

DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICAS EN LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES

ANDRÉS FERNÁNDEZ ROMERO



**DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICAS
EN LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES**

ANDRÉS FERNÁNDEZ ROMERO

**DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICAS
EN LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES**

*Un manual práctico para elaborar
un Plan Estratégico*



Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

© Andrés Fernández Romero, 2004

Ediciones Díaz de Santos, S. A.
Doña Juana I de Castilla, 22. 28027 Madrid
España

Internet: <http://www.diazdesantos.es/ediciones>
E-Mail: ediciones@diazdesantos.es

ISBN: 84-7978-625-6
Depósito legal: M. 17.437-2004

Diseño de cubierta: Ángel Calvete
Fotocomposición: Fer, S. A.
Impresión: Edigrafos
Encuadernación: Rústica-Hilo

Impreso en España

Dedicatoria

*A Toñita, a nuestros hijos, a nuestros nietos
A Pilar Marquina, en representación
de tantos colaboradores entrañables y eficaces*

ÍNDICE

Prólogo XI

Presentación XVII

Capítulo 1

El por qué y el para qué de la planificación estratégica 1

Capítulo 2

La fijación de los fines de la organización 25

Capítulo 3

Análisis externo: análisis del sector 43

Capítulo 4

Análisis externo: productos y mercados 55

Capítulo 5

Análisis interno: inventario, selección y análisis 67

Capítulo 6

Otros modelos de análisis 87

Capítulo 7

Previsiones y escenarios 111

Capítulo 8

Alternativas estratégicas 133

Índice

Capítulo 9

Las matrices de cartera 141

Capítulo 10

Reflexión estratégica 155

Capítulo 11

Planes contingentes 173

Capítulo 12

Programas y presupuestos 183

Capítulo 13

Sistemas de información y control 193

Capítulo 14

Organización para la planificación 211

Prólogo

Conocí a Andrés Fernández Romero va a hacer ahora 30 años, en 1974, un año antes del fallecimiento del general Franco. Me había hecho cargo de la Presidencia del Instituto Nacional de Industria, el holding público de grandes empresas industriales y de servicios, que entonces era probablemente el holding industrial mayor y de más importancia de Europa.

El INI era una institución de mucho prestigio, con profesionales muy calificados, responsables y entregados que colaboraron con entusiasmo conmigo. Basta recordar el cuerpo de Técnicos Contables del INI, que con una rigurosidad propia de una Escuela de Negocios facilitaba el control financiero de las muchas empresas participadas.

Pero era evidente que era absolutamente necesario introducir una nueva cultura y unos nuevos valores, que hiciesen del INI y sus empresas unas organizaciones más activas, más abiertas y empresarialmente eficientes, y que era necesaria la implantación de unos nuevos sistemas, modelos y técnicas de gestión empresarial para consolidar esos valores.

Incorporé a mi equipo a un reducido grupo de profesionales de extraordinaria valía, que cubrieron la Vicepresidencia y las Direcciones Adjuntas Financiera (el Pasivo) y Económica e Industrial (el Activo). Pero conservé prácticamente a todos los Directores de la casa, cuya experiencia y conocimiento del Instituto eran complemento imprescindible para los nuevos enfoques que consideré necesario introducir.

Prólogo

Uno de esos enfoques era el de la planificación estratégica y operativa. Los planes del INI se limitaban casi exclusivamente al PAIF (Plan de Actividades, Inversiones y Financiamientos), una herramienta de obligada utilización en todos los organismos públicos. El PAIF limitaba su vigencia al año siguiente. Era realmente un presupuesto financiero anual.

Mis experiencias empresariales anteriores (ITT, de manera muy destacada) me habían enseñado la importancia que las grandes organizaciones atribuían a los sistemas de planificación, información y control. Comprobé su eficacia en las reuniones frecuentes a las que asistí en los cuarteles generales europeos, y aprendí de su necesidad para un holding de gran tamaño como era el caso del INI.

No era frecuente encontrar expertos en el tema en aquella época. Tomás Galán, el Director Adjunto de Planificación Económica e Industrial me habló de Andrés Fernández Romero, que había colaborado con él como asesor externo en el grupo Astilleros Españoles.

Andrés tenía una experiencia de planificación teórica y práctica. Había escrito un libro *El Consejo de Administración y el Plan a Largo Plazo* (APD, Asociación para el Progreso de la Dirección, 1972, 1974 y 1975), y dirigido numerosos seminarios sobre el tema a mediados de la década de los 70 en Consultores Españoles, la empresa de consultoría y formación que fundó y presidió.

Pero además, había colaborado con las que eran probablemente en aquella época las dos únicas empresas nacionales españolas que tenían sistemas formales de planificación: IBERIA, Líneas Aéreas de España. y ENHER, Empresa Nacional Hidroeléctrica Ribagorzana, la empresa pública eléctrica catalana, las dos integradas en el INI.

Desde mi primer encuentro con Andrés, funcionó entre nosotros lo que los americanos llaman “la química”. Nos entendimos a la perfección, tanto en el terreno profesional como en el personal. Nuestra amistad va a cumplir ahora 30 años, y seguirá muchos más.

Prólogo

El primer trabajo del que hice responsable a Andrés fue el diseño de los sistemas de planificación, información y control del INI. Estos constaban, por mi sugerencia, de tres elementos :

- La Carta Mensual. Un informe mensual firmado por los Presidentes de cada una de las empresas, con los datos globales cuantitativos más importantes, una breve descripción de las actividades de las áreas funcionales, una síntesis de los problemas y contingencias más importantes, y unas notas sobre el entorno de la empresa.
- El Informe Trimestral para el Control de Gestión, un Cuadro de Mando de contenido primordialmente económico financiero que incorporaba los datos reales, su comparación con las previsiones y planes, y las desviaciones producidas.
- El Programa Operativo Anual (POA, en el argot del INI), un Plan, no sólo una previsión y un presupuesto, que dio lugar posteriormente a los primeros planes a largo plazo del INI.

Recuerdo que Andrés (bajo la dirección de Tomás Galán Argüello, y la colaboración de profesionales tan destacados como Juan Abad Porcel y Pedro Castañeda Ordóñez) diseñó y desarrolló los sistemas de planificación, información y control en un tiempo record. No en vano, Andrés es uno de los mejores “gestores de la variable tiempo” que yo he conocido.

Estos sistemas hoy en día, y según mi información siguen siendo la base de los modelos de planificación de los organismos y grupos empresariales en que se desmembró el INI, lo que es una prueba evidente de la eficacia del trabajo realizado por el equipo de Andrés Fernández Romero

Hablemos un poco de Andrés. Alguien ha dicho de él, “de profesión, sus fundaciones”. En efecto, ha fundado las empresas consultoras: Consultores Españoles, el Centro Europeo

Prólogo

para la Formación de Directores, Organización de Consultores (OCSA), Grupo Norma, y Resúmenes Consulting, la empresa que actualmente preside. También fue cofundador del Centro Superior de Estudios Aplicados (CESEA)

Importante fue la fundación en 1978 de la Asociación Española de Planificación, que agrupa a un selecto equipo de profesionales de la planificación. Es también fundador y Vicepresidente Ejecutivo del Club de Consejeros, la primera asociación española de Consejeros de Administración.

En el INI ocupó (en mi época, y la de los 5 Presidentes que me sucedieron) los puestos de Dirección de Programación, Dirección de Planificación a Largo Plazo, Director de Formación y Asuntos Culturales, Director de la Fundación del INI, Presidente del Grupo de Empresas Álvarez, Vicepresidente de SODIGA (Sociedad para el Desarrollo Industrial de Galicia), etc.

Como consultor de planificación ha intervenido en numerosas empresas industriales y financieras (baste citar las 20 Cajas de Ahorro con las que ha colaborado). Sus últimos trabajos han sido para Unión Fenosa y Aena. Imparte además clases de planificación en los masters de cuatro Escuelas de Negocio.

Estos son los resultados de la aplicación de sus capacidades natas, porque Andrés ha sido uno de los trabajadores con más dedicación y empuje que yo he conocido en mi vida. Es un cumplidor infatigable de los compromisos adquiridos.

Andrés nunca dice NO, a cualquier tarea que se le solicite y que pueda sobrecargar más su ya casi imposible agenda de trabajo.

Además de todo y como virtud principal, Andrés es un hombre bueno, en el más extenso sentido de la palabra. Inteligente, fiel, leal, cumplidor, y bueno.

Me honro con su amistad desde el día en que le conocí profesionalmente en aquellos despachos grandes y nobles de la Plaza de Salamanca.

He dejado para el final hablar del libro. Me parece que es una excelente aportación como manual para el diseño,

Prólogo

desarrollo e implantación de un sistema de planificación estratégica en una empresa pública o privada, o incluso en una organización sin ánimo de lucro.

Ofrece una metodología experimentada con éxito en sus intervenciones profesionales, y explicada en sus clases; unas técnicas aplicables y realistas, no teóricas; un caso práctico.

Hay un aspecto que merece la pena comentar: no es habitual en un libro de este tipo encontrarse con tanta anécdota ingeniosa, de la que sea fácil extraer una enseñanza. Son las que Andrés cuenta en sus cursos para regocijo y aprendizaje de sus alumnos.

Mi amistad con Andrés no me permite sin su aprobación, que no me dará, dirigirle, más elogios. Su “empresa”, como decía Saavedra Fajardo, su lema, es “*Viam aut inveniam aut faciam*”. El camino, o lo encontraré o lo haré. Este libro (que debe estar en toda biblioteca universitaria o empresarial) es una prueba de que Andrés ha descubierto un camino en su búsqueda permanente del perfeccionamiento de los sistemas de planificación, y ha encontrado también los elementos que los complementan.

El lector aprenderá y disfrutará con su lectura fruto de un completísimo conocimiento de la Planificación y de dilatados años de experiencia en su aplicación real a las empresas y de enseñanza cotidiana a tantos cientos de profesionales y alumnos que, como yo, disfrutaron aprendiendo en las presentaciones magistrales de Andrés Fernández Romero.

Juan Miguel Antoñanzas Pérez-Egea
Consultor

Presentación

En la primavera de 1957 fui contratado por Metalúrgica de Santa Ana (Santana Land Rover después, Santana Motor ahora) para poner en marcha un sistema de control presupuestario, acompañado de un sistema de costes standard. Un sistema, por tanto, de previsiones anuales (no un plan, no a largo plazo). Muy pocas empresas contaban con estos sistemas. La iniciativa fue de uno de los más importantes líderes empresariales de este país, siempre adelantado a su tiempo, Alfredo Giménez Cassina.

En 1969, unos 20 años después, desde Consultores Españoles, la empresa de consultoría que fundé, junto con el Centro Europeo para la Formación de Directores, puse en marcha unos seminarios sobre planificación estratégica a largo plazo dirigidos por mí. En el folleto de convocatoria se decía lo siguiente “El ponente advierte que no tiene ninguna experiencia en planificación estratégica. Lo que va a explicar son los puntos de vista de expertos y experiencias de empresas extranjeras, publicados en libros y revistas”.

Ahora, 35 años después, si tengo cierta experiencia. Constantemente he venido dirigiendo cursos y seminarios sobre planificación, tanto en actividades públicas, como en formación en la empresa y, en los últimos tiempos, en los “masters” de cuatro Escuelas de Negocio. No solo en España, también en Argentina, Colombia, Cuba, El Salvador y México.

Los seminarios siguen siendo el resultado de mis constantes lecturas pero, sobre todo, de mis experiencias como consultor, facilitando el diseño, desarrollo e implantación de sistemas de planificación en empresas públicas y privadas de muy diverso tamaño, tanto industriales como de servicios, en especial en entidades financieras; en organismos públicos, en concreto ayuntamientos; y en organizaciones no gubernamentales.

El resultado de las intervenciones profesionales en el campo de la consultoría y formación durante tantos años ha sido la elaboración de una metodología y sistemática para la planificación, que ha sido experimentada con éxito en muchos lugares (es cierto también que ha habido un par de fracasos, pero solo dos). Y este es uno de los componentes del libro, ofrecer un proceso de planificación rigurosamente probado.

Me decidí a publicar el libro porque muchos profesionales de la planificación, activos o potenciales, consideraban insuficientes las transparencias, los comentarios verbales, y los ejercicios en el aula. Además, reclamaban un ejemplo práctico completo. El libro contiene un caso muy sencillo, un ejemplo de aplicación de la metodología y las técnicas a una pequeña empresa consultora. Sencillo, en efecto, pero como dice el segundo principio de Peter, “lo que funciona es infinitamente mejor que lo que no funciona”.

La tercera característica del libro que me he animado a escribir, por fin, es la presentación de las técnicas de planificación más frecuentes y eficaces. Hay muchos libros de planificación que presentan un conjunto descomunal de técnicas, algunas de las cuales no son efectivas, en mi experiencia. Si se tratase de un libro erudito o teórico (cuidado, soy un ferviente partidario de la teoría, porque como decía Goethe, “la acción (es decir, la práctica) sin inteligencia (es decir, la teoría) es pura barbarie”, estaría bien. Pero este es un Manual Practico para elaborar un Plan Estratégico.

Por último, me he permitido la libertad, en un libro técnico, de introducir numerosas anécdotas de mi vida perso-

Presentación

nal y profesional. Algunas de ellas no sé si son reales o me las he inventado. La mayoría sí lo son. En todas, creo, hay una enseñanza, un ejemplo de lo que dice el texto. No he intentado que sean graciosas, sino ingeniosas. No es lo mismo. No sé si lo he logrado.

Hace 30 años escribí “El Consejo de Administración y el Plan a Largo Plazo”. No es ni mucho menos el mejor libro de planificación que se ha escrito, pero sí el primero. “Dirección y Planificación Estratégicas” tiene un objetivo modesto: ofrecer mi experiencia, en lo que pueda valer, para que las empresas y organizaciones mejoren sus sistemas de planificación. Lo que sin duda redundará en la eficacia de su gestión.

Capítulo 1

El por qué y el para qué de la planificación estratégica

introducción

Hace 28 años, escribí *El Consejo de Administración y el Plan a Largo Plazo*, editado por la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD). No es, ni nunca lo ha sido (salvo cuando ostentaba el monopolio del contenido) el mejor libro de planificación. Pero sí fue el primero. Y ya en época tan temprana se reivindicaba la importancia del tema poniendo en evidencia a quienes debieran ser unos de sus primeros protagonistas.

Después tuve la oportunidad de desarrollar y aplicar una metodología de planificación en el Instituto Nacional de Industria (INI) y en sus empresas participadas cuando solamente dos de ellas, que sepamos, (Iberia, Líneas Aéreas de España y la Empresa Nacional Hidroeléctrica Ribagorzana) tenían sistemas formales de planificación, en aquellos años (mediados de los setenta del siglo XX).

Luego, en 1979 fundé la *Asociación Española de Planificación* (Aesplan), de la que forman parte un buen número de directivos y planificadores de empresa. Y, desde la plataforma de las empresas consultoras que creé (Consultores Españoles, Organización de Consultores, Grupo Norma, Resúmenes Consulting) he tenido oportunidad de actuar como consultor de numerosos planes estratégicos, en

empresas públicas, entidades financieras (singularmente Cajas de Ahorro), empresas eléctricas, organismos públicos, entidades no lucrativas (no digo “no gubernamentales”, porque no gubernamental es IBM o El Corte Inglés...).

Esta experiencia, unida a las numerosas acciones formativas realizadas en el contexto de los planes estratégicos asesorados, de los planes de formación de numerosas empresas, o en las maestrías de Escuelas de Negocio, me ha permitido seleccionar y, en algún caso diseñar, unos *principios*, construir una *metodología*, y experimentar unas *técnicas*, y esto es lo que pretendo presentar en este libro.

Los *principios* forman la base del sistema. Las críticas frecuentes a la planificación estratégica formalizada proceden siempre de una falta de aplicación de estos principios. Y si algún principio no se cumple, lo que se está haciendo es otra cosa distinta de la planificación.

La *metodología* es un requisito imprescindible para el éxito de la planificación. La metodología tiene unas directrices casi universales, pero que han de ser aplicadas al caso específico de una organización. Si una planificación estratégica no responde a una sistemática y una metodología, si no está formalizada, es otra cosa distinta a una planificación estratégica.

Las *técnicas* constituyen el soporte de todo el proceso. La mayoría de ellas ha surgido de las experiencias concretas en la elaboración de planes estratégicos. Algunas fueron modas, y han dejado de usarse. Otras se han ganado la supervivencia por su eficacia práctica.

A lo largo del texto presentaré un *caso completo de planificación*, hipotético, que permite ver cómo el sistema se aplica de forma concreta.

Unos breves comentarios sobre el estilo. No escribiré “hombre” ni “mujer”, sino “persona” para evitar desviaciones machistas (persona, por cierto, es femenino, lo que supone una cierta discriminación positiva...).

Tampoco escribiré “empresa” sino “organización”, porque la planificación es aplicable a cualquier fórmula de colaboración humana.

Y, por último, creo que el empleo que hago en ocasiones de un tono desenfadado no supone, en ningún caso, la pérdida del rigor que un libro de estas características exige. El empleo de expresiones o anécdotas ingeniosas (que no “graciosas”) contribuye además a despertar el interés y a facilitar la “transferencia de conocimientos”, como dicen los expertos en formación y desarrollo.

la evolución histórica de los sistemas de control económico de las organizaciones

Los sistemas de control económico han experimentado cambios a lo largo de los tiempos. Esta es mi visión de esta evolución.

La cuenta de caja. Supongamos una mujer que se dedica a vender castañas. Saca de su casa una caja con 20 euros, compra castañas, compra carbón, asa las castañas, y las vende. Al final del día tiene 30 euros en la caja. Ha ganado 10. La caja es su instrumento de control económico.

La contabilidad general. Lo más probable, sin embargo, es que la castañera tenga en casa carbón y castañas, que seguramente no haya pagado. Y que tenga un aparato para asar castañas que esté pagando a plazos. Algún cliente conocido le paga al final de la semana. Necesita, por lo tanto, llevar una cuenta de almacén (dos, una para las castañas, otra para el carbón), una cuenta de inversiones (el aparato de asar), una cuenta de proveedores (tres, el de castañas, el de carbón, el del aparato), una cuenta de caja..., es decir, necesita llevar una contabilidad general, una contabilidad externa, para conocer su situación patrimonial, financiera y económica.

La contabilidad (industrial) analítica. Imaginemos ahora que además de asar castañas, asa y vende batatas o boniatos. Querrá saber lo que gana o lo que pierde en cada uno de esos productos. Es decir, tiene que llevar una contabilidad industrial, una contabilidad interna. El nombre de contabilidad industrial viene de que se empezó a usar en las empresas indus-

triales. Ahora se llama contabilidad analítica, denominación de origen francés. Y no sólo se determinan los costes por producto, sino también por sección (o sucursal), por cliente, por zona geográfica.

Los costes estándar. A principios del siglo pasado se pensó que era muy interesante conocer el coste histórico (no tanto “real”) de un producto o servicio, así como calcular la desviación de este coste con respecto a un coste standard, un coste de norma o de comparación: el mejor coste obtenido en los últimos años; el coste ideal, si se utilizasen las mejores máquinas, métodos, materiales y trabajadores; el mejor coste del competidor (*benchmarking* se diría ahora), etc. Surgió entonces el control de costes basado, sustancialmente, en el análisis de las desviaciones en precio y cantidad.

Las previsiones a corto plazo: el control presupuestario. La idea de calcular costes previstos, presupuestados, de norma, condujo a la idea de aplicar el mismo criterio a las demás variables económicas. Hacer un presupuesto de inversiones, de ventas, de compras, de gastos, de tesorería, de capital. Es la idea del control presupuestario, basado en la comparación de los datos producidos con un presupuesto anual: éste era (y es) el horizonte de la previsión.

Los planes a corto plazo: el control de gestión. Una importante mejora se introdujo después como consecuencia de la dirección por objetivos que nos explicó Peter Drucker. La comparación dejó de hacerse con el presupuesto, para pasar a comparar las realizaciones con los objetivos establecidos, o con la transformación de los presupuestos en objetivos. Este es el control de gestión, una denominación también de origen francés. Su horizonte es también el año.

Las previsiones a largo plazo. Muchas empresas y organizaciones se dieron cuenta de que las previsiones y objetivos no pueden limitarse a un periodo anual. No se lanza un nuevo producto para ser vendido y liquidado en un año. Una inversión se hace en un instante, pero desde luego dura varios años. Por ello se empezaron a poner en práctica previsiones a largo

El por qué y el para qué de la planificación estratégica

plazo. En 1952 asistí en Fointainebleau a una jornada bajo el título *Les previsiones a cinq ans* (lo de los “cinq ans” era una concesión a los planes quinquenales soviéticos...).

