunirse al menos una vez al año sin la presencia del gerente. Aunque la Junta sea también responsable del éxito o fracaso, un Presidente debe tener definidos desde el principio los indicadores del progreso estratégico y financiero, así como su evaluación por resultados.

“Yo hago que trabajo y ellos hacen que me pagan”, es un viejo dicho que parece aplicarse también a los directores (que reciben por lo general una exigua dieta) Cada vez más se les piden resultados, y cada vez más se les paga con opciones de acciones que pueden representar un buen capital si la empresa tiene un desempeño extraordinario. Por el lado opuesto, ya hay miembros de juntas latinoamericanas en la cárcel, aún por mera negligencia en su labor. Se han incrementado las apuestas de ganar y de perder, lo que es parte de la profesionalización de las juntas.

En síntesis, la junta es responsable de inducir y aprobar el plan estratégico, de escoger, evaluar y recompensar al presidente, de hacer una auditoría financiera, de asegurar estándares éticos y legales, y de participar activamente en las decisiones sobre los nuevos grandes proyectos y reorganizaciones. Se pueden observar tendencias a recurrir a profesionales externos expertos en esos temas, a prevenir crisis, a pagar con acciones diferidas a sus miembros, a delimitar su acción a preguntar sin restarle iniciativa al presidente, a recibir presentaciones regularmente, a dividirse en Comités, a limitarse a una docena de miembros, a desarrollar un manual e inducción formal a los nuevos miembros... Existen demasiadas juntas que no sirven para nada, lo que es una miopía en el complejo mundo económico y corporativo contemporáneo, el olvidarse de ese potencialmente poderoso instrumento de dirección estratégica.