Los planes a largo plazo (Long Range Planning). Por las mismas razones que se pasó del control presupuestario al control de gestión, de las previsiones a los objetivos, se pasó de las previsiones a largo plazo a los planes u objetivos a largo plazo. Estamos a principios de la década de los sesenta, en el siglo pasado. La estabilidad y el desarrollo eran el caldo de cultivo necesario para el desarrollo de este enfoque.

La planificación estratégica (Corporate Planning). Es esta una denominación de origen británico, probablemente. La denominación “corporativa” se usó para expresar el carácter integral y holístico de la planificación estratégica, a fin de sensibilizar sobre la necesidad de que los planes de todas las unidades y de las diversas áreas funcionales (planes de marketing, planes de recursos humanos, planes de desarrollo de nuevos productos) estuviesen incorporados a un plan general de la corporación.

La dirección estratégica. No todo el mundo estará probablemente de acuerdo con esto, pero nosotros creemos que la dirección estratégica es la prolongación de la planificación estratégica, que incorpora la programación, la elaboración de los presupuestos (no debiera decirse “presupuestación”), y los sistemas de información y control. Volveremos sobre ello.

Aquí estamos ahora. Un primer comentario es contemplar cómo a lo largo del tiempo se han ido incorporando a los sistemas de control económico las ideas de previsión, de plan, de programa, pero también de plazos: el corto y el largo.

Y otro comentario aún más importante: la aparición de nuevos sistemas de control económico no ha supuesto la supresión de los sistemas de control anteriores. Ningún nuevo sistema ha desplazado a ninguno de los anteriores. La dirección estratégica no suprime la contabilidad general o la analítica, las previsiones y los planes a corto plazo.

los conceptos de previsión, presupuesto, plan y programa

No siempre están claras las diferencias entre estos conceptos, pero es esencial esta diferenciación.

- Una *previsión* es algo que se espera, algo pasivo. Es una hipótesis de lo que creemos que ocurrirá: qué pensamos vender, qué resultados económicos tendremos, cómo evolucionarán los hábitos de nuestros clientes.
- Un *presupuesto* es una previsión monetarizada. Puede hacerse una previsión del grado de ocupación de los equipos industriales, de la mejora de la productividad, o de las necesidades de incorporación de mano de obra. Pero estas previsiones no necesitan tener una expresión económica. Podemos tener previsiones de horas de trabajo, de unidades producidas, de cuota de mercado, pero estas previsiones no se indican en euros. Si pueden indicarse en euros la cifra de negocios, los beneficios o pérdidas, y el volumen de las inversiones forman parte de los presupuestos.
- Un *plan* es algo que se quiere, algo activo. Tiene un carácter voluntarista. Se ha escrito que un plan es la transformación de las previsiones en objetivos. Pero esto no es cierto. Un plan o un objetivo puede fijarse sin necesidad de una previsión: es lo que quiero vender, o ganar, o crecer. Lo que ocurre es que un plan sin una *consideración* de una previsión puede ser una utopía, un *wishful thinking*.
- Un *programa* es un conjunto de *tareas*, un *calendario*, unos *responsables*, unos *recursos*. Cuatro requisitos ineludibles. Un programa es hacer bajar a la tierra las especulaciones de los objetivos y de las estrategias.

el concepto de estrategia

Tenemos que profundizar sobre estos términos, pero desde el principio conviene que adelantemos alguna definición de

El por qué y el para qué de la planificación estratégica

estrategia, ya que estamos hablando de planificación *estratégica*.

Por un lado, *estrategias* son las *acciones* estudiadas para alcanzar unos *finés*, teniendo en cuenta la *posición competitiva* de la organización, y las hipótesis y escenarios sobre la *evolución futura*.

Pero es también, en términos *militares*, *lo que se hace antes y lejos del lugar del combate*. Esta es la definición del general francés Barre. Lo que se hace en el lugar y el momento del combate es táctica, operaciones.

Esta misma idea está recogida en el siguiente pasaje del Evangelio de San Lucas: “¿Qué rey, si sale a guerrear con otro rey, no se sienta antes y delibera si puede hacer frente con 10.000 hombres a los 20.000 que el enemigo tiene y, si no, hallándose aún lejos de él, le hace proposiciones de paz”.

En este simple texto están los elementos de un plan estratégico:

- Un fin: la salvación del rey y el reino (de forma implícita).
- Una evaluación interna: tenemos 10.000 soldados.
- Una evaluación externa: el enemigo tiene 20.000.
- Una alternativa estratégica: salir a guerrear, o proponer la paz.

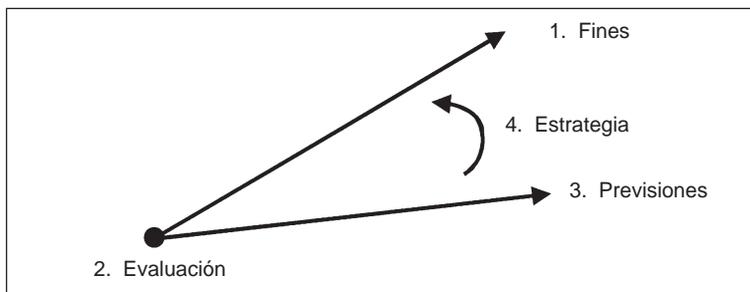
Y figuran las características de la estrategia: “hallándose aún *lejos de él*” y se sienta “*primero y delivera*”.

En el mismo texto hay (hace 2.000 años) una demostración de que ya entonces se hacían presupuestos: “¿Quién de vosotros, si construye una casa, no considera si tiene bastante dinero para terminarla?”.

el concepto de planificación estratégica

Tal vez, la representación gráfica que mejor representa los elementos de la planificación estratégica es el modelo de la empresa consultora norteamericana Stanford Research Institute.

Dirección y planificación estratégicas...



El modelo refleja:

- el vector de los *finés* (lo que se quiere lograr).

Para el que no sabe hacia donde va, todos los vientos son favorables

“Si no sabes dónde quieres ir, Alicia, todos los caminos te conducirán allí” (*Lewis Carrol*)

- el vértice de la *evaluación* (la posición competitiva en relación con la competencia)
- el vector de las *previsiones* (qué esperamos que suceda).

“No llovía cuando Noé construyó el arca” (*Howard Ruff*)

- el arco de las estrategias (qué tenemos que hacer).

el concepto de dirección estratégica

Recordamos el contenido de la dirección estratégica: es un proceso que incluye:

El por qué y el para qué de la planificación estratégica

La planificación estratégica +
+ los programas y planes de acción +
+ los presupuestos +
+ los sistemas de información y control

La *planificación estratégica* nos indica las *acciones* a emprender para conseguir los *finés*, teniendo en cuenta la *posición competitiva* relativa, y las *previsiones* e *hipótesis* sobre el futuro.

Los *programas* y *planes de acción* nos indican qué hay que hacer, por quién, cuándo, y con qué recursos.

Los *sistemas de información* (ex ante, ex post e in vía) constituyen la base del control del cumplimiento del plan.



planificación formal y mentalidad estratégica

Un tema de debate: ¿es suficiente con que la planificación se limite a ser un estilo de dirección, un hábito, un comportamiento o una filosofía, sin necesidad de seguir un proceso metodológico y de traducirse en un documento?

O, por el contrario, ¿debe formalizarse la planificación siguiendo una metodología, nombrando responsables, programando reuniones, elaborando estudios, redactando un documento final que incluya todas las fases del proceso?

El debate está abierto, pero nosotros intentaremos demostrar la conveniencia, cuando no la necesidad, de contar con una planificación estratégica formal.

Los planes no sirven para nada: lo que sí merece la pena es planificar

el horizonte temporal de la planificación

¿Qué es largo plazo y corto plazo? Parece que el largo plazo está asociado a la planificación estratégica, y que este largo plazo gira en torno a los cuatro años, actualmente.

Antes, en periodos de estabilidad, los planes duraban más. Michael Kami, que fue responsable de planificación en IBM y luego en Xerox, contestó, cuando un asistente a una conferencia suya en París le preguntó por el plazo recomendable de un plan estratégico: "Cinco años. ¿Por qué? Porque cuatro años son muy pocos, y seis años son demasiados".

El *corto plazo* está asociado a la planificación táctica, y aquí hay bastante unanimidad en que gira en torno al año, e incluso a un periodo inferior

la necesidad de una planificación a largo plazo

Piense en el largo plazo: pasará en él el resto de sus días

El por qué y el para qué de la planificación estratégica

¿Por qué es necesario un plan estratégico a largo plazo? Este es un inventario, no exhaustivo, de los argumentos que pueden darse para la justificación del plan estratégico a largo plazo:

- Hay que pensar en las *consecuencias futuras de las decisiones de hoy*. La inversión que realicemos hoy puede responder a las necesidades de hoy, pero no necesariamente a las necesidades que surgirán el día de mañana.
- Sabemos que *el futuro no será una extrapolación del pasado*. Lo que ocurrió después del 11S no tiene nada que ver con la situación económica y política inmediatamente anterior. La extrapolación sólo es válida para periodos cortos de tiempo cercanos al momento de la previsión, en función de la sinergia que, como la física, tiene la economía.
- Hay que estar *preparado ante las expectativas y las contingencias*. La eficacia de la reacción ante un suceso grave e inesperado es función de la preparación que se haga de esta reacción, del análisis de los indicadores de alerta y las señales de alarma. Entre otras cosas, porque los momentos de crisis no son los más adecuados para pensar y actuar.
- *Ya no se compite por el pasado o el presente, sino por el futuro*. En el futuro no tendremos los competidores de ahora. Habrá “nuevos entrantes” en el mercado, aparecerán productos sustitutivos. Aparecerán, sobre todo, sectores completamente nuevos. Piénsese en todos los que han surgido en los últimos años, de la telefonía móvil a los mensajeros.
- *Anticiparse significa pensar en el futuro*. En la anticipación a las acciones de los competidores está la clave del éxito. Hay que actuar antes, y para ello es preciso pensar qué puede ocurrir en el futuro. Agilidad y anticipación van juntas.

En África, todas las mañanas se despierta un león. Sabe que tiene que correr más que la gacela, si no, no comerá. En África, todas las mañanas se levanta una gacela. Sabe que tiene que correr más que el león, de lo contrario el león la comerá. Moraleja: cuando te levantes lo mejor es que eches a correr, porque, o no comes, o te comen.

- Basta *la fase de evaluación para justificar la formalización del plan*. Puede parecer un argumento débil, pero es muy importante. Uno de los cuatro componentes de la planificación es la evaluación, el análisis, el diagnóstico. Cuando se pone en marcha en el marco del plan, esta fase tiene un enorme valor para la mejora de la gestión, con independencia del resultado de las otras fases.
- El único medio de *desarrollar una mentalidad estratégica es empezando por un sistema formal*. Es cierto que puede haber líderes con una clara mentalidad estratégica que pueden formular estrategias eficaces, sin someterse a los requisitos de un plan formal. Pero el plan estratégico tiene también, como veremos, una componente didáctica: haciendo el plan, se crea un enfoque estratégico en la organización.
- *Sólo un sistema formal puede crear un equipo estratégico*. Por último, la planificación formal puede ayudar, si se cumplen los principios que propondremos a continuación, a la formación de un equipo, pero de un equipo que piense estratégicamente.

los argumentos en contra de la planificación

Lo que ocurre es que hay demasiada gente que no está de acuerdo con estos razonamientos y propone unos contraargumentos con una apariencia de solidez. Entre ellos se suelen encontrar los siguientes:

El por qué y el para qué de la planificación estratégica

- *No podemos adivinar el futuro*, no tenemos el don de la profecía. Esto es especialmente cierto cuando nos encontramos con un entorno cambiante. La historia está llena de predicciones que no se realizaron. Y es grave tomar decisiones importantes basándonos en predicciones que carecen de fundamentos sólidos.
- *Un plan a largo plazo es una burocracia* que supone tiempo y dinero, un esfuerzo complicado y costoso. Obliga a diseñar un método, a contar con la colaboración de un consultor, a crear un Departamento de Planificación, a celebrar incontables reuniones en las que tienen que participar muchos directivos.
- Un plan formalizado *es un freno a una gestión ágil operativa*: antes de tomar cualquier decisión importante hay que consultar el plan, que tiene que ser respetado para que sea efectivo, y en el que la agilidad es una importante ventaja competitiva.
- *Los problemas del largo plazo distraen la atención de los problemas urgentes* en un entorno fuertemente competitivo. Se deja de pensar en lo que es urgente para dedicar tiempo a lo que es aparentemente importante.
- *Es más importante la capacidad de reacción que la reflexión sistemática*. Pensemos en la primera regla de oro de *En busca de la excelencia*, de Peters y Waterman: “Énfasis en la acción”. El conocido lema de “Preparados, fuego, apunten”.
- *Es suficiente con una mentalidad estratégica en el líder*. Las decisiones estratégicas importantes no son muchas. Es suficiente con que el líder de la organización sepa qué hacer, que los demás lo entiendan, lo acepten y lo apliquen.

la posibilidad de una planificación a largo plazo

Los teólogos católicos, en la época de los fuertes movimientos heresiarcas, decía que es fácil desmontar los argumentos

de un maniqueo estúpido. Si los argumentos son endeble, es fácil desmontarlos.

No es que los argumentos citados sean endeble del todo. Tienen su lógica, y no son insensatos los que los presentan. Pero vamos a intentar desmontarlos uno por uno.

- Es cierto que no podemos adivinar el futuro. Pero recordemos lo que nos enseñó Peter Drucker: “Un plan no se hace para que se cumpla, sino para actuar cuando no se cumple”. Si el plan no se cumple, se reformula.
- *Un plan estratégico no tiene necesariamente que ser burocrático.* No tiene por qué suponer mucho tiempo y dinero. No es necesaria en muchos casos la colaboración de un consultor y desde luego, nunca su colaboración intensa.
- *Un plan no es incompatible con la agilidad que se requiere:* un plan no tiene que ser rígido. Como dicen Hamel y Prahalad, hay que combatir “la tiranía de la O” (o plan, o agilidad), con el “círculo virtuoso de la Y” (podemos planificar y ser ágiles). La agilidad prima sobre el plan.
- *Hay que dedicar algún tiempo a pensar en el largo plazo.* Este tiempo será menor en épocas de crisis, cuando los problemas requieren toda, o casi toda la atención. Dedicar una hora a la semana, o una tarde al mes, o un día al trimestre. Pero piensa alguna vez en el futuro.
- *No es incompatible la capacidad de reacción con la reflexión sistemática.* Tampoco son incompatibles la reflexión y la planificación. Uno puede tener pensado lo que va a hacer (el plan), pero cambiarlo, si las circunstancias cambian o los competidores actúan de forma impensada (la reacción).
- *La mentalidad estratégica tiene que estar diseminada en toda la organización.* Todos los directivos tienen que tener capacidad de liderazgo, tienen que llegar a líde-

El por qué y el para qué de la planificación estratégica

El 19 de julio de 1936. En la plaza del pueblo, vacía ante el temor de la llegada de fuerzas hostiles, está el “tonto del lugar”. Cuando ve llegar a las tropas, saluda... con el brazo derecho en alto y la mano extendida, y con el izquierdo en alto con el puño cerrado. Además, canta con voz fuerte el “Cara al Sol” con la música de la Internacional... Si ve a los soldados con pañuelos rojos al cuello y la hoz y el martillo, baja el brazo derecho, y sigue cantando, con la música propia: “Agrupémonos todos...” Si los soldados llevan al cuello un “detente” o una cruz, baja el brazo izquierdo y canta “Volverán banderas victoriosas...”.

Ejemplo paradigmático de capacidad de reacción ante las circunstancias del entorno, pero con una clara planificación de lo que hay que hacer según el color rojo o azul de los que se presenten.

res, y el líder necesita tener una mentalidad estratégica que se consigue, sobre todo, participando activamente en el proceso de planificación.

los principios “nucleares” y los requisitos de la planificación eficaz

Yo creo que a partir de todas estas consideraciones teóricas, pero también, y sobre todo, de la experiencia de las empresas que han emprendido procesos de planificación, pueden deducirse los siguientes principios y requisitos básicos para que una planificación sea eficaz:

- El principio de la *flexibilidad y actualización*. Todo plan puede y debe ser actualizado cada vez que las circunstancias del entorno o la voluntad de la organización modifiquen las hipótesis básicas en las que se sustenta el plan.
- El principio de la *participación*. En el proceso de planificación deben participar, por principio, todos los directivos, pero es recomendable que el proceso de

participación se abra al mayor número de niveles posible. Primero, porque el que participa, se compromete; segundo, porque se pueden recoger ideas valiosas de muy diversas fuerzas; tercero, porque al personal se le motiva; y cuarto, porque al personal se le forma.

- El principio del *compromiso de la Dirección*. No hay plan si la alta Dirección no está convencida de la necesidad y posibilidad de planificar, si no se implica y no se compromete. Servir de ejemplo, apoyar las decisiones, asignar los recursos, son algunas de las ventajas.
- El principio del *deslizamiento*. Un plan no puede hacerse cada cuatro años para un periodo de cuatro años. Al segundo o tercer año no sirve de nada porque las hipótesis de partida han cambiado. Un plan hay que hacerlo cada año para los cuatro años siguientes, modificando lo que haya que modificar del plan anterior.
- El principio de la *gestión*. Desgraciadamente muchos planes estratégicos, sobre todo los encargados a organizaciones externas, acaban en las estanterías sin ser utilizados jamás, tal vez sólo por cosmética, para adornar los sistemas de gestión. Pero el plan tiene que ser un documento vivo, un documento que se consulte cada vez que se tenga que tomar una decisión importante, conozcamos una información del mercado trascendente, o cambie la dirección.
- El principio de la *globalidad*. Un plan tiene que ser global: incluyendo los planes a corto plazo, los planes de las diversas unidades, los planes de formación, los planes comerciales, los planes financieros... Nada puede permanecer al margen del plan estratégico.
- El principio de la *programación*. Un plan estratégico precisa ineludiblemente ir seguido de unos programas y planes de acción, de unos presupuestos, de unos sistemas de información, control y seguimiento. Es decir, el plan estratégico tiene sentido si se integra en una dirección estratégica.

El por qué y el para qué de la planificación estratégica

- El principio del *control*. El plan tiene que ser controlado. Es decir, hay que completar todas las fases del control: un término de comparación (el propio plan), una medida de las realizaciones (que nos ofrecen los sistemas de control económico y los Cuadros de Mando Integrales), un cálculo de las desviaciones, un análisis de estas desviaciones, y unas acciones correctivas para tratar de alcanzar los planes, o para modificarlos.
- El principio de la *transparencia*. Ciertas estrategias que figuran en el plan tienen que ser reservadas, podrían ser utilizadas por la competencia en su favor. Pero la mayor parte de las informaciones del plan pueden ser divulgadas. Ello contribuye a mejorar la imagen de la empresa, y refuerza los esfuerzos que las empresas están haciendo ahora para aplicar los principios del “buen gobierno corporativo”.
- El principio del *status del planificador*. Si la empresa, por su dimensión, tiene que tener un Departamento de Planificación, es un principio básico que el planificador tenga el *status*, las cualidades, y las funciones que le corresponden, y a las que haremos referencia en su lugar. Adelantemos que tiene que ser un apoyo a la línea, a la que nunca sustituirá; que tiene que depender del Director General; que tiene que dedicar tiempo completo.
- El principio del *plan y el control unidos*. El que planifica, controla. Puede ser que esto sea una contradicción de la conocida pregunta latina: “*Qui custodiat custodes?*”, “Quién guardará al guardián”. Pero para controlar hay que conocer a fondo lo que ha de controlar, y eso lo sabe el que hace el plan. Crear dos unidades independientes en el organigrama, una para el plan, otra para el control, es una fuente de perturbaciones.

los errores en la planificación

Un corolario de lo anterior son los errores que puede cometer la organización que aborda un proceso de planificación:

Dirección y planificación estratégicas...

- *El plan lo hacen dos.* O tres. El Director General, por ejemplo, con el Director Financiero y el de Operaciones.
- *Lo importante no está en el plan.* Por ejemplo, si existe un plan de sistemas, o un plan de desarrollo y formación que el plan no contempla.
- *Se sobrevalora la previsión.* La previsión es importante. Pero no lo más importante.
- *Se infravaloran los programas.* Porque la planificación es más “elegante” que la programación. Pero la programación es lo que hace que la planificación baje a la tierra.
- *Peso excesivo de lo cuantitativo.* Lo cuantitativo es importante (se ha llegado a decir la tontería de que lo que no se puede medir no existe). Pero en el largo plazo lo más importante es lo cualitativo, ante las dificultades de la previsión. No hay nada más exacto que una flor, una prenda o una sinfonía.
- *Peso excesivo de lo financiero.* Es el error más antiguo. Lo financiero es tan importante que constituye el test de coherencia y consistencia de la planificación. Pero es más importante, por ejemplo, el lado humano.
- *No se corrige nada.* Es consecuencia de un temor reverencial a la planificación. Pero la planificación no es intocable.
- *El planificador no da el perfil.* Es un error poner al frente de la planificación a un directivo al borde de la jubilación o a un MBA recién incorporado.
- *Se planifica sin convencimiento.* Esto ocurre cuando se planifica por moda, por mimetismo con otras empresas del sector, porque el Director General asistió a un seminario o leyó un libro.
- *El planificador quiere mandar.* El planificador no debe imponer nada. Tiene que ser un facilitador, un formador, un animador, un *coach* o un mentor, pero no intervenir en los contenidos, salvo, en situaciones de *impasse*, al nivel de sugerencia.

El por qué y el para qué de la planificación estratégica

El Director de Planificación de un *holding* industrial era conocido por su talante autoritario. Pero hablando con él me comentó: “No es que sea autoritario. Es que cuando hago una pregunta, por ejemplo, ¿Por qué no se han subido los precios de las habitaciones de la cadena?, el Director me dice, “Vale, enseguida los subiremos”. Tengo una chica de servicio que cuando le pregunto, “¿Esta sopa tiene sal?” me dice, “Perdón, señor”. Coge el salero, y le echa sal. No es mi falta...”.

modas estratégicas

Es curioso observar cómo en la literatura sobre planificación estratégica se suceden una serie de conceptos alternativos a *planificación estratégica* o *dirección estratégica*. Los más generales son los siguientes:

- Visión estratégica.
- Pensamiento estratégico.
- Mentalidad estratégica.
- Orientación estratégica.

Los más específicos tienen su origen en la publicación de Gary Hamel y C. K. Prahalad, *Compitiendo por el futuro*, y son casi autoexplicativos:

- Propósito estratégico (*strategic intent*).
- Arquitectura estratégica (*strategic architecture*).
- Apalancamiento estratégico (*strategic leverage*).

Por último, hay que hablar de posicionamiento estratégico, terminología debida al profesor de estrategia de la Escuela de Negocios de Harvard, (*Michael Porter*) y de los expertos de la teoría de las matrices de cartera (*portfolio management*).

¿primero los fines o la evaluación?

¿Es preferible fijar primero los fines que se desean alcanzar, y luego ver si nuestra capacidad competitiva y la evolución del entorno nos permite formular estrategias para alcanzarlos?

¿O es conveniente empezar por evaluar la capacidad competitiva y las previsiones y escenarios, fijar luego los fines y completar el proceso con la formulación estratégica?

La primera alternativa significa no poner condicionantes a la voluntad. Fijo lo que quiero lograr. Si mi capacidad o las circunstancias y la evolución del entorno no lo permiten, cambiaré los fines y objetivos.

La segunda alternativa parece más “realista”: parto de lo que tengo. Hace años se decía que los objetivos deben basarse en las previsiones, forzándolas: “estimamos crecer un 10%, pero nos vamos a marcar la meta del 15%”.

Entiendo que la utilización de uno u otro enfoque depende de razones psicológicas: hay quien prefiere fijar las metas y luego buscar los medios para lograrlas; hay quien prefiere saber con qué se cuenta y luego marcar los fines.

Y creo que lo importante no es por dónde se empiece, sino que esté claro que una cosa es el vector de los fines, y otra distinta el vértice de la evaluación y el vector de las previsiones. Los fines no son una magnificación de las previsiones, ni las acciones estratégicas pueden basarse sólo en los fines.

EL CASO: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

GESTIÓN AVANZADA, GESTA es una empresa de formación y consultoría especializada en la formación de altos directivos en gestión estratégica y de los recursos humanos, con más de 30 años de experiencia en su actividad, que ha ido evolucionando hacia el empleo de sistemáticas y técnicas de gestión avanzada organizativa.

La forma jurídica y el capital social

Es una sociedad anónima, cuyo 70% del capital está en manos de un grupo de altos directivos de empresas y organizaciones ya jubilados, un 20% en su Presidente Director General y un 10% lo poseen los socios directores y socios. Los fondos propios (capital más reservas) son 300.000 euros. El endeudamiento a corto plazo es de 30.000 euros, aproximadamente el mismo valor que el realizable.

El por qué y el para qué de la planificación estratégica

Los recursos humanos y la estructura orgánica

El equipo humano está formado por varios niveles:

- el Presidente Director General
- 4 Socios Directores
- 6 Socios Consultores
- 10 Consultores/formadores
- 10 Técnicos
- 5 del Staff.

El PDG es responsable principalmente de la gestión de los recursos humanos: reclutamiento y selección, remuneración y promoción, formación y desarrollo, motivación y retención del personal.

Los Socios Directores son responsables de las 4 áreas en las que se divide la empresa:

1. Consultoría avanzada de gestión.
2. Formación de primer nivel.
3. Diseño y desarrollo de productos y servicios.
4. Captación y fidelización del cliente.

La empresa no tiene sucursales, sus oficinas están en Sevilla. Pero sí tienen corresponsales que actúan como prescriptores y cobran una comisión en función de los ingresos percibidos por **GESTA**.

El estilo de dirección

El estilo de dirección es la *dirección participativa por objetivos*.

Se aplican técnicas de gestión avanzadas, sirviendo en ocasiones la empresa como banco de pruebas para el diseño, desarrollo y aplicación de los productos y sistemas que se aplicarán a los clientes.

Hay una política de puertas abiertas, un estilo de comunicación informal, una mentalidad de concertación.

Los productos y servicios

Los productos y servicios son idénticos tanto para la consultoría como para la formación

Básicamente son dos las grandes áreas de servicio:

- la consultoría avanzada de gestión;
- la formación de directivos.

Ambas áreas de servicio se despliegan en una serie de áreas de actividad:

Dirección y planificación estratégicas...

1. Dirección general.
2. Estrategia y planificación.
3. Gestión de recursos humanos.
4. Gestión de la producción.
5. Gestión comercial.
6. Sistemas de información.

los clientes y mercados

Básicamente, los clientes de GESTA son:

- entidades financieras (principalmente bancos y cajas de ahorro);
- grandes empresas cotizadas en bolsa, de cualquier sector de actividad;
- organismos estatales;
- entidades no lucrativas de dimensión nacional.

Han aceptado contratos con otras empresas y organizaciones que no están en estos segmentos de mercado, pero sistemáticamente se han negado a trabajar con PYMES. Ayuntamientos, pequeñas ONG'S o fundaciones.

Sus interlocutores son siempre altos directivos. En las acciones formativas sólo se admiten personas en puestos de responsabilidad. Es evidente que en los trabajos de consultoría intervienen en ocasiones otros niveles, pero los informes finales siempre se dirigen al primer nivel directivo. Los clientes se encuentran sobre todo en Andalucía, algunos en el Algarbe portugués, en Extremadura, en Murcia y en Ciudad Real, generalmente en el área de la formación de directivos.

los proveedores y suministros

Los consultores se suelen ofrecer, bien procedentes de Universidades y Escuelas de Negocio, bien de otras consultoras. No tienen acuerdos de licencia con ninguna empresa nacional ni extranjera, todos los servicios son propios.

Los suministros son generalmente materiales para las acciones formativas, y equipos informáticos. Algunas partes de los trabajos de consultoría se subcontratan. Lo mismo ocurre con algunas acciones de formación.

la competencia

En Sevilla hay una fuerte competencia, tanto de empresas consultoras locales como de centros de formación muy prestigiosos, no así en los otros ámbitos geográficos de actuación. En todas partes está también la competencia de empresas consultoras multinacionales.

la evolución

En sus 30 años de existencia la empresa ha tenido un crecimiento muy lento. No ha emprendido acciones comerciales serias, ni formulado un plan de marketing, dando respuesta por lo general a las demandas del mercado, y basándose en el éxito de sus acciones formativas, no tanto por el contenido como por las destrezas de los instructores. Por eso ha atravesado épocas con dificultades financieras, que no existen ahora.

Por estos motivos, piensan que sería útil elaborar un plan estratégico a largo plazo que dinamice la empresa y concite el apoyo y el entusiasmo de todos los colaboradores.

Capítulo 2

La fijación de los fines de la organización

las fases del proceso de planificación

La metodología del proceso de planificación es un despliegue del esquema del Stanford Research Institute. Consta de las siguientes fases:

- Fase 1. Fijación de fines.
- Fase 2. Análisis externo: análisis del sector.
- Fase 3. Análisis externo: análisis del mercado.
- Fase 4. Análisis interno: inventario, selección y análisis.
- Fase 5. Análisis interno: otros modelos de análisis.
- Fase 6. Previsiones y escenarios.
- Fase 7. Alternativas estratégicas.
- Fase 8. Matrices de cartera.
- Fase 9. Reflexión estratégica.
- Fase 10. Planes contingentes.
- Fase 11. Programas y presupuestos.
- Fase 12. Sistemas de información.
- Fase 13. Organización para la planificación.

la fase teleológica del proceso de planificación

La primera fase del proceso de planificación es la fijación de fines. Es la fase teleológica del proceso (del griego *teleos*, fin).

Dirección y planificación estratégicas...

Dichos fines están formados por una serie de conceptos que describimos a continuación:

1. Las grandes directrices.
2. La finalidad.
3. La visión.
4. La misión.
5. Los valores.
6. Las políticas.
7. Las restricciones.
8. Las limitaciones.
9. Las líneas estratégicas.
10. Los grandes objetivos.

Éstos se ordenan con un criterio similar al de la normativa legal. En un Estado, la Constitución es la norma más importante. Luego, las leyes orgánicas. Después, las leyes ordinarias, y así sucesivamente. En la planificación estratégica, los fines más importantes son la visión, la misión y los valores. Y así sucesivamente...

las grandes directrices

El punto de partida de la fijación de fines puede ser, para una gran organización, un marco de referencia que, por lo general, consta de los siguientes elementos:

- *El marco legal y estatutario* (por ejemplo, la Ley de Sociedades Anónimas, y los estatutos en una sociedad anónima; los estatutos de una fundación, etc.).
- Las *directrices generales* (fijadas por el Consejo de Administración en una sociedad, o por el Gobierno y el Ministerio correspondiente, en un organismo).

El marco legal y estatutario no es fácil de modificar. Pero las directrices generales en una empresa privada pueden ser

modificadas en función de las conclusiones del plan estratégico, antes de su aprobación.

la finalidad

La finalidad responde a la pregunta: ¿para qué se creó la empresa o la organización? Hay tres teorías:

- La teoría *economicista*, de los profesores de finanzas de las escuelas de negocio: la finalidad de la empresa es hacer máximo el valor de las acciones para los accionistas.
- La teoría *eticista* de los sensibles al entorno: la empresa tiene que tener en cuenta las legítimas demandas de los “interesados” en la marcha de la empresa (*stakeholders*).
- La teoría *voluntarista*: la finalidad la marca el que tenga el poder en la organización.

El tema es indiferente desde el punto de vista de la planificación. Lo único que importa es que la finalidad esté clara:

Preguntamos a cualquier persona para qué ha venido a este mundo. Uno puede decir que es católico, apostólico y romano, que cree en la resurrección de la carne y que, “este mundo es el camino para el otro, que es morada...”. Otro puede contestar que es agnóstico, pero que está preocupado por la situación de los más débiles, y quiere formar parte de grupos revolucionarios violentos en América del Sur. Un tercero, piensa que ni una idea ni la otra le convencen: está en el mundo para pasarlo lo mejor posible. Pero un ejecutivo “agresivo”, con su Samsonite en la sala VIP responde: “Estoy en el mundo para respirar. Es muy importante. ¿No comprendes que si no respiras te mueres?”.

Tal vez, en efecto, los libros de finanzas digan que la finalidad última de la empresa es “hacer máximo el valor de la acción para el accionista a largo plazo”. Esta es una idea

técnicamente incorrecta y éticamente discutible. ¿Máximo? ¿A costa de qué? El beneficio, la rentabilidad, el valor para el accionista, no es una finalidad, en principio: es una *restricción*, una *constraint*, un requisito imprescindible, que está tan claro que no es necesario ni siquiera mencionarlo (no aparece en un cuadro con los fines de la empresa de los que cuelgan en los despachos del presidente ejecutivo, incluso en Norteamérica).

Sin beneficio no se consigue capital, no se crece, no se pagan impuestos ni salarios. Pero la *empresa* (ojo, no confundir con negocio, como manifestó hace años a los medios el ex Presidente del Gobierno D. Felipe González) tiene otras exigencias, las que les imponen la *responsabilidad social corporativa*, las que plantean los *stakeholders*, los “grupos de interés”, a los que afecta la marcha de la empresa (personal, clientes, competidores, proveedores, organismos públicos, medios...). Además, ¿puede estar motivado el personal trabajando en una empresa cuya *única o principal* finalidad sea hacer más ricos a los propietarios?

En cualquier caso, desde el punto de vista de la planificación esto es irrelevante. Claro que puede fijarse por quien tiene el poder en la empresa el objetivo prioritario del beneficio. Además, es lícito y, para muchos moralistas y economistas, la verdadera, si no única, responsabilidad de la empresa con la sociedad: es la creación de riqueza. Desde el punto de vista de la planificación lo que importa es que esto quede claro.

LA FINALIDAD DE GESTA

GESTA se ha creado con la triple finalidad de permitir el máximo desarrollo profesional y personal de sus consultores, encontrar con los clientes soluciones eficaces a sus problemas de gestión, y alcanzar una rentabilidad suficiente que garantice su supervivencia

la visión

La visión es lo que nosotros queremos que sea la organización en el futuro, cómo la concebimos en su situación ante el entorno y su organización interna. Una visión es lo que está generalmente en la mente del fundador de la empresa.

Por ejemplo, “nos vemos” como líderes del sector en el futuro; como una empresa de referencia, como una empresa en la que los profesionales desearían trabajar.

La Caja de Ahorros de Madrid es una venerable institución fundada por el Padre Piquer y el Marqués viudo de Pontejos. Crearon un Monte de Ánimas, un Monte de Piedad, que todavía miman la institución, al estilo de los “montes píos” italianos. Y el Padre Piquer tenía clara la visión del Monte: “liberar a las clases menesterosas de la usura”.

LA VISIÓN DE GESTA

GESTA se ve en el futuro como una empresa líder en el asesoramiento y formación de altos directivos en el área de la Dirección General, la planificación, y la gestión de recursos humanos en la Comunidad Autónoma Andaluza y la de Extremadura.

la misión

La misión es una descripción de lo que queremos hacer. ¿Cuáles deben ser nuestros productos y servicios? ¿En qué sector queremos estar? ¿Cuáles deben ser nuestros mercados y clientes? ¿En qué áreas geográficas?

Un astillero de las rías bajas gallegas contrató a un economista como Director General. Ante la dificultad de conseguir contratos para la construcción de buques pesqueros congeladores de arrastre por popa, decidió construir plataformas petrolíferas para la exploración en alta mar (*off shore*). Pero la falta de experiencia, y de especialistas en los procesos de construcción volvió la iniciativa en un fracaso (problemas técnicos, fallos de calidad, retrasos, altos costes). Reunido el Consejo de Administración, exigió explicaciones al Presidente (accionista minoritario) por alejarse de la misión tradicional de la empresa y cesó al Gerente. La culpa hay que buscarla en la falta de una declaración de misión que estuviese clara tanto para el Consejo como para la línea ejecutiva.

Metalúrgica de Santa Ana (después Santana Land Rover, ahora Santana Motor), de Linares, Jaén, fue creada a mediados de los años 50, como una fábrica de maquinaria agrícola acogida a los beneficios del Plan Jaén de desarrollo regional. Era una zona deprimida, con una minería de plomo en descenso y una industria olivarera entonces en receso. Todos los que trabajamos allí teníamos claro, porque así estaba escrito, que aparte de dar a los accionistas (propietarios agrícolas de la zona) un sustancioso beneficio, la finalidad de la empresa era dar trabajo seguro a aquellos “andaluces de Jaén, aceituneros altivos...”. Y pude constatar cómo esta finalidad era el factor de motivación más importante que pude encontrar en mi vida profesional.

LA MISIÓN DE GESTA

GESTA se concentrará en las acciones de formación, presenciales y *on-line*, y en el asesoramiento a la alta dirección en temas de liderazgo, recursos humanos, planificación, y áreas funcionales de la organización, para todo tipo de empresas y organizaciones, en la Comunidad andaluza y Comunidades limítrofes.

los valores

Los valores son los principios a los que la empresa y su personal se adhiere y están detrás de todos sus comportamientos.

La fijación de los fines de la organización

tos y actuaciones. Por eso se llaman también filosofía de empresa, credo corporativo, directrices generales.

Forman parte, juntamente con los hábitos y comportamientos, y con los ritos y rituales, de la cultura de la empresa. Una empresa, de cuyos valores uno es la satisfacción del cliente (valor), tendrá empleados dispuestos a conocer y dar respuesta a sus necesidades (de forma permanente), y tal vez organice competiciones internas para premiar a los que reciben de sus clientes más felicitaciones (rituales).

Los valores corren el riesgo de transformarse en “papel mojado”, en ser meras declaraciones retóricas de principios. Para que los valores constituyan un poderoso instrumento de gestión:

- tienen que ser *conocidos* por todos los niveles de la estructura (difusión),
- tienen que ser *asumidos* por todas las personas (aceptación),
- y, sobre todo, tienen que *ser puestos en práctica* (aplicación).

“Nuestro activo más importante es el personal... nuestro principal recurso estratégico... nuestra diferencia competitiva...”. ¿De verdad? ¿Está el “subordinado” de pie delante de su mesa de despacho recibiendo “órdenes” durante más de 10 minutos? ¿Le pasa el cajero las hojas del talonario y le deja su bolígrafo cuando firma cheques? ¿Termina la reunión cuando le parece a usted oportuno, sin fijar hora de terminación, sin importarle si los participantes tienen cosas (de trabajo o particulares) que hacer a una determinada hora? ¿Dice a la secretaria que venga a su despacho un colaborador inmediatamente, aunque no haya caso urgente, sin respetar ni al subordinado ni a su trabajo? Borre entonces de su declaración de valores la referencia al personal, por favor.

LOS VALORES DE GESTA

Todo el personal de GESTA tendrá en cuenta siempre los valores que la identifican:

- Máximo respeto al personal de la organización, cultura informal, política de puertas abiertas, escucha activa, reconocimiento de los logros y los esfuerzos.
 - Máxima calidad de servicio y atención al cliente, cualquiera que sea su importancia, constituyendo una alianza con él.
 - Máxima calidad en todas las intervenciones profesionales.
 - Máxima comunicación con los grupos de interés, y máxima transparencia.
 - Máxima colaboración con las autoridades públicas y organizaciones no lucrativas en el cumplimiento de sus objetivos sociales.
-
-

las políticas

Las políticas son criterios de actuación que guían las actividades, programas y planes de acción de toda la organización para alcanzar resultados positivos para todos los grupos de interés (clientes, empleados, gobierno, sociedad...). Las políticas pueden ser generales de empresa, o específicas: por función (financiera, comercial, operaciones), por área geográfica o área temática (subcontratación, formación), por unidad de gestión.

¿Exagero si digo que probablemente el sector que peor trata a los clientes es el sector financiero? Vamos a ver: si Vd. hace con el banco una operación comercial llamada "préstamo" o "crédito", ¿por qué tiene que firmar un papel que dice "solicitud" de préstamo? ¿Ha solicitado Vd. su coche? ¿Por qué tiene que firmar debajo del texto "el beneficiario" del préstamo? ¿Le llaman así en la escritura de compra de su vivienda? Y, sobre todo, ¿por qué las Comisiones de Riesgos hablan de "concesión" de préstamo? ¿Es que a usted le concedieron el ordenador personal?

La fijación de los fines de la organización

¿Por qué en el patio de operaciones los bolígrafos están atados con un cordel, considerando así a los clientes “presuntos ladrones”? (además de que si “roban” un millón de bolígrafos, que valen un céntimo de euro, y tienen grabado el nombre de la entidad, ¿hay publicidad más barata?). La próxima vez que vaya a “solicitar” a su Banco o Caja un préstamo, dígame al Director de la Oficina: “Vengo a ayudarte a cumplir tus objetivos de colocación de fondos... a colaborar contigo en el logro de tus metas de crecimiento del activo...”.

LAS POLÍTICAS DE GESTA

- Máximo rigor en la contratación del personal profesional de la empresa.
 - Control de calidad de todas las intervenciones profesionales.
 - Rigurosa puesta al día de los consultores en técnicas de gestión.
 - Considerar a los fallos como una oportunidad de aprendizaje.
 - Eliminar las barreras departamentales, facilitar al máximo la comunicación.
 - Lanzamiento de productos originales que satisfagan las necesidades de los clientes.
-
-

las restricciones

Las restricciones son las decisiones que nos imponemos voluntariamente, incluso aunque dificulten el logro de los objetivos u otros fines, como el mantenimiento del empleo, o contratar un porcentaje de personas con incapacidades físicas.

El Athletic Club de Bilbao, desde hace muchos años, se aplica la restricción de contratar solamente jugadores vascos.

En Metalúrgica de Santa Ana se contrataba prioritariamente el personal de la zona, incluso aunque sus capacidades fuesen muy inferiores a las de los trabajadores procedentes de otras zonas. El Corte Inglés devuelve el dinero al cliente que no está satisfecho con su compra.

LAS RESTRICCIONES DE GESTA

GESTA prestará una atención preferente, y aplicará unas tarifas reducidas a las empresas andaluzas que demanden sus servicios y tengan dificultades de supervivencia.

las limitaciones

Las limitaciones indican las dificultades con las que podemos encontrarnos para el logro de los objetivos, por razones legales (por ejemplo, una legislación medioambiental) geográficas y naturales, por imposiciones de grupos de presión, o incluso éticas. La planificación de las empresas españolas en Sudamérica tiene que tener en cuenta numerosas limitaciones de este tipo.

LAS LIMITACIONES DE GESTA

La legislación sobre formación a distancia puede suponer unos costes excesivos que la empresa puede encontrar muy difícil superar.

las líneas estratégicas

Las grandes líneas estratégicas son las orientaciones a seguir para poder alcanzar la visión y la misión, en el marco de los valores y signos culturales, y teniendo en cuenta la capacidad competitiva y las previsiones y escenarios futuros. Se trata de pronunciarse por las tres estrategias básicas de Porter (liderazgo en costes, concentración, diferenciación): o decidirse por estrategias de crecimiento, mantenimiento, reducción, retirada o supervivencia; o estrategias de alianzas, fusiones, adquisiciones, corporaciones modulares, empresas virtuales...

La fijación de los fines de la organización

Una vez pregunté al propietario de la cafetería Lina, en Madrid, cuál de las estrategias de Michael Porter, de Harvard, estaba utilizando (los planes estratégicos no se han hecho sólo para General Electric). ¿Liderazgo de costes? Sí, mantenía una diferencia con sus competidores porque sus costes eran más bajos: trabajo de familiares, política de compras muy rigurosa... ¿Concentración? También, sus clientes de los almuerzos de mediodía eran casi exclusivamente funcionarios y empleados de tipo medio de la zona que pagaban con Ticket Restaurant... ¿Diferenciación? Sí, en calidad, en servicio, en comodidad, en limpieza, en orden, en rapidez, en pocos ruidos... Porter dice que no se pueden seguir al tiempo las tres estrategias. Lina tal vez sea una excepción.

LAS ESTRATEGIAS DE GESTA

GESTA no piensa seguir una estrategia de liderazgo en costes, sino la de concentración en unos segmentos de clientes específicos, y la de diferenciación de los competidores.

No seguirá tampoco una estrategia de crecimiento expansivo, sino de crecimiento moderado, que permita una mayor proximidad y atención de los clientes,

Tampoco se seguirá una estrategia de fusiones o adquisiciones, pero sí, de forma deliberada, de alianzas con otras empresas consultoras o de formación que tengan productos complementarios que generen sinergias.

los grandes objetivos

Los grandes objetivos son las metas que se quieren alcanzar, teniendo en cuenta el conjunto de los demás fines. Se trata de unos objetivos provisionales, como tal vez lo sean las estrategias, que no podrán ser confirmados hasta que se hayan desarrollado todas las fases del plan estratégico.

¿Tienen que ser los objetivos muy elevados, casi inaccesibles? Para algunos, sí. De ese modo, si no se alcanza el

objetivo exagerado, se logrará al menos un objetivo alto. Pero esto es un factor de frustraciones, especialmente entre los mejores y más responsables.

¿Deben ser muy sencillos, para motivar a las personas? Así piensan empresas como IBM, que tiene residencias a disposición de todos los empleados que logran unas metas mínimas.

Hay una posición intermedia, que posiblemente sea la que más se acepta hoy día: *los objetivos tienen que ser difíciles, pero alcanzables*. Objetivos tensos, *stretched*, como dicen los americanos.

Me contaron una vez que los antiguos habitantes de las Islas Baleares seguían una religión zoroástrica, donde el sol era el símbolo del bien, y la luna, del mal. Al parecer, entre sus ritos estaba reunirse por las noches de plenilunio y lanzar con una honda piedras a la luna. No consta que ninguna piedra hubiese llegado a la luna, pero sí que los baleares se convirtieron en los honderos más prestigiosos del Mediterráneo. (¿Objetivos irrealizables para lograr cotas muy altas?).

Pero esto no debe ser cierto. Lo cierto es que en el Museo Etnográfico de Palma de Mallorca hay un cuadro que representa a una madre balear y su hijo de 7 años, con una honda en la mano, tratando de tirar al suelo un pan que está en una rama. La rama es lo suficientemente alta para que el futuro hondero se forme, pero también lo suficientemente baja para que el chico pueda comer. (¿Objetivos tensos, difíciles pero alcanzables?).

LOS GRANDES OBJETIVOS DE GESTA

- Un crecimiento interanual del 5%.
 - Un beneficio del 20% sobre el capital invertido.
 - Lanzamiento de tres nuevos productos cada año.
 - Mantener una media de cinco años la fidelidad media de los clientes.
 - Conseguir en tres años la certificación ISO.
-
-

cómo fijar los fines de la organización

La fijación de fines corresponde por lo general al nivel más alto de la organización, aunque el grado de participación del personal en el proceso depende, en gran medida, de la voluntad democrática de los que tienen el poder. Al menos debe intervenir el Director General con el Comité de Dirección.

Hay un procedimiento metodológico que puede utilizarse en esta etapa del proceso, pero también en otras. Consta de tres fases:

Primera fase. Cada uno de los miembros del equipo que intervenga en la fijación de fines (por ejemplo, los 12 miembros de un Comité de Dirección) escriben por separado una definición de fines de la organización. Se les puede ayudar con literatura sobre el tema y con ejemplos de descripciones de fines de otras organizaciones.

Segunda fase. Se forman 3 subgrupos de 4 personas, por ejemplo, o 4 de 3. Cada uno aporta su descripción de fines y se discuten en una reunión estas aportaciones para llegar a un documento consensuado, teniendo en cuenta todos los puntos de vista.

Tercera fase. Se reúne el grupo general, los 12 miembros del Comité. Los 3 ó 4 ponentes de los subgrupos presentan sus conclusiones y, de forma similar al proceso anterior, se trata de llegar a un acuerdo para redactar un documento que concite el mayor número posibles de adhesiones.

La experiencia avala el enorme interés de esta metodología. Ocupa menos tiempo que si los 12 se reúnen sin un estudio individual previo, y unas reuniones previas.

Las fases 2 y 3 debieran ser realizadas en régimen de internado para lograr una mayor eficacia. Como mucho, el trabajo puede llevar un día completo (cuatro horas para los trabajos de los subgrupos, cuatro horas para el plenario).

El documento que resulte es un documento, como hemos dicho, provisional. Hay que esperar a terminar todas las fases del proceso para confirmar que esta declaración de fines es válida.

el proyecto de empresa

Cada vez emplean las empresas más la idea del proyecto de empresa (Project d'Entreprise, una denominación francesa). Incluye los siguientes conceptos, extraídos de la declaración de fines:

1. Visión.
2. Misión.
3. Valores.
4. Grandes estrategias
5. Grandes objetivos

el vocabulario relativo a la estrategia

Estas definiciones que hemos presentado no son universales. Gerry Jonson y Kevin Schols, en su obra *Dirección Estratégica* proponen estas otras definiciones, y las aplican a un ejemplo personal.

Es muy interesante contemplar las definiciones que ofrece la empresa de transporte aéreo British Airways, extraído de las memorias de 1993/94 y 1994/95.

De ahí la importancia de que, como un componente del Manual de Planificación, del que hablaremos al final del libro, se elabore un “Glosario de Términos de Planificación”. Un ejemplo es el glosario de términos que se ha venido empleando en Britihs Airways.

La fijación de los fines de la organización

Ejemplo de definición de fines personales según Jonson y Schols

Término	Definición	Ejemplo personal
<i>Competencias nucleares</i>	Recursos, procesos o habilidades que proporcionan “ventaja competitiva”.	Proximidad a un gimnasio, apoyo de familiares y amigos y la experiencia pasada de una dieta emprendida con éxito.
<i>Estrategia</i>	Dirección a largo plazo.	Integrarse en una asociación (p. ej.: un club de <i>jogging</i>), ejercicios diarios, competir en maratones locales, seguir la dieta adecuada.
<i>Arquitectura estratégica</i>	Combinación de recursos, procesos y competencias para aplicar la estrategia.	Ejercicios específicos y régimen alimenticio, instalaciones deportivas adecuadas, etc.
<i>Control</i>	Control de las acciones emprendidas para: <ul style="list-style-type: none"> – Lograr la efectividad de las estrategias y acciones. – Modificar las estrategias y/o acciones si es necesario. 	Controlar el peso, correr kilómetros y cronometrar el tiempo: si hay progresos, no hacer nada; si no, considerar otras estrategias y acciones.
<i>Misión</i>	Propósito genérico acorde con los valores o expectativas de los <i>stakeholders</i> .	Estar sano y en forma.
<i>Visión o intención estratégica</i>	Estado futuro deseado: la aspiración de la organización.	Correr la maratón de Londres.
<i>Meta</i>	Afirmación genérica del propósito.	Perder peso y fortalecer los músculos.
<i>Objetivo</i>	Cuantificación (si es posible) o enunciado más preciso de la meta.	Perder 10 kilos antes del 1 de septiembre y correr la maratón el año que viene.

BRITISH AIRWAYS y el vocabulario relativo a la estrategia (según las memorias de 1993/94 y 1994/95)

Misión

“Ser la mejor empresa, y la de más éxito en el negocio de la aviación comercial”.

“Hacer rentable la principal asociación global del mundo, presente en todos los grandes mercados mundiales”.

Visión/intención estratégica

“Garantizar que British Airways sea la primera elección de los consumidores por ofrecer una experiencia de transporte de viajeros imbatible”.

Metas (*)

“Ser un buen vecino, implicado en la comunidad y el entorno”.

“Proporcionar un servicio superior en todos los sentidos, que valga el dinero que se paga en cada uno de los mercados en los que competimos”.

“Destacar en anticiparnos y responder con rapidez a las necesidades de los consumidores y a la actividad de la competencia”.

Competencias nucleares

“Cualquiera puede fletar aviones, pero pocas organizaciones pueden destacar sirviendo a la gente. Puesto que es una competencia difícil de conseguir, también será difícil que los competidores puedan copiarla o imitarla”.

Estrategias

“Mantener nuestra posición en primera línea de la globalización en la industria de la aviación (...) Para principios del siglo que viene, casi el ochenta por ciento de los viajes por avión a escala mundial se asentará en seis mercados principales del mundo (...) La estrategia de *British Airways* está dirigida a garantizar una importante presencia en estos mercados”.

Arquitectura estratégica

“Conjuntar todos los elementos de nuestro servicio de forma que, colectivamente, constituyan una experiencia concreta: la orquestación del servicio”.

“Las franquicias están demostrando ser un éxito a la hora de ampliar la red de British Airways, ya que se benefician del apoyo de la infraestructura de ésta y de los costes operativos de los franquiciados, con un riesgo financiero mínimo para British Airways”.

Controles

“La unidad de control del mercado hace un seguimiento de aproximadamente 350 medidas de funcionamiento, incluyendo la limpieza de los aviones, la puntualidad, los defectos técnicos en los aviones y la opinión de los clientes respecto al embarque y el tiempo que tarda un cliente en realizar una reserva telefónica”.

“La Junta ha creado un sistema de control financiero interno que incluye manuales de políticas y procedimientos, con un Código de Conducta de Negocio, que proporciona guía y asistencia a todos los empleados para tratar con clientes y proveedores”.

Capítulo 3

Análisis externo: análisis del sector

Definidos los fines de la organización, la metodología propuesta sugiere realizar un análisis de la posición competitiva relativa (*competitive wetbewer position*, en la terminología alemana, que presta mucha atención a estas fases).

Podemos comenzar con el análisis de la situación externa: de una parte, con el análisis del sector (basándonos sustancialmente en el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter); de otra, con el análisis de los productos y los mercados (utilizando los que son probablemente los modelos más antiguos de planificación estratégica, la curva de fase de vida de los productos, y la matriz de productos-mercado de Igor Ansoff).

Luego puede pasarse al análisis interno, con el inventario, jerarquización, selección y análisis de los temas estratégicos (*strategic issues*) y la presentación de varias herramientas para su análisis.

Estas cuatro fases constituyen lo que se ha llamado evaluación, análisis o diagnóstico. Fase con la que hay que tener cuidado porque los que planifican pueden perderse en el volumen de información ingente que sobre estos temas puede recogerse, sin saber qué hacer con ella. Ha sido un error frecuente en los primeros planificadores estratégicos, que se han visto atrapados en lo que llaman los norteamericanos “parálisis por el análisis”.

En el aeródromo militar de Getafe, Madrid, se celebró una “Jornada de Puertas Abiertas”, un día en que el Cuartel General del Ejército del Aire invita a los ciudadanos a convivir con los militares, y conocer sus instalaciones y equipos. Dos ejecutivos de una empresa de la zona se montaron en un globo. Un fuerte golpe de viento rompió las amarras, y el globo comenzó a ascender. De pronto, tras un angustioso recorrido, el globo se detuvo a unos 30 metros del suelo. Uno de los directivos se asomó por la canastilla y vio a un labrador que cuidaba un pequeño huerto. “Paisano, por favor, ¿dónde estamos?”. El paisano se rasca la cabeza por debajo de la boina y contesta: “En un globo”. El ejecutivo que habló le dice al compañero: “Este debe ser consultor. Ha hecho un diagnóstico tan exacto como absolutamente inútil”.

áreas de observación del entorno

Los antiguos coches de ferrocarril tenían en todas las ventanas unos letreros con la recomendación “es peligroso asomarse al exterior” (*don't lean out, e perigoso debruçarse...*). Lo que verdaderamente es peligroso en las organizaciones es no asomarse al exterior. Las mayores amenazas y oportunidades de las empresas están en el exterior, y no en el interior.

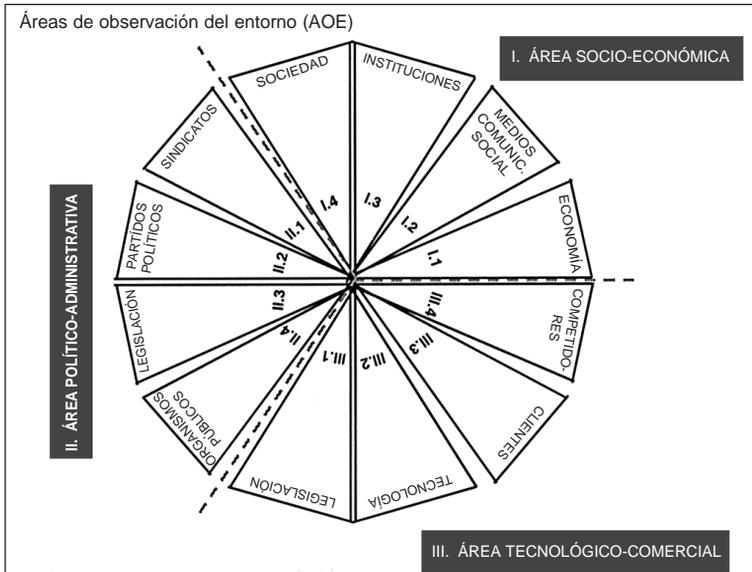
Cuando la “fiebre del oro”, salió una caravana de la Costa Este de los Estados Unidos con destino a California. El viaje lo preparó un “planificador” que tuvo en cuenta las mejores rutas, dónde tenían que detenerse para cambiar los caballos, por dónde vadear los ríos, cuándo hacer mantenimiento preventivo en las carretas. Pero la expedición fue un fracaso porque no tuvieron en cuenta un elemento importante del entorno: los indios.

El gráfico siguiente describe las áreas del entorno que tienen que ser observadas. Puede verse que hay muchos “indios”

Análisis externo: análisis del sector

(unos más agresivos que otros: comanches, navajos, dakotas, sioux...). Los hemos agrupado en tres grandes áreas:

- La *socioeconómica*. El plan de la empresa se verá afectado por la situación de la economía general (paro o inflación), la actitud frente a la organización de los medios de comunicación, por lo que piensen las instituciones (el Ejército, la Iglesia, los colectivos ciudadanos...), o la sociedad en su conjunto (mayor o menor propensión al ahorro, por ejemplo).
- La *político-administrativa*. El plan se verá afectado por el comportamiento de los sindicatos, de los partidos políticos, por la legislación, y por las actuaciones de los organismos públicos.
- La *tecnológico-comercial*. El plan tiene que tener en cuenta lo que hagan los competidores (escasez o retraso de suministros), la evolución de la tecnología (mis equipos pueden quedar obsoletos), lo que piensen o hagan los clientes, y, naturalmente, las estrategias de los competidores.



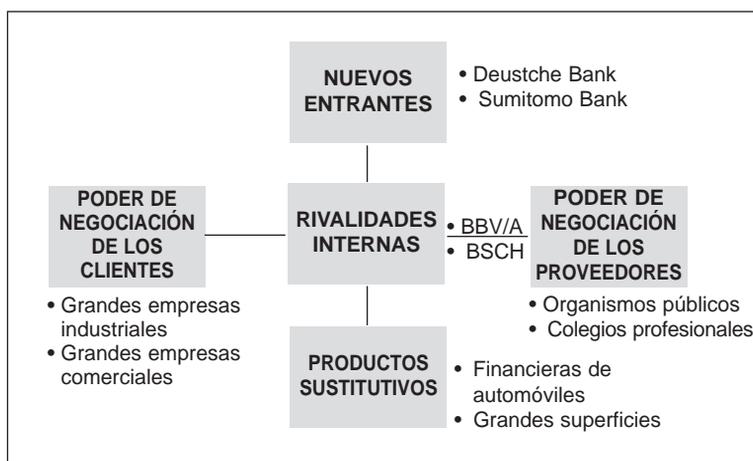
el modelo de las cinco fuerzas

Son varios los modelos que suelen utilizarse en el marco de la observación del entorno. Pero el más conocido, utilizado y eficaz es, sin duda, el modelo de las cinco fuerzas del profesor de Estrategia de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, Michael Porter (Estrategia Competitiva, CECSA).

Para Porter son cinco las fuerzas que intervienen en el mercado:

1. La amenaza de nuevos “entrantes”, la aparición de nuevos competidores.
2. Las rivalidades de los competidores actuales, que ya están en el sector.
3. La amenaza de la aparición de productos o servicios competitivos.
4. El poder de negociación de los clientes o compradores
5. El poder de negociación de los proveedores y suministradores.

Este es su modelo, aplicado a una entidad financiera:



la amenaza de nuevos entrantes

Es una subfase *creativa*: ¿quién puede introducirse en el sector?

La aparición de nuevos competidores en el mercado se ve afectada por una serie de factores a considerar, básicamente *barreras de entrada*, que facilitan la aparición de nuevos competidores si son pocas y débiles, pero que pueden dificultarla, como las siguientes:

- ¿Existen *economías de escala* que aconsejen a algunos competidores aumentar su actividad penetrando en el sector?
- ¿Es muy fuerte la *marca* que nos identifica, como para disuadir de penetrar en el sector?
- ¿Se requieren *fuertes inversiones* de capital?
- ¿Puede haber *diferencias en el producto* que presenta el nuevo competidor?
- ¿Pueden cambiar *los costes* introduciéndose en el mercado?
- ¿Tendrán los nuevos entrantes *acceso a los canales de distribución*?
- ¿Tendrán acceso a los *insumos* que se necesitan?
- ¿Pueden diseñarse nuevos productos a *bajo coste*?
- ¿Favorece la *política gubernamental* el crecimiento del sector?
- ¿Cabe esperar *represalias* de las empresas ya presentes en el sector?

la rivalidad de los actuales competidores en el sector

Es una subfase de *análisis*: ¿cómo está el sector?

Estos son algunos de los factores que pueden intervenir en las *rivalidades internas* entre las empresas que ya existen en el sector:

Dirección y planificación estratégicas...

- ¿El sector está en *crecimiento*?
- ¿Está *concentrado y en equilibrio*?
- ¿Son importantes los *costes fijos*?
- ¿Hay una *sobrecapacidad* de las instalaciones productivas?
- ¿Hay *diferencias en los productos*?
- ¿Hay *diferencias de marca*?
- ¿Son *cambiantes los costes*?
- ¿Es muy *compleja la información* que se necesita?
- ¿Son *muy diferentes entre sí* los competidores?
- ¿Existen *riesgos corporativos*?
- ¿Hay *barreras de salida*, impedimentos para abandonar el sector?

productos sustitutivos y complementos

Es otra subfase *creativa*: ¿qué alternativas de producto pueden dañarnos?

Constituyen una de las amenazas más importantes (piénsese en el DVD frente al vídeo, la cámara digital frente a la clásica, el teléfono móvil frente al fijo):

- ¿La *novedad* puede desplazar nuestros productos?
- ¿Puede afectarnos la *disminución de la relación precio-prestaciones* del nuevo sustitutivo?
- ¿Está *satisfecho el consumidor* con el sustitutivo?
- ¿*Cambian las barreras de entrada*, al tratarse de sustitutivos?

poder de negociación de los proveedores

Es una subfase *analítica*: ¿qué fuerza tienen los proveedores frente a nosotros?

Pueden forzarnos con el precio, con los plazos de entrega, con las condiciones de pago, en función de su fuerza frente a nosotros.

Análisis externo: análisis del sector

- ¿Están *concentrados*?
- ¿Forman *uniones o alianzas*?
- ¿Hay *insumos sustitutivos*?
- ¿Tiene importancia para el proveedor *nuestro volumen de compras*?
- ¿Impactan los *insumos de los proveedores en la diferenciación del producto*?
- ¿Pueden *integrarse hacia adelante o hacia atrás*?
- ¿Está *aumentando o disminuyendo la oferta*?
- ¿Podemos *formar alianzas con los proveedores*?

poder de negociación de los clientes

Es también otra fase *analítica*: ¿qué fuerza tienen frente a nosotros los clientes?

Los clientes pueden afectar claramente a nuestra diferencia competitiva, especialmente los de mayor tamaño y fuerza financiera:

- ¿Son *muchos o pocos* los compradores?
- ¿Tenemos una *buena información* sobre los compradores?
- ¿Están *unidos* de algún modo?
- ¿Pueden *encontrar productos sustitutivos* en el mercado?
- ¿Son *sensibles al precio*?
- ¿Tienen una *gran capacidad de compra, compran mucho*?
- ¿Pueden *integrarse hacia atrás* (y fabricar lo que le vendemos)?
- ¿Aceptan *incentivos* los que toman las decisiones?

EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE GESTA

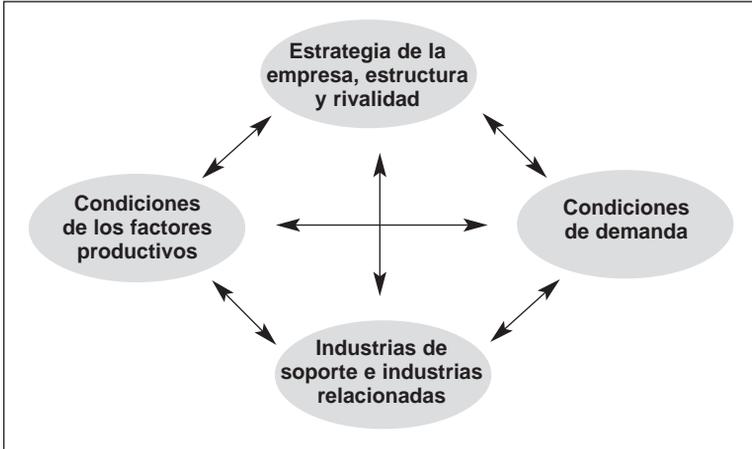
<i>Rivalidades internas</i>	<ul style="list-style-type: none">• Competidores extranjeros reconocidos• Competidores locales prestigiados• Pequeños consultores independientes
<i>Nuevos entrantes</i>	<ul style="list-style-type: none">• Centros de formación <i>on-line</i>• Centros de formación de asociaciones• Empresas nacionales aún no introducidas en el área geográfica
<i>Productos sustitutivos</i>	<ul style="list-style-type: none">• Universidades corporativas y centros de formación internos• Libros en formación multimedia
<i>Poder de negociación de los clientes</i>	<ul style="list-style-type: none">• Los organismos oficiales fuerzan la reducción de tarifas• Las grandes empresas exigen contar con los mejores profesionales• Las entidades financieras presionan sobre los plazos
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	<ul style="list-style-type: none">• Elevados precios de los soportes audiovisuales• Grandes exigencias salariales de los consultores a incorporar• Elevados precios de las salas de reuniones en hotel

el diamante de Michael Porter

Pregunta Porter en *La ventaja competitiva de las naciones*: “¿Saben ustedes, por qué los mejores chocolates del mundo son los suizos?”. Y responde: “Por las inmensas plantaciones de cacao que hay en la Confederación Helvética”. “¿Y saben por que los holandeses son los mayores exportadores de tulipanes?... Por el clima tropical de los Países Bajos”. Es evidente que la “riqueza de las naciones”, como diría Adam Smith, o la “ventaja competitiva”, como decimos ahora, no reside en la posesión de grandes recursos naturales, sino en otras cosas.

Análisis externo: análisis del sector

Esta diferencia o ventaja competitiva se debe a la confluencia de cinco factores, que figuran en el diamante estratégico que dibuja Porter:



Las condiciones de los factores productivos

Por ejemplo, del factor productivo mano de obra. En *Japón y Suecia*, las dificultades legales, históricas o éticas que existen para despedir trabajadores explican la mayor tendencia a una automatización de los sectores. El dominio de los suizos de los idiomas explica su ventaja en el sector bancario.

Industrias de soporte e industrias relacionadas

Un sector con éxito puede crear ventajas para otras industrias o sectores relacionados o de apoyo. En *Italia*, el sector del calzado de cuero, el de la industria del tratamiento del cuero, y los servicios de diseño, se benefician mutuamente. En *Dinamarca* están relacionadas las industrias de productos perecederos, la industria cervecera y la de encimas industriales. En *Singapur* los servicios portuarios y los de reparación de buques se apoyan entre sí.

Las condiciones de la demanda nacional

En *Japón* las grandes expectativas de los consumidores japoneses de equipos electrónicos han fomentado el crecimiento de esos sectores. En *Suecia* la lejanía de los generadores de electricidad de las poblaciones, y la existencia de una fuerte industria siderúrgica y papelera, intensivas en consumo eléctrico, han creado una elevada demanda nacional de equipos de distribución eléctrica de alto voltaje.

La estrategia de la empresa, la estructura y rivalidad

En *Alemania* la propensión a estilos de dirección sistemáticos y en ocasiones jerárquicos ha resultado una fórmula de éxito para garantizar la fiabilidad y la supremacía en ingeniería. Las rivalidades internas pueden ayudar a obtener ventajas en una escala más global, como ocurre con las industrias automovilísticas y eléctricas *japonesas*.

El modelo PEST de las influencias del entorno

Un modelo útil para la reflexión sobre el entorno es el modelo PEST: Política y legislación, Economía, Sociedad, y Tecnología. En un inventario de los temas más importantes a considerar. El modelo se debe a Jonson y Schols.

La lista, naturalmente, no es exhaustiva, pero es una guía para elaborar un inventario de temas a tener en cuenta en una reunión de trabajo del equipo directivo.

Política y legislación

- Legislación sobre monopolios.
- Legislación medioambiental.
- Política y legislación fiscal.
- Regulación del comercio exterior.

Análisis externo: análisis del sector

- Normativa laboral.
- Estabilidad política.

Economía

- Ciclos económicos.
- Tendencia del Producto Nacional Bruto.
- Tipos de interés.
- Oferta monetaria.
- Tasa de inflación.
- Tasa de desempleo.
- Renta disponible.
- Disponibilidad y coste de la energía.

Sociedad

- Demografía.
- Distribución de la renta.
- Movilidad laboral.
- Cambios en el estilo de vida.
- Actitudes respecto al trabajo y al ocio.
- Consumismo.
- Niveles educativos.

Tecnología

- Gastos gubernamentales en investigación.
- Interés del Gobierno y de las empresas en el esfuerzo tecnológico.
- Nuevos desarrollos y descubrimientos.
- Velocidad de transferencia tecnológica.
- Tasas de obsolescencia.

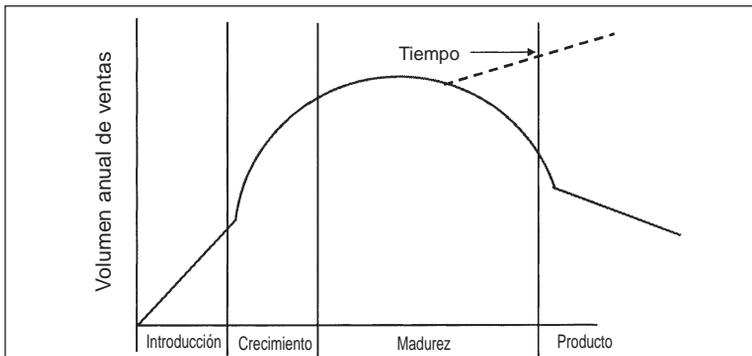
Capítulo 4

Análisis externo: productos y mercados

Para el análisis de los productos y mercados, la segunda parte del análisis externo según nuestra metodología, utilizaremos dos modelos, probablemente los más antiguos de los empleados en la planificación estratégica: la curva de la *fase de vida de los productos*, y la *matriz de productos-mercado* de Igor Ansoff.

la curva de la fase de vida de los productos

Todos los productos y servicios tienen una trayectoria similar a la de un ser vivo: después de nacer, viene una etapa de infancia, la juventud, la madurez y la vejez. Suelen llamarse en el modelo que presentamos fases de *introducción*, *crecimiento*, *madurez* y *declive*.



características de la fase de introducción

- Usuarios y compradores. *Pocos: prueba de los primeros usuarios.*
- Competencia. *Pocos competidores, y sin importancia.*
- Productos. *Gran variedad de productos. No ha surgido el diseño. La tecnología cambia. El producto es clave.*
- Canales. *Gran variedad de canales. Poco y no definido poder. Papeles confusos.*
- Producción. *Bajo volumen de productos. Se emplean los medios mínimos.*
- Precio. *No muy importante. Gran variedad de precios y condiciones.*
- Sector. *Pequeños competidores.*
- Estrategia. *Se compete por características del producto. Establecerse en el mercado. Convencer a los consumidores de que prueben el producto.*
- Beneficios. *Pequeños, debido a los altos costes de producción y marketing.*
- Promoción. *No muy importante.*

características de la fase de crecimiento

- Usuarios y compradores. *Crecimiento de usuarios: prueba generalizada del producto o servicio. En una siguiente subfase, creciente selectividad en la compra.*
- Competencia. *Entrada de competidores. Intento de probar el producto. Lucha por cuota de mercado. Productos y servicios indiferenciados. Algunas empresas empiezan a copiar el producto. En una segunda subfase puede haber muchos competidores. Probable reducción de precios por volumen. Reestructuración de los competidores más débiles.*
- Productos. *Estandarización creciente. El diseño se ha establecido. Muy altas las tasas de introducción.*
- Canales. *El juego de los canales más claro. Surgen canales que son clave.*
- Producción. *Creciente volumen.*

- Precio. *No muy significativo. Poco énfasis.*
- Sector. *Selección y consolidación de empresas.*
- Estrategia. *Se compite por calidad y disponibilidad del producto. Penetrar en el mercado, convencer a los consumidores de que prefieran nuestra marca.*
- Beneficios. *Alcanzan su punto máximo debido a precios altos y una demanda grande.*
- Promoción. *Siguen las pautas del sector.*

características de la fase de madurez

- Usuarios y compradores. *Saturación de usuarios. Repetición de la confianza en la compra.*
- Competencia. *Lucha por conservar la cuota de mercado. Dificultades para obtener y ganar cuota de mercado. Énfasis en la eficiencia / reducción de costes.*
- Productos. *Aparición de un diseño dominante. Oferta bien definida. Emulación rápida. Especialidades.*
- Canales. *Pocos y bien definidos. Comienzan guerras defensivas.*
- Producción. *Alto volumen.*
- Precio. *Esquemas de precio bien establecidos. Aparecen competidores en precios.*
- Sector. *Unas pocas empresas grandes.*
- Estrategia. *Se compite por precio y fiabilidad. Defender la posición de nuestra marca.*
- Beneficios. *El aumento de la competencia reduce el margen gradualmente.*
- Promoción. *Es clave para conseguir cuota de mercado.*

características de la fase de declive

- Usuarios y compradores. *Abandono del uso.*
- Competencia. *Salida de algunos competidores. Sustitución selectiva, caen los débiles.*
- Productos. *Gran estandarización. Poca o nula innovación del producto.*

Dirección y planificación estratégicas...

- Canales. *Se consolidan. Los márgenes bajo severas presiones*
- Producción. *Alto volumen.*
- Precio. *Intensa competencia en precios.*
- Sector. *“Supervivientes”.*
- Estrategia. *Se compite solo por precio. Se prepara el abandono.*
- Beneficios. *Los costes crecen como consecuencia de la caída de la producción, desaparecen los beneficios.*
- Promoción. *Se intensifica la promoción y actividades de ventas.*

Este es un resumen sinóptico de los aspectos más importantes que se han señalado.

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Competencia	Poca y sin importancia	Algunas empresas empiezan a copiar el producto	Muchas empresas compiten por la cuota de mercado	Desaparecen las empresas débiles
Estrategia de la empresa	Establecerse en el mercado: convencer a los consumidores de que prueben el producto	Penetrar en el mercado: convencer a los consumidores de que prefieran nuestra marca	Defender la posición de nuestra marca	Preparar el abandono
Beneficios	Pequeños, debido a los altos costes de producción y marketing	Alcanzar su punto máximo debido a precios altos y a una demanda grande	El aumento en la competencia reduce el margen gradualmente	Los costes crecen como consecuencia de la caída de la producción y desaparecen los beneficios
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Dominante • No ha surgido el diseño • Tecnología que cambia • Producto clave 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominante • El diseño se ha establecido • Muy altas las tasas de introducción 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofertas bien definidas • Emulación rápida, especialidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca a nula innovación del producto
Canales	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de canales • Poco y no definido poder • Papeles confusos 	<ul style="list-style-type: none"> • El juego de los canales más claro • Surgen canales que con clave 	<ul style="list-style-type: none"> • Pocas y bien definidas • Comienzan guerras defensivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Se consolidan los márgenes, bajo severas presiones
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> • No muy importante • Se emplean los medios en mensajes, gastos 	<ul style="list-style-type: none"> • Siguen evolucionando las pautas del sector 	<ul style="list-style-type: none"> • Es clave para conseguir cuota de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Se intensifica la promoción y actividades de ventas
Precio	<ul style="list-style-type: none"> • No muy importante • Gran variedad de precios y condiciones 	<ul style="list-style-type: none"> • No muy significativo • Poco énfasis 	<ul style="list-style-type: none"> • Esquemas de previos bien establecidos • Aparecen competidores en precios 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensa competencia en precios

FASE DE LA VIDA DE LOS PRODUCTOS DE GESTA

<i>En fase de introducción</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del conocimiento • Gestión por competencias • Evaluación 360° <i>feed-back</i> • Planes de fidelización del cliente • Planes de retención del personal • Seminarios de formación de consejeros
<i>En fase de desarrollo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadro de mando integral • Diseño y desarrollo de formación <i>on-line</i> • Evaluación del personal directivo • Planes de contingencias • Seminario sobre creatividad e innovación • Cálculo del EVA (Economic Value Added)
<i>En fase de madurez</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Planes estratégicos y operativos • Planes de formación de directivos • Cursos sobre negociación, gestión del tiempo, reuniones • Cursos sobre presentaciones orales y escritas • Cursos sobre gestión de recursos humanos • Estudios sobre motivaciones y clima laboral • Libros en formación multimedia
<i>En fase de declive</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución en planta (<i>lay-out</i>) • Estructura y organigrama • Gestión de la Calidad Total • Seminarios sobre comercial y finanzas • Gestión de stocks y logística
<i>En fase de recuperación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de manuales de gestión • Sistemas de cálculo de costes (ABC, ABM) • Selección de personal directivo (<i>e-recruiting</i>)

la matriz de productos-mercado de Igor Ansoff

Igor Ansoff, autor de uno de los libros pioneros y clave sobre planificación estratégica (*Corporate Strategy*) ofrece un modelo muy sencillo, que representa los productos, servicios, tecnologías, en un eje, y los clientes, mercados, usos y aplicaciones, en otro.

Dirección y planificación estratégicas...

El concepto clave es la combinación producto-mercado, un concepto que ha revolucionado el planteamiento estratégico de muchas empresas y organizaciones. En efecto, desde el punto de vista estratégico, no hay productos, hay productos-mercado: todoterreno para labores agrícolas, todoterreno para las Fuerzas Armadas; préstamos hipotecarios para constructores de viviendas, préstamos hipotecarios para los que compran viviendas.

El análisis de los productos-mercado de la empresa, desde esta perspectiva, permite identificar cuatro tipos de estrategias. Pongamos un par de ejemplos, no del todo exactos, sobre empresas españolas, pero que sirven dentro de un margen de fantasía, para explicar la matriz:

productos actuales para mercados/clientes actuales

El BCI (Banco de Crédito Industrial) tenía como misión original la “concesión” de préstamos a largo plazo a grandes empresas industriales, para adquirir instalaciones y maquinaria nacional, dentro de una política gubernamental de apoyo a la reconstrucción del país después de la Guerra Civil, con un enfoque relativamente autárquico.

Pascual comenzó a vender productos lácteos de sus granjas (leche Pascual, entre otros) en la zona de la provincia de Burgos donde tenía sus instalaciones pecuarias e industriales.

productos actuales para mercados/clientes nuevos

Con ocasión de unas fuertes inundaciones que destruyeron fábricas y equipos industriales en Levante y en el País Vasco, el Gobierno decidió que el BCI formalizase también contratos de préstamo a largo plazo con empresas pequeñas y medianas de esas zonas. Si al principio el BCI estaba instalado en Madrid, Barcelona, Bilbao y Santiago de Compos-

tela, a partir de esa fecha creó oficinas en todas las Comunidades Autónomas

Leche Pascual amplió su campo de comercialización después del lanzamiento de sus productos lácteos al centro de España, País Vasco, Navarra, La Rioja, Aragón.

productos nuevos para mercados actuales

Los fondos con los que operaba el BCI eran públicos, procedentes del Banco de España. Las autoridades monetarias pidieron al Banco que obtuviese el dinero del mercado privado. El BCI comenzó a emitir certificados de depósito que colocó, en un principio, en sus clientes tradicionales, las grandes empresas industriales.

Pascual lanzó nuevas líneas de productos, al margen de los lácteos, pero en el sector de la alimentación: el agua de Bezoza, primero, los zumos de fruta Sumol después.

productos nuevos para mercados nuevos

Por último, el BCI colocó también certificados de depósito en sus nuevos clientes, las PYS.

Pascual extendió a otras zonas y clientes la venta de su línea de zumos de frutas naturales.

Shell, como es sabido, significa *concha* en inglés, su logotipo es una vieira. La razón es que esta compañía anglo-holandesa se dedicaba a coger en aguas del Océano Índico ostras perlíferas. Los marineros veían pasar barcos con bidones manchados de negro. Se trataba del transporte de petróleo de las exploraciones de la zona. Pensaron que sus barcos estaban casi vacíos (las conchas y las perlas no ocupan mucho) y consiguieron contratos para transportar bidones de petróleo. De ahí pasaron a montar *drills* para extraer petróleo; del petróleo, a la petroquímica. Hoy es una de las empresas situadas en los niveles más altos en la lista de las grandes empresas de la revista *Fortune*.

Dirección y planificación estratégicas...

Este es un esquema que representa el proceso del BCI.

		MERCADOS	
		Actuales	Nuevos
PRODUCTOS	Actuales	CRECIMIENTO Préstamos a largo plazo a grandes empresas industriales	EXPANSIÓN Préstamos a largo plazo para PYMES
	Nuevos	DIVERSIFICACIÓN Certificados de depósito para grandes empresas industriales	RENOVACIÓN Certificados de depósito para PYMES

estrategias de crecimiento

Si una empresa quiere ceñir su actividad al cuadrante de los productos actuales, para los mercados actuales (un enfoque tradicional de las empresas que no quieren asumir demasiados riesgos), puede seguir las siguientes estrategias (que serán analizadas en la fase correspondiente del proceso de planificación):

- Intensificación de la clientela actual (vender más de lo mismo a los actuales clientes).
- Penetración en el mercado potencial (clientes pertenecientes a los mismos segmentos que nuestros clientes actuales, pero a los que aún no les hemos vendido).

estrategias de expansión

Cuando queremos buscar clientes de otros segmentos, o bien operar en zonas geográficas distintas de las actuales, podemos emprender estas acciones:

- Vender en un nuevo mercado geográfico.
- Buscar nuevas aplicaciones de los productos existentes, que generan nuevos clientes.
- Buscar nuevas necesidades de los clientes actuales a las que atender.

estrategias de diversificación

Se trata de encontrar nuevos productos para los clientes actuales:

- Nuevos productos complementarios.
- Nuevos productos sustitutivos.
- Modificación de las características del producto.

estrategias de renovación

La estrategia más avanzada, nuevos productos para clientes nuevos. Pueden seguirse estas estrategias:

- Misma área de conocimientos comerciales.
- Misma área de conocimientos técnicos.
- Reconversión total de la actividad.

Una observación importante: el “recorrido” de una empresa que pasa de uno a otro cuadrante debe ser pasando al lado contiguo, no al diagonal (de crecimiento a expansión o diversificación, no a renovación; de diversificación a renovación o a crecimiento, no a expansión). La razón es clara: Pascual pudo expansionarse a Madrid porque tenía una logística que servía tanto para el centro como para el norte de España; y pudo pasar de la leche al agua porque la instalaciones de envasado servían tanto para uno como para otro producto (recordemos que el agua de Bezoya empezó con una botella que decía “Agua Mineral Pascual, manantial de

Dirección y planificación estratégicas...

Bezoya”; fue poco después cuando Bezoya desplazó a Pascual al lugar del fabricante en la etiqueta).

Recordemos: las estrategias que presentamos no corresponden a esta fase de planificación. Se citan porque ayudan a entender correctamente el contenido de cada cuadrante. En la fase de análisis de productos y mercados lo que se formulan son las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son nuestros productos/mercados actuales que podríamos consolidar, penetrar más en el mercado, o retirarnos de su fabricación y venta?
- ¿Podemos desarrollar nuevos mercados, clientes, y usos, para los productos actuales?
- ¿Podríamos ofrecer productos complementarios o sustitutos, o cambiar las características de nuestros productos para atender a las necesidades de nuestros clientes actuales?
- ¿Podemos aprovechar nuestras competencias actuales, o generar nuevas, para ofrecer a nuevos clientes nuevos productos?

El esquema siguiente refleja las 13 estrategias posibles para el desarrollo de la matriz de Igor Ansoff.

	Mercados/Clientes/ Usos actuales	Nuevos Mercados/ Clientes/Usos
<i>Productos actuales</i>	A.1 Intensidad de la clientela actual A.2 Penetración en el mercado potencial	C.1 Nuevo mercado geográfico C.2 Nuevas aplicaciones C.3 Nuevas necesidades
<i>Nuevos productos</i>	B.2 Nuevo producto sustitutivo B.3 Modificación características del producto	D.2 Misma área de conocimiento técnico D.3 Reconversión de la actividad

la matriz de Igor Ansoff aplicada a la tecnología

Una derivación interesante de la matriz de Igor Ansoff es la matriz que relaciona el tipo de clientela con el tipo de tecnología. Este es el modelo:

MATRIZ DE DIVERSIFICACIÓN

Tipo de clientela	Tipo de tecnología	
	Relacionada con la actual	No relacionada
	Diversificación horizontal	
<i>Clientela similar a la actual</i>	Cosméticos	<ul style="list-style-type: none"> • Envases • Insecticidas • Herramientas para el hogar
	Integración vertical	
	Sebo Química de la saponificación	<ul style="list-style-type: none"> • Envases • Cartones
	Diversificación concéntrica	
	Lubricantes	<ul style="list-style-type: none"> • Minicomputadoras • Audio
<i>Clientela nueva</i>	Conglomerados	
	<ul style="list-style-type: none"> • Petroquímica • Servicios • Tiempo libre • Detergentes • Productos químicos 	

Para la comprensión del modelo hay que explicar las cuatro estrategias que figuran en el esquema:

Diversificación horizontal. Una empresa se diversifica horizontalmente cuando se ocupa de actividades productivas

Dirección y planificación estratégicas...

o comerciales diferentes a las actuales, pero dentro del mismo sector. Un banco español compra un banco portugués.

Integración vertical. Una empresa complementa sus actividades con las que realizan sus proveedores (integración ascendente) o sus clientes (integración descendente). Una fábrica de celulosa adquiere plantaciones de eucaliptos, o compra una papelera.

Diversificación concéntrica. Una empresa diversifica sus actividades con otras que producen sinergias con las ya existentes.

Conglomerados. Una empresa agrupa actividades que no tienen relación entre sí (Rumasa, Litton Industries).

MATRIZ DE IGOR ANSOFF DE GESTA

MERCADOS

		Actuales	Nuevos
PRODUCTOS	Actuales	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de altos directivos en organismos • Consultoría de RRHH en banca • Sistemas de información para entidades no lucrativas • Planes de fidelización del cliente para grandes empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de directivos sindicales • Consultoría de RRHH en PYMES • Sistemas de información para organismos • Planes de fidelización para bancos
	Nuevos	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de predirectivos en organismos • RRHH en organizaciones no lucrativas • Sistemas de información para PYMES • Fidelización de clientes para PYMES 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de predirectivos en PYMES • Consultoría de RRHH en PYMES • Sistemas de información para entidades financieras • Selección de altos ejecutivos para banca

Capítulo 5

Análisis interno: inventario, selección y análisis

Recomendamos como fase cuarta del proceso de planificación el *análisis interno*. Este análisis se divide en cuatro subfases:

1. *Inventario de los temas estratégicos (strategic issues)*, es decir, los aspectos positivos y negativos internos de la gestión empresarial.
2. *Jerarquización* de los temas estratégicos, identificación de los más importantes.
3. *Selección* de los que deben ser objeto de análisis.
4. *Análisis* de los temas seleccionados.

Presentamos las herramientas que pueden ser utilizadas para llevar a cabo todas estas fases.

la herramienta más difundida: el inventario DAFO de los temas estratégicos

El inventario de los temas estratégicos se hace, desde hace mucho tiempo, empleando el conocido modelo DAFO (iniciales de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, en Sudamérica le llaman FODA; en Gran Bretaña, *Tows Analysis*; en USA, *Swot: Strengthnesses, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

Dirección y planificación estratégicas...

En la matriz se colocan los temas estratégicos:

- *Defectos y debilidades.* Temas estratégicos *negativos*, de la situación *actual*, y/o *interna de la empresa*. Pueden ser un *defecto* (por ejemplo; no sé inglés), o una *debilidad* (por ejemplo, tengo claustrofobia) en función de la mayor o menor capacidad de hacerle frente. Por ejemplo, las frecuentes averías en los cajeros de un banco.
- *Amenazas y riesgos.* Temas estratégicos *negativos* de la situación *futura y/o externa* de la empresa. Por ejemplo, en el banco, la obsolescencia de los equipos informáticos
- *Fortalezas.* Temas estratégicos *positivos* de la situación *actual y/o interna* de la empresa. Por ejemplo, la amplia red de oficinas de la entidad bancaria
- *Oportunidades.* Temas estratégicos *positivos* de la situación *futura y/o externa* de la empresa. Por ejemplo, la posible adquisición de un banco pequeño.

La matriz siguiente completa la primera fase del análisis de una entidad bancaria:

Inventario DAFO: una entidad bancaria

	Actual/interno	Futuro/externo
Negativo	D efectos o debilidades <ul style="list-style-type: none">• Averías frecuentes en cajeros• Aumento de la morosidad• Desmotivación del personal	A menazas o riesgos <ul style="list-style-type: none">• Aparición de un competidor• Obsolescencia equipos informáticos• Pérdida cliente importante
Positivo	F ortalezas <ul style="list-style-type: none">• Amplia red de oficinas• Buena imagen en la sociedad• Buenas técnicas de gestión	O portunidades <ul style="list-style-type: none">• Banca electrónica• Adquisición de un banco pequeño• Exenciones fiscales

Análisis interno: inventario, selección y análisis

El ingeniero Peters, el famoso autor del *principio de Peters*, lo tiene escrito sobre su lápida sepulcral: "Si una cosa puede ir mal, irá mal". Efectivamente, cuando se cae la tostada en la alfombra, siempre lo hace del lado de la mantequilla y la mermelada. (Por cierto, en la tumba de un joven ayudante la inscripción reza "Peters era un optimista"). Pero hay un segundo principio para mí más importante: "Lo que funciona es infinitamente mejor que lo que no funciona" (o, dicho de otro modo, "lo mejor es enemigo de lo bueno"). Eso sucede con la mayoría de las técnicas de planificación estratégica: funcionan, pero no son nada complejas.

INVENTARIO DAFO DE GESTA

<i>Puntos débiles</i>	<ul style="list-style-type: none">• Las comisiones son desmotivadoras• Poco rigor en la contratación de técnicos• Limitada implantación geográfica• Escasa integración de los corresponsales• Falta total de planificación• Desconocimiento del inglés por los consultores
<i>Amenazas y riesgos</i>	<ul style="list-style-type: none">• Oficinas en previsible ruina• Mayoría de los socios no actualizados (jubilados)• Fuerte competencia extranjera• Clientes cada vez más preparados• Acciones de captación de consultores por los competidores
<i>Puntos fuertes</i>	<ul style="list-style-type: none">• Personal motivado por participación• Comunicación abierta entre el personal• Número óptimo de recursos humanos• Clientes financieramente sólidos• Endeudamiento equilibrado• Instructores diestros
<i>Oportunidades</i>	<ul style="list-style-type: none">• Empleo de técnicas avanzadas de gestión• Excelente imagen ante los clientes• Buena implantación local• Ampliación del área geográfica• Ampliación de los productos y servicios• Desarrollo económico creciente en la zona

técnicas para la realización del inventario

Para cubrir la matriz pueden utilizarse varios procedimientos, todos ellos orientados a la obtención del mayor número de ideas. En efecto, no importa que no estén demasiado justificadas, en las subfases sucesivas se van a jerarquizar y seleccionar, y muchas de ellas se eliminarán.

1. Unas reuniones a varios niveles (el de altos directivos, para hacer el DAFO general; el de los responsables de las unidades de negocio y corporativas, etc.), en la que un “facilitador” trata de extraer del equipo el mayor número posible de ideas.

Probablemente lo mejor es que el grupo emplee una técnica de creatividad. Aunque la fase de análisis es, por definición, de la incumbencia del hemisferio izquierdo del cerebro (donde reside el pensamiento lógico, analítico, convergente, vertical...), esta subfase requiere una gran dosis de creatividad (hemisferio derecho, pensamiento creativo, imaginativo, lateral) si se quieren obtener muchos temas estratégicos a analizar.

Por ello puede utilizarse la técnica del *brainstorming*. Como es sabido, en esta técnica se admite que la cantidad de ideas es más importante que su calidad, y la crítica de las ideas se deja para otra subfase. Las ideas se escriben en unos rotafolios, en letra mayúscula, grande y clara, para que los que lean las ideas escritas puedan conseguir, por sinéctica (asociación de ideas), nuevas ideas, complementarias, variaciones, o incluso opuestas.

2. Puede también prepararse una *check-list* de temas estratégicos, basándose en las largas listas que figuran en los manuales de la literatura especializada.
3. Un tercer procedimiento puede ser el empleo de una matriz de creación propia, que llamamos *DAFO en función de las relaciones con el entorno*.

DAFO en función de las relaciones con el entorno

1. El facilitador reúne a un equipo de trabajo, y presenta, en primer término, una *sugerencia* sobre los *agentes del entorno* con los que la organización principalmente se relaciona, lista que se discute hasta llegar a un consenso. Por ejemplo:

- El mercado y la clientela.
- El sector y la competencia.
- Los proveedores y los suministros.
- El marco legal y fiscal.
- La sociedad y los medios de comunicación.

2. Se procede entonces a *evaluar el entorno* (para lo que pueden obtenerse valiosos elementos del análisis externo).

El facilitador empieza por proponer unos *criterios*. Por ejemplo:

- El crecimiento y la capacidad de compra para el mercado y clientela.
- La concentración de empresa y el dinamismo para el sector.
- La facilidad y coste de los suministros para los proveedores.
- Las regulaciones fiscales y la presión fiscal.
- La actitud y trato de la empresa al sector.

Esta lista es también discutida hasta fijar unos criterios aceptados por todos.

3. El equipo, entonces (no el facilitador, y mucho menos el consultor), *evalúa a los agentes del entorno* en relación con estos criterios:

- Un crecimiento alto y un bajo poder adquisitivo del mercado.
- Un sector muy diversificado y dinámico.

Dirección y planificación estratégicas...

- Unos suministros accesibles, pero con unos costes elevados.
- Unos precios fijados por el Gobierno y fiscalidad muy alta.
- Una actitud y trato de la empresa al sector muy positivo.

4. Se analizan entonces las *relaciones de la empresa con los agentes* del entorno, y para ello se fijan también unos criterios:

- La parte de la empresa en el mercado y su imagen ante los clientes.
- La posición de la empresa en el sector y las relaciones con los competidores.
- La garantía de suministros y el cumplimiento de los plazos de entrega.
- La situación tributaria de la empresa y el cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- La imagen de la empresa ante los medios y el trato que recibe de éstos.

5. Se está en condiciones entonces de *evaluar las relaciones de la empresa con su entorno*. Por ejemplo:

- La cuota del mercado es del 3%.
- Se tiene buena imagen ante los clientes.
- La empresa es líder en el sector.
- Hay enfrentamientos con algunos competidores.
- Es máxima la garantía de suministros.
- Pero no se cumplen muy bien los plazos.
- Hay fuertes deudas tributarias.
- Se cumplen normalmente las normas fiscales.
- La imagen ante los medios es muy buena.
- El trato de los medios a la empresa es positivo.

6. Se está en condiciones entonces de clasificar los temas estratégicos.

Debilidades

- Baja cuota de mercado.
- Incumplimiento de plazo por los proveedores.

Amenazas

- Baja cuota de mercado.
- Enfrentamientos con los competidores.
- Elevadas deudas tributarias.

Fortalezas

- Buena imagen ante el mercado y los clientes.
- Líderes en el sector.
- Máxima garantía de suministros.
- Situación fiscal normal.

Oportunidades

- Buena imagen ante los medios.
- Buen trato por los medios.

El cuadro siguiente presenta los resultados del proceso de forma sinóptica.

Inventario de las debilidades en las relaciones con el entorno

Agentes del entorno	Evaluación del entorno		Evaluación de las relaciones		Calificación
	Criterios	Evaluación	Criterios	Evaluación	
<i>Mercado y clientela</i>	Crecimiento	Alto crecimiento	Parte en el mercado	3% de cuota	<i>Debilidad</i>
	Capacidad de compra	Bajo poder adquisitivo	Imagen de la empresa	Buena imagen	<i>Fortaleza</i>
<i>Sector y competencia</i>	Concentración	Muy diversificado	Posición en el sector	Líderes	<i>Fortaleza</i>
		Muy dinámico	Acuerdos sectoriales	Enfrentamientos	<i>Debilidad</i>
<i>Proveedores y suministros</i>	Facilidad de suministros	Accesibles	Garantía de suministros	Máximo	<i>Fortaleza</i>
	Coste de los suministros	Elevado	Cumplimiento de plazos	Bajo	<i>Debilidad</i>

Inventario de las debilidades en las relaciones con el entorno (*continuación*)

Agentes del entorno	Evaluación del entorno		Evaluación de las relaciones		Calificación
	Criterios	Evaluación	Criterios	Evaluación	
<i>Marco legal y fiscal</i>	Regulaciones	Tarifas fijadas	Situación tributaria	Deudas elevadas	<i>Debilidad</i>
	Presión fiscal	Muy alta	Ajuste a normas	Normal	<i>Fortaleza</i>
<i>Sociedad y medios de comunicación</i>	Actitud ante el sector	Positiva	Imagen de empresa	Muy buena	<i>Oportunidad</i>
	Trato al sector	Positivo	Trato empresa	Positivo	<i>Oportunidad</i>

la jerarquización y selección de los defectos y fortalezas

La subfase siguiente consiste en jerarquizar y seleccionar los temas estratégicos internos, los defectos y fortalezas (no las amenazas y oportunidades, que siguen una técnica diferente). Para ello solemos utilizar el siguiente proceso.

1. Relacionamos todos los defectos y fortalezas identificados en la subfase de inventario.
2. Determinamos, para cada uno de ellos, su *importancia*. La importancia se determina considerando la que tienen cada tema estratégico para el logro de los objetivos de la organización. Se clasifica en A (alta), M (media) o B (baja). Por ejemplo, la imagen de la empresa ante los clientes tiene una importancia alta porque es uno de los factores de compra.
3. Luego concretamos su calificación. Está claro que no hay que confundirla con la importancia. Unas oficinas de dirección espléndidas pueden ser poco importantes para una empresa con poco contacto con el exterior, pero su calificación sería, en una escala de -3 a +3, un +3. Por ejemplo, la imagen puede ser poco buena (-1).
4. En cuarto lugar vemos su evolución, *si la organización no hace nada por mejorar el tema estratégico*. Por

Análisis interno: inventario, selección y análisis

ejemplo, si no se hace nada por mejorar la imagen ante los clientes, evolucionará a peor (-3).

- El último paso es seleccionar el tema para su análisis detallado. No hay una regla fija, es una combinación de los tres criterios. Por ejemplo, si la imagen ante los clientes tiene una importancia alta, está relativamente mal, y puede ir a peor, es un tema que tiene que ser estudiado.

El siguiente cuadro explica y resume la metodología:

Jerarquización y selección D + F

Número	Temas estratégicos	Importancia			Calificación						Evolución						¿Seleccionar?
		A	M	B	-3	-2	-1	+1	+2	+3	-3	-2	-1	+1	+2	+3	
T1	Imagen ante los clientes	*					*			*							Sí
T2	Productividad																
T3	Recursos financieros																
T4	Calidad de productos																
T5	Fuerza de ventas																

SELECCIÓN DE DEFECTOS Y FORTALEZAS DE GESTA

Código	Tema estratégico Descripción	Calificación			Importancia			Evolución		Selección	
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	A mejor =	A peor	Sí	No
D1	Poco rigor en la contratación de técnicos		8						X		
D2	Limitada implantación geográfica			-3		4				x	^
D3	Falta total de planificación	-9				9			x		^
D4	Desconocimiento del inglés por los consultores		-5			6			x		^
F1	Personal motivado por participación	+7				8				x	^
F2	Clientes financieramente sólidos	+8				7			x		^
F3	Endeudamiento equilibrado		+6			8				X	^
F4	Instructores diestros		+5			8			X		^

la jerarquización y selección de las amenazas y oportunidades

Una metodología diferente utilizamos para los temas estratégicos externos, las amenazas y oportunidades.

1. Identificamos las amenazas y oportunidades.
2. Señalamos la proximidad de acaecimiento (alta, media, baja).
3. Vemos la probabilidad de que ocurra.
4. Indicamos la gravedad.

Para una entidad bancaria puede ser una amenaza medianamente próxima, muy probable, y medianamente grave la aparición de un banco oficial como competidor.

El cuadro siguiente refleja estos cuatro apartados, y añade un cuarto: la *categoría*. Para ello utilizamos como guía la tabla siguiente: Una amenaza u oportunidad muy próxima, probable y grave, tiene la categoría A. Una oportunidad o amenaza muy lejana, muy poco probable, y nada grave, una Z.

Jerarquización y selección A + O

Número	Temas estratégicos	Proximidad			Probabilidad			Gravedad			Categoría
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	
A1	Aparición de un competidor oficial		*		*			*			K
A2	Reducción drástica de inversiones libres										
A3	Fuerte penetración de la banca extranjera										
A4	Preferencia de las PYMES por otros bancos										
A5	Disminución de la propensión al ahorro										

Así, se seleccionan los temas cuya categoría sea una letra más próxima al comienzo del Diccionario.

Análisis interno: inventario, selección y análisis

Las categorías no son las mismas si en vez de la secuencia proximidad-probabilidad-gravedad, utilizáramos otra como probabilidad-gravedad-proximidad. Sobre el tema hay que ponerse de acuerdo porque es un tema psicológico: hay directivos que dan más peso a una amenaza casi inmediata que a una muy grave.

Categoría de amenazas y oportunidades

Proximidad	Probabilidad	Gravedad	Categoría
ALTA	ALTA	ALTA	A
		MEDIA	B
		BAJA	C
	MEDIA	ALTA	D
		MEDIA	E
		BAJA	F
	BAJA	ALTA	G
		MEDIA	H
		BAJA	I
MEDIA	ALTA	ALTA	J
		MEDIA	K
		BAJA	L
	MEDIA	ALTA	LL
		MEDIA	M
		BAJA	N
	BAJA	ALTA	Ñ
		MEDIA	O
		BAJA	P
BAJA	ALTA	ALTA	Q
		MEDIA	R
		BAJA	S
	MEDIA	ALTA	T
		MEDIA	U
		BAJA	V
	BAJA	ALTA	X
		MEDIA	Y
		BAJA	Z

SELECCIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE GESTA

Tema estratégico		Proximidad			Probabilidad			Gravedad/positividad			ABC
Código	Descripción	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	
A1	Oficinas en previsible ruina	•			•			•			A
A2	Fuerte competencia extranjera		•			•				•	N
A3	Clientes cada vez más preparados	•			•				•		B
A4	Captación de consultores por competidor	•			•			•			A
O1	Empleo de técnicas avanzadas de Gesta		•			•		•			LL
O2	Excelente imagen ante clientes	•			•			•			A
O3	Buena implantación legal	•			•					•	C
O4	Ampliación área geográfica		•			•			•		M

el método IBM para jerarquizar los temas estratégicos

En la revista de la Asociación Británica de Planificación, el *Strategic and Long Range Planning* se publicó un artículo por dos directivos de la filial de IBM sobre una metodología para seleccionar los temas estratégicos, que reproducimos por su interés.

Se basa en dos conceptos, muy nuevos cuando la publicación del artículo vio la luz, de uso corriente hoy día: los *procesos empresariales*, y los *factores críticos de éxito*.

Un equipo de proyecto formado por directivos se reúne con un facilitador y comienza por identificar, primero, los *procesos* (el concepto es familiar desde la publicación del libro de Michael Hammer y James Champy, *Business Process Reengineering*, que siguió a su famoso artículo en la *Harvard Business Review*, titulado “D’ont automatize, obliterate!”.)

Análisis interno: inventario, selección y análisis

Son procesos, por ejemplo, *investigar el mercado (P1)*, *medir la satisfacción del cliente (P2)*, *anunciar los productos (P3)*.

A continuación se determina el segundo eje de la matriz, los *factores críticos de éxito*, las características que hacen que la empresa tenga éxito, y que son la fuente de un sistema de informaciones para la dirección. Los *critical success factors*, o *key success factors*, factores clave, los presentó Rockart en la misma revista (*Los directivos definen sus propias necesidades de información*).

Pueden ser factores críticos o clave de éxito *fabricar productos de primera calidad*, *lanzar nuevos productos que satisfagan al mercado*, o *contar con proveedores excelentes*.

Se cubre con estos dos elementos una matriz como la siguiente:

Hacer de una misión una agenda		Factores críticos de éxito										Calificación
		Productos de 1.ª calidad Nuevos productos satisfacen al mercado y calidad	Proveedores excelentes	Tramitar los pedidos rápidamente	Formar a los vendedores y empleados	Desarrollar nuevos productos	Analizar quejas de clientes	Nuevas oportunidades de negocio	Costes de distribución bajos	Suma		
Proceso de la empresa												
Investigar el mercado									3	C	P1	
Medir la satisfacción del cliente									4	D	P2	
Anunciar los productos									3	B	P3	
Analizar la competencia									6	D	P4	
Medir la calidad del producto									6	C	P5	
Formar a los vendedores									4	E	P6	
Formar a los empleados									6	C	P7	
Definir necesidades de nuevos productos									4	C	P8	
Tramitar los pedidos									3	B	P9	
Desarrollar nuevos productos									6	B	P10	
Analizar quejas de clientes									4	D	P11	
Negociar diseños de fabricación									5	D	P12	
Definir las destrezas futuras									1	C	P13	
Seleccionar vendedores									5	C	P14	
Apoyar a la empresa									3	C	P15	
Apoyar los actuales proyectos									3	B	P16	
Analizar los clientes o negocios potenciales									3	E	P17	
Anunciar los nuevos productos									4	C	P18	

Dirección y planificación estratégicas...

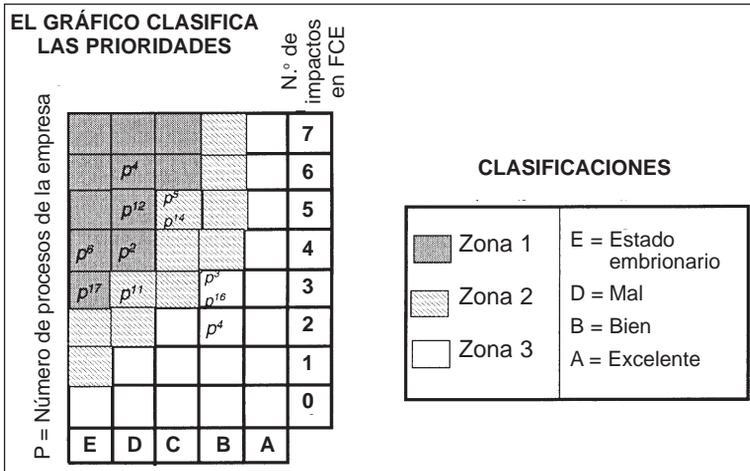
En tercer lugar se marcan qué procesos afectan a los factores críticos de éxito. Por ejemplo, investigar el mercado es esencial para producir productos nuevos que satisfagan al mercado, para poder tener satisfecho al cliente y para encontrar nuevas oportunidades de negocio.

El número de impactos se anota en la columna “suma”. Por ejemplo, son 6 en el caso del proceso P10, “desarrollar nuevos productos”, o 1, en el proceso P13, definir las destrezas futuras.

En cuarto lugar se califica cada uno de los procesos: con una A si es un proceso *excelente*, una B si el proceso está *bien*, con una C si está *regular*, con una D, si está *mal*, y con una E, si está en *estado embrionario*.

Ahora se pasan estos resultados al esquema siguiente, donde los procesos se anotan en una matriz, uno de cuyos ejes es el número de impactos, y el otro la calificación.

El método de IBM-Europa



Aquellos procesos que afectan a más factores críticos de éxito, y que estén peor calificados, son los que hay que analizar. En este caso, son el P4 (analizar las competencias), el P12 (negociar diseños de fabricación), el P5 (medir la calidad del producto) y el P14 (seleccionar vendedores).

el análisis dimensional

Una vez seleccionados los temas estratégicos, estamos en condiciones de analizarlos. Las técnicas más frecuentes son dos: el *análisis dimensional*, y el *análisis de causas y efectos*.

El análisis dimensional consiste en formularse seis preguntas en torno al tema estratégico que estamos analizando:

- ¿En *qué* consiste el problema?
- ¿*Cómo* se manifiesta el problema?
- ¿*Dónde* se produce?
- ¿*Quién* lo produce, o *a quién* afecta?
- ¿*Cuándo* se produce el problema, o *desde cuándo*?
- ¿*Cuánta* importancia tiene?

Este es un ejemplo que corresponde a un problema: los trabajadores faltan al trabajo con frecuencia sin justificación.

Análisis dimensional

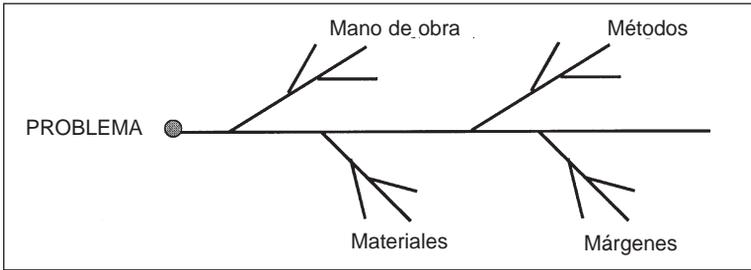
¿En QUÉ consiste el problema?	Los trabajadores faltan al trabajo con frecuencia sin justificación
¿CÓMO se manifiesta?	Al incorporarse, pretextan razones personales que no autorizan la ausencia
¿DÓNDE ocurre?	En especial en los departamentos de producción
¿QUIÉN lo produce, o a QUIÉN afecta?	En la mayor parte de los casos, personal joven de reciente ingreso
¿CUÁNDO se produce, o desde CUÁNDO?	Desde hace un año se ha agudizado; las faltas son los lunes por lo general
¿CUÁNTA importancia tiene?	Afecta a un 10% de la plantilla, a veces, puestos clave para la producción

el análisis de causas y efectos

En las preguntas anteriores falta una que es esencial: *¿por qué?* A esta pregunta se responde con el *árbol o diagrama de causas y efectos*.

Dirección y planificación estratégicas...

Este diagrama tiene su origen en un modelo que usan los *círculos de calidad* que inventaron los japoneses: *el diagrama de las 4 Ms, diagrama de la cola de pescado (fish bone diagram)*, debido al experto en calidad *Isikhawa*.



ANÁLISIS DIMENSIONAL DE GESTA

Tema estratégico: POCO RIGOR EN LA CONTRATACIÓN DE TÉCNICOS	EN QUÉ CONSISTE EL PROBLEMA	No se aplican criterios rigurosos para la contratación del personal consultor, no hay procesos formales de selección, la contratación se hace demasiado deprisa
	CÓMO SE MANIFIESTA	Los consultores recién incorporados no rinden lo suficiente, se gasta dinero en su formación, se producen problemas con los clientes, se deteriora la imagen
	DÓNDE OCURRE	En especial en las actividades de formación, y en los temas de dirección y planificación
	QUIÉN LO PRODUCE O A QUIÉN AFECTA	Los socios directivos y los socios consultores son los que no dedican el tiempo suficiente a la contratación, y soportan después la consecuencia de la falta de preparación
	CUÁNDO O DESDE CUÁNDO SE PRODUCE	El tema se plantea en los últimos meses, en que ha habido que sustituir a consultores que han abandonado la firma
	CUÁNTA IMPORTANCIA TIENE	Cuantitativamente, elevados costes de formación y dedicación de tiempo por parte de los consultores. Cualitativamente, desmotivación en el resto de los profesionales y pérdida de imagen antes los clientes.

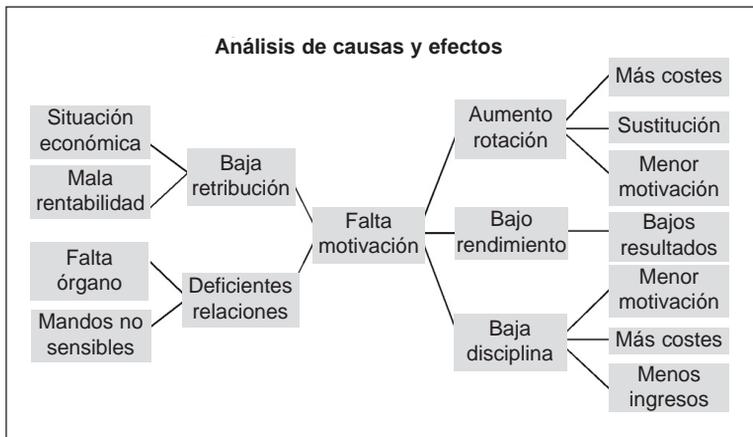
Análisis interno: inventario, selección y análisis

Son 4 M's los factores que pueden producir en la fábrica un problema

- La *mano de obra* (*Men*).
- Los *métodos* (*Methods*).
- Los *materiales* (*Materials*).
- Las *máquinas* (*Machines*).

Cada uno de estos componentes puede, a su vez, descomponerse: los problema con la mano de obra pueden tener como causa que la gente no sepa trabajar, que no quiera, o que no pueda.

En el ámbito de la planificación estratégica este esquema se cambia por el llamado *árbol de causas y efectos*. Se representa así:



Pongamos como ejemplo un problema de falta de motivación.

- Analizamos las *causas de primer orden*. Por ejemplo, la baja retribución que perciben y las deficientes relaciones humanas en la organización.
- Para cada una de ellas vemos las *causas de segundo orden*. Por ejemplo, pueden ser causas de las deficientes rela-

ciones la falta de un órgano que se ocupe del tema o que los directivos son poco sensibles a estos temas.

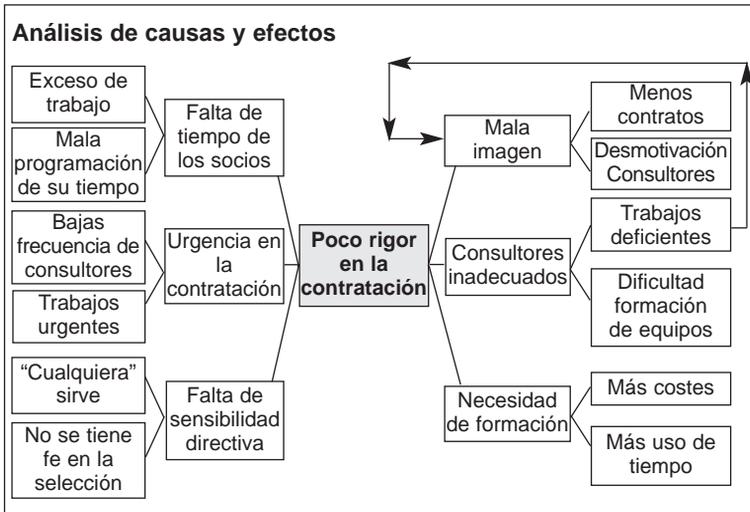
Puede haber causas de un orden más atrasado, tercero, o cuarto. El análisis de las causas se detiene cuando se encuentra *una causa sobre la que no se puede actuar*; por ejemplo, si tiene un origen externo o responde a una política de la alta dirección.

- Se analizan las *consecuencias o efectos* del problema, de *primer orden*. Por ejemplo, el aumento de la rotación del personal, el bajo rendimiento o la baja disciplina.
- Después, las consecuencias *de segundo orden o sucesivas*. La baja disciplina puede producir una menor motivación, más costes y menos ingresos.

El análisis se detiene cuando las consecuencias son pequeñas.

Se hace el análisis de las causas, porque atacándolas y eliminándolas se pierden sus efectos. Se hace el análisis de las consecuencias para ver la importancia del tema.

ANÁLISIS DE CAUSAS Y EFECTOS EN GESTA



las reglas del análisis de causas y efectos

Son tres las reglas al analizar el problema por el método del análisis de las causas y efectos:

1. *Siempre hay más de una causa.* Un accidente de circulación no se produce nunca simplemente porque se haya producido un adelantamiento indebido. Puede haber más causas: la carretera era estrecha, la visibilidad reducida, no me respondió el acelerador, el coche que venía de frente no vio que estaba adelantando...
2. *Hay causas de causas.* Nunca suele haber una sola causa. El accidente se produjo porque iba demasiado deprisa; iba demasiado deprisa porque salí tarde; salí tarde de casa porque me quedé dormido...
3. *Unas causas son más importantes que otras.* Es decir, puede haber un “camino crítico” desde una causa última a una consecuencia última. Por ejemplo, los mandos no sensibles a las relaciones humanas hacen que éstas sean deficientes, lo que desmotiva al personal, lo que produce un bajo rendimiento que conduce a bajos resultados.

Capítulo 6

Otros modelos de análisis

Presentamos ahora una serie de técnicas de evaluación complementarias. Su uso permite tener una idea más clara de la situación interna, permitiendo así en las fases sucesivas una formulación de estrategias más definida, para alcanzar los fines de la organización.

diagrama de rasgos culturales

El modelo, de origen francés (también llamado *audit cultural*) sirve para determinar los rasgos culturales, los valores y comportamientos de una organización presentes, comparándolos con los deseados. Se identifica así un *gap*, como dicen los anglosajones, una *fossée*, como dicen los franceses, una “brecha”, como debiéramos decir nosotros.

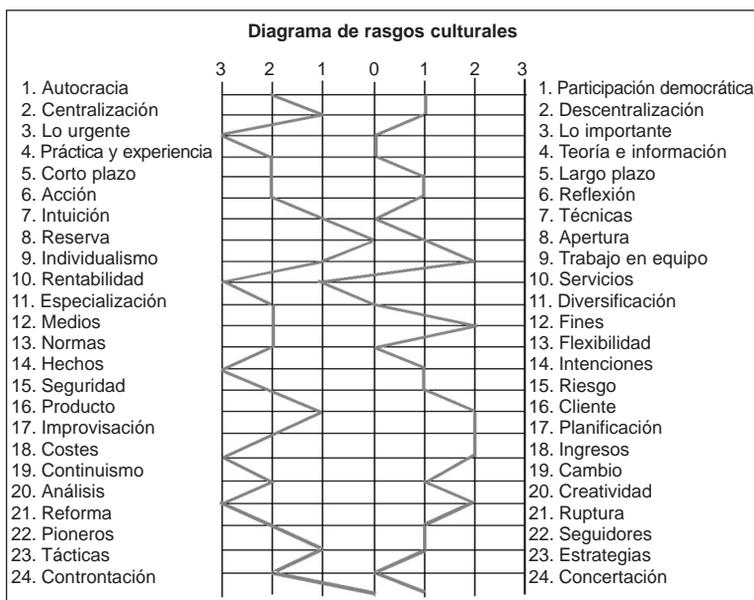
Cuando uno de mis tres hijos economistas terminó la carrera, tenía tres ofertas de trabajo: en una consultora de tecnología, en una auditoría, y en una empresa de construcción. Me pidió consejo y me advirtió que lo que más le gustaba era el trabajo en la consultora informática. Yo le dije: “Es tu decisión escoger el lugar de trabajo, pero yo no me preocuparía del sueldo por ahora, sino de las posibilidades de formación y de promoción. Esas las tienes en la consultora, pero debes saber que tendrás que trabajar muchas horas e incluso en festivos, que te pedirán que renuncies a parte de las vacaciones para seguir unos cursos en el extranjero, que tu complemento sala-

Dirección y planificación estratégicas...

rial y tu promoción dependerán de tu jefe que te hará un *appraisal* a fin de año, que tendrás que llevar *business dress*, no esos vaqueros que llevas, y corbata... ¿sabes lo que es una corbata, eso que te pusiste cuando se casó tu hermana?"

Los japoneses, en las entrevistas de selección, prestan una especial atención a tratar de identificar si el candidato encaja en los valores culturales de la empresa en la que va a trabajar. Una disonancia entre los valores personales y los de la organización hace que el candidato sea rechazado.

Utilizamos para esta auditoría cultural el modelo siguiente:



Como puede verse, se plantean una serie de alternativas de valores o rasgos culturales. A un equipo de directivos se le pide que indique el grado de aceptación en la organización de esas alternativas. Toma la hoja en blanco y marca en la columna -3 , -2 o -1 su grado de desacuerdo con el concepto señalada a la izquierda; en la columna 0 si cree que hay un equilibrio si piensa que ambos valores están equilibrados, o un $+3$, $+2$ o $+1$ si el valor que se acepta es el de la derecha.

Uniendo los puntos, la línea de la izquierda representa los rasgos culturales *actuales* de la organización. Puede calcularse la media de todos los participantes en el ejercicio guardando los valores individuales para poder analizar las desviaciones de la media.

El ejercicio continúa pidiendo a los presentes que marquen los puntos de la situación *deseada*. La comparación de ambas líneas permite determinar en qué rasgos específicos hay una mayor diferencia entre la situación real y la deseada, lo que permitirá en la fase de formulación estratégica estudiar qué medidas emprender para cubrir la brecha.

Una observación importante. Leyendo los conceptos de la derecha parece que responden a lo que llamaríamos una cultura *light* o *soft*. Los de la izquierda, a una cultura *hard*. Pero ello no quiere decir que lo mejor sea la cultura de la derecha. Depende de la situación de empresa y su entorno. Si éste es muy competitivo y la empresa tiene problemas, lo razonable es apostar por un valor de centralización o incluso de autocracia, en vez de por la descentralización y participación democrática.

las alternativas de rasgos culturales

Esta es la forma en la que el facilitador puede presentar el ejercicio al equipo. Debe explicar que se empezará por poner un mismo signo por todos los participantes para señalar los rasgos culturales actuales. Por ejemplo, un aspa (X). Que las líneas horizontales son un continuo que van desde una posición a la opuesta, y que la marca debe situarse allí donde quede mejor reflejada la situación presente.

1. ¿Hay en la empresa mucho *autoritarismo*, mucha autocracia, o hay un nivel determinado *participación democrática*?
2. ¿Se toman las decisiones siempre en los *niveles centrales*, o hay una efectiva *descentralización* de las decisiones?
3. ¿Qué se valora más, lo *urgente* o lo *importante*?

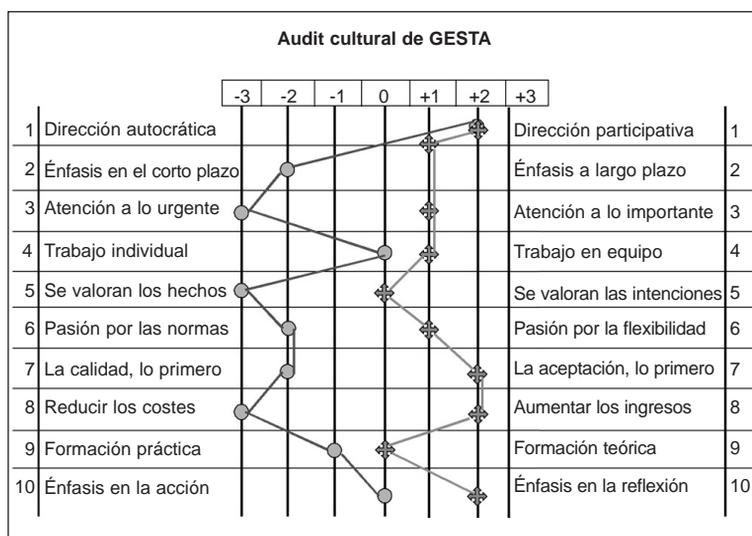
Dirección y planificación estratégicas...

4. ¿Se valora más *la práctica y la experiencia* del personal, o más bien sus *conocimientos teóricos y la información* de que dispongan?
5. ¿Se piensa solo en el *corto plazo*, o también (o más) en el *largo plazo*?
6. ¿Se valora más la *acción rápida* que la *reflexión*?
7. ¿Se apoyan más las decisiones en la *intuición*, o bien en las *técnicas*?
8. ¿Hay una actitud de *reserva* de las informaciones, o de *apertura*?
9. ¿Se prefiere que se trabaje a *nivel individual*, o *en equipo*?
10. ¿Se da prioridad absoluta a la *rentabilidad*, o al *servicio*?
11. ¿Se sigue una estrategia de *especialización*, o de *diversificación*?
12. ¿Se cuenta con los *medios* para lograr los fines, o primero son los *fines*?
13. ¿Está todo escrito en *normas*, o se valora más la actuación *flexible*?
14. ¿Se valoran más los *hechos* conseguidos que las buenas *intenciones*?
15. ¿Se siguen criterios de *seguridad* absoluta, o se estimula el *riesgo*?
16. ¿Se piensa más en hacer un *buen producto* o en *atender al cliente*?
17. ¿Se actúa por lo general de forma *improvisada* o *planificada*?
18. ¿Se trata más de reducir más los *costes* o de aumentar los *ingresos*?

Los que piensan en reducir costes tienen la mentalidad "escocesa": "Piensa en los peniques, que las libras ya se preocupan ellas de sí mismas". Los que piensan en aumentar los ingresos recuerdan al Director General que se dirigió a su Jefe de Ventas en estos términos: "Su decisión de reducir la publicidad en un 25% ha tenido como resultado la reducción de las ventas del 50%.... y de su sueldo en un 100%".

Otros modelos de análisis

19. ¿Hay una mentalidad *continuista*, o se promueve y defiende el *cambio*?
20. ¿Qué prima más, la mentalidad *analítica* o el enfoque creativo?
21. ¿Se quieren hacer *reformas* de lo actual, o se piensa en *rupturas*?
22. ¿Somos *pioneros* en el lanzamiento de producto, o *seguidores*?
23. ¿Preferimos la *táctica* y las operaciones, o el enfoque *estratégico*?
24. En las negociaciones, ¿seguimos una táctica de enfrentamiento y *confrontación* o tratamos de conseguir un acuerdo y *concertación*?



competencias nucleares (core competences)

El concepto se debe a Gary Hamel y C. K. Prahalad, en su libro *Competiendo por el futuro*. Una *competencia "nuclear"* (traducción literal de *core*) tiene estas tres características:

Dirección y planificación estratégicas...

1. Sólo la poseemos nosotros.
2. Es muy difícil de copiar por los competidores.
3. Puede aplicarse a una variedad de productos y servicios.

Una competencia nuclear es un *conjunto de destrezas y tecnologías*, no una simple destreza o tecnología. La línea divisoria entre una destreza particular, y la competencia nuclear a la que contribuye puede ser difícil de definir. Una empresa de tamaño medio puede tener entre 5 y 15 competencias.

Además de ser exclusiva frente a la competencia, y poder ser aplicada a otros productos y servicios, tiene que contribuir fuertemente al valor percibido por el cliente (excepto aquellas que producen reducción de costes). El compromiso que una firma adquiere al crear una nueva competencia es para mejorar o crear esas ventajas, no un compromiso con una oportunidad específica de producto-mercado.

Un reto clave para Hamel y Prahalad, al competir por el futuro, es crear con anticipación las competencias que abrirán las puertas a las oportunidades del mañana, y encontrar unas aplicaciones para las competencias nucleares.

Imaginemos una empresa dedicada a editar resúmenes y síntesis de libros sobre *management* en idioma extranjero. Sus consultores conocen muy bien los autores más importantes; conocen los temas que tienen más interés; pueden acceder rápidamente a los libros; dominan el inglés, el francés y el alemán; saber resumir los textos recogiendo lo esencial e importante; tienen la agilidad necesaria para hacerlo pronto; pueden editarlos con mucha rapidez; tiene un mercado de clientes fieles desde hace años... Seguramente es un conjunto amplio y exclusivo de destrezas que otras empresas no pueden tener al menos a corto plazo, y que se pueden dedicar a otros sectores o campos de actividad, por ejemplo, a resumir conferencias, videos, cd's, etc., sobre *management*.

Otros modelos de análisis

Una empresa que tenga un conocimiento profundo de un sector en expansión, que domine el mercado portugués, que tenga capacidad de relacionarse en el país, que domine el idioma, que tenga experiencia de trabajar con equipos de directivos portugueses, tiene una serie de destrezas y habilidades que pueden ser exclusivas si los competidores no conocen Portugal ni sus circunstancias y directivos. Llevará mucho tiempo alcanzar esas destrezas. Y podrán ser aplicadas para nuevas actividades o productos en otros sectores industriales.

Hamel y Prahalad recomiendan las siguientes estrategias para las competencias nucleares:

1. Identificar las competencias nucleares.
2. Establecer una agenda de adquisición de competencias nucleares.
3. Crear nuevas competencias nucleares.
4. Expandir las competencias nucleares a toda la organización.
5. Proteger y defender el liderazgo en las competencias nucleares.

En esta fase se trata de ver si hay competencias nucleares, y, de no haberlas, si podemos conseguir algunas.

el análisis de vulnerabilidad

Es otra herramienta de planificación que debemos al Stanford Research Institute. Se basa en la identificación de los pilares (*underpinnings*) en los que la organización se apoya, y ver las amenazas a las que pueden verse sometidos. En el cuadro siguiente veremos la metodología que se aplica.

Análisis de vulnerabilidad

Pilares	Descripción de la amenaza	Descripción de la consecuencia	Impacto 1 a 10	Probabilidad 0 a 100	Reacción	Vulnerabilidad I, II, III, IV
1. Necesidades de demanda servidas por el producto.						
2. Recursos y activos.						
3. Estructura de costes y relación con la competencia.						
4. Base clientes.						
5. Tecnologías.						
6. Conocimientos aptitudes y sistemas especiales.						
7. Identidad corporativa.						
8. Barreras competitivas institucionales.						
9. Valores y principios sociales.						
10. Sanciones, ayudas e incentivos.						
11. Nivel de satisfacción del cliente.						
12. Productos o servicios complementarios en el sistema de intereses.						

1. *Se identifican los pilares*

El SRI los agrupa en 12 grandes conceptos:

- *Necesidades y demanda servidas por el producto.* Una fábrica de porcelana responde a la necesidad del ama de casa de presentar una cena con una vajilla de alta calidad.
- *Recursos y activos.* Un pescador ha descubierto unas rocas en las que hay una gran colonia de percebes, ocultas a la vista de los transeúntes.
- *Estructura de costes en relación con la competencia.* Trabajan en la empresa familiares propios que cobran unos sueldos exigüos.
- *Base de clientes.* La empresa está introducida hace mucho tiempo en el sector de las cajas de ahorro.
- *Tecnologías.* La empresa emplea una tecnología original para ser utilizada en los procesos de gestión del conocimiento.

Otros modelos de análisis

- *Conocimientos, aptitudes, y sistemas especiales.* Conocemos a fondo los sistemas de limpieza rápida y económica de las instalaciones deportivas.
- *Identidad corporativa.* La empresa es muy conocida, la marca muy prestigiosa se emplea para el lanzamiento con éxito de nuevos productos.
- *Barreras competitivas institucionales.* Las autoridades municipales no autorizan a montar unas nuevas instalaciones acuáticas de ocio.
- *Valores y principios sociales.* La mayoría de las personas prefiere enterrar a sus familiares fallecidos en vez de incinerarlos.
- *Sanciones, ayudas e incentivos.* La empresa se beneficia de unos préstamos con bajo interés y periodos de carencia por estar situada en un polígono de reciente creación.
- *Nivel de satisfacción del cliente.* La empresa cuenta con clientes muy satisfechos con el nivel de calidad.
- *Productos o servicios complementarios en el sistema de intereses.* La empresa que fabrica cámaras fotográficas se apoya también en la venta de los filmes, en el revelado, etc.

2. Se describe la amenaza

Por ejemplo, la aparición de productos sustitutivos de la porcelana, como el arcopal o el duralex, la escasez de materias primas como el caolín, el abandono de la costumbre de invitar en casa, son serias amenazas a la empresa que fabrica porcelana.

3. Se escriben las consecuencias

Por ejemplo, la aparición del arcopal reduce las ventas de porcelana, y por ello los beneficios y la supervivencia de la empresa se ven afectados.

4. Se calcula el impacto

El impacto se mide de 1 a 10, 1 para un impacto casi imperceptible, un 10 para un impacto muy grande. Por

Dirección y planificación estratégicas...

ejemplo, la reducción de las ventas de porcelana puede tener (si la empresa vende además loza y cristal) un impacto de 8.

5. *Se determina la probabilidad de que se produzca*

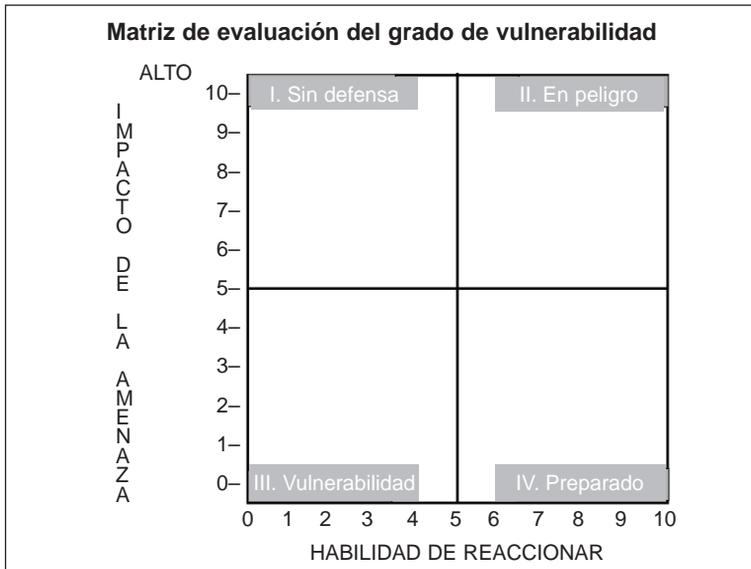
Por ejemplo, la reducción de la venta de porcelana puede tener una probabilidad del 80%. Se calcula entonces la “esperanza matemática”, es decir, el resultado de multiplicar el impacto por la probabilidad. En nuestro caso el resultado es 6,4.

6. *Se mide la capacidad de reacción*

La capacidad de reacción es una estimación de cómo puede la empresa hacer frente a la amenaza. Si es muy alta, le pondríamos un 9 o un 10; si es muy poca, un 2 o un 3.

7. *Se determina el nivel de vulnerabilidad*

Los datos así obtenidos se pasan a una matriz como la siguiente:



Otros modelos de análisis

En cada uno de los cuadrantes se indica la vulnerabilidad de la empresa:

- La empresa están *sin defensa* (impacto alto de la amenaza: más de 5, calculando el impacto por la probabilidad; capacidad de reaccionar baja: menos de 5).
- La empresa está *en peligro* (impacto alto, pero capacidad de reaccionar alta también: más de 5).
- La empresa es *vulnerable* (impacto bajo: menos de 5, y escasa capacidad de reaccionar: menos de 5).
- La empresa está *preparada* si el impacto de la amenaza es bajo, y alta la capacidad de reaccionar.

Una forma simple de representar la vulnerabilidad puede verse en la siguiente matriz, que se refiere a las amenazas a los pilares de una librería.

Amenazas a los pilares de una librería

Impacto	Alto	I. Sin defensa <ul style="list-style-type: none">• Venta de Amazon.com <i>et al.</i>• Marcha a la competencia del encargado.	II. En peligro <ul style="list-style-type: none">• Pérdida de un cliente muy importante.• Fin de vigencia del contrato de arrendamiento.
	Baja	III. Vulnerable <ul style="list-style-type: none">• Anulación publicidad gratis en una revista.• Pérdida exclusividad venta de libros italianos.	IV. Preparado <ul style="list-style-type: none">• Cierre de una editorial con precios bajos.• Nueva librería en el área de actuación.
		Baja	Alto

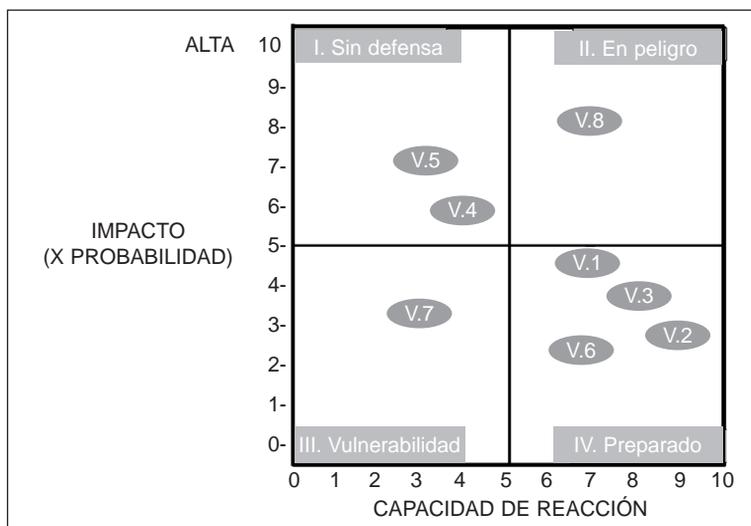
Reacción

Dirección y planificación estratégicas...

ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD DE GESTA (I)

Pilares	Amenazas	Consecuencia	Impacto (1 a 10)	Probabilidad (10 a 100%)	Impacto por Probabilidad	Reacción (1 a 10)	I, II, III, IV
V.1 Conocimiento de directivos de los clientes	Cambio de directivos	Disminución de contactos	8	60%	4,8	7	IV
V.2 Referencias positivas de formación	Algún error grave	Disminución de peticiones	7	40%	2,8	9	IV
V.3 Buena imagen corporativa	Fallo en algún trabajo	Pérdida de contratos	7	50%	3,5	8	IV
V.4 Socios reconocidos	Pérdida de socios	Dificultades de sustitución	9	60%	6,3	4	I
V.5 Técnicas experimentales	Obsolescencias	Necesidad de actualización	9	80%	7,2	3	I
V.6 Buenos comisionistas	Renunciación	Necesidad de buscar nuevos	6	40%	2,4	7	IV
V.7 Los clientes son prescriptores	Pérdida de clientes	No hay acciones de prescripción	7	40%	3,6	3	III
V.8 Base de datos de trabajos hechos	Obsolescencia	No sirven los datos acumulados	9	90%	8,9	7	VI

ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD DE GESTA (II)



la técnica SPACE

La técnica consiste en analizar cuál es la *posición* de la empresa.

- En relación con el *entorno*: determinar cuál es su *estabilidad* y la *fortaleza del sector industrial* al que pertenece la empresa.
- En relación con la *situación interna*: cuál es la *ventaja competitiva* de la empresa en relación con otras, y cuál es su *posición financiera*.

Ello permite reflejar la *posición competitiva relativa de la empresa*, así como la de sus competidores más importantes, de forma *gráfica* y muy fácilmente interpretable.

factores determinantes de la estabilidad del entorno

Usamos el modelo siguiente:

Factores determinantes de la estabilidad del entorno

		PERFIL								
		Inestable ← → Estable						VALOR		
• Cambios tecnológicos	MUCHOS	0	1	2	3	4	5	6	POCOS	
• Tasa de inflación	ALTA	0	1	2	3	4	5	6	BAJA	
• Variabilidad de la demanda	ALTA	0	1	2	3	4	5	6	BAJA	
• Rango de precio productos competitivos	AMPLIO	0	1	2	3	4	5	6	ESTRECHO	
• Barreras de entrada al mercado	POCAS	0	1	2	3	4	5	6	MUCHAS	
• Presiones competitivas:	ALTAS	0	1	2	3	4	5	6	BAJAS	
• Ralación precio/elasticidad de demanda:	ALTA	0	1	2	3	4	5	6	BAJA	
• _____ :	_____	0	1	2	3	4	5	6	_____	
							** Total			
** NÚMERO TOTAL DE FACTORES CONSIDERADOS							□ ----->			
							** Promedio			
							** Factor	-6		

Rodeamos con un círculo la cifra que indica la inestabilidad o estabilidad del entorno. Por ejemplo, puede haber

Dirección y planificación estratégicas...

muchos *cambios tecnológicos*, con lo que la situación del sector sería inestable. Lo mismo ocurriría si hay una alta tasa de inflación, una demanda muy variable, una diferencia muy amplia de precio en productos competitivos, si hay pocas barreras de entrada al sector (si hay pocas, la aparición de nuevos entrantes puede ser un factor de perturbación), si hay muchas presiones competitivas y si la elasticidad de la demanda es alta (esta bajaría mucho si el precio subiese).

Se anota en la columna “valor” el que se ha marcado, y se calcula la media.

factores determinantes de la fortaleza del sector industrial

Este segundo elemento del análisis del entorno puede utilizar el siguiente modelo: se sigue el mismo procedimiento. La fortaleza del sector industrial será alta: si tiene un alto potencial de crecimiento, alta rentabilidad, un conocimiento tecnológico complejo, una alta eficiencia en la utilización de los recursos, se requiere poca intensidad de capital, es difícil la entrada en el sector (hay fuertes barreras de entrada) y la productividad y el grado de utilización de la capacidad de los equipos industriales disponibles es alta.

Factores determinantes de la fortaleza del sector industrial

		PERFIL							VALOR	
		Baja	← →				Alta			
		0	1	2	3	4	5	6		
• Potencial de crecimiento	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO	<input type="checkbox"/>
• Potencial de rentabilidad	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO	<input type="checkbox"/>
• Grado de conocimiento tecnológico	SIMPLE	0	1	2	3	4	5	6	COMPLEJO	<input type="checkbox"/>
• Utilización de recursos	INEFICIENTE	0	1	2	3	4	5	6	EFICIENTE	<input type="checkbox"/>
• Intensidad de capital requerida	ALTA	0	1	2	3	4	5	6	BAJA	<input type="checkbox"/>
• Entrada al sector/mercado	FÁCIL	0	1	2	3	4	5	6	DÍFICIL	<input type="checkbox"/>
• Grado de productividad	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO	<input type="checkbox"/>
• Utilización de capacidad	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO	<input type="checkbox"/>
• _____ :	_____	0	1	2	3	4	5	6	_____	<input type="checkbox"/>
									** Total	
									<input type="checkbox"/>	

** NÚMERO TOTAL DE FACTORES CONSIDERADOS ----->

Otros modelos de análisis

Naturalmente, esta lista no es exhaustiva. Puede ser ampliada en función de las características del sector.

factores determinantes de la fortaleza financiera

El área primera del análisis interno. Este es el modelo.

Factores determinantes de la fortaleza financiera

		PERFIL								
		Baja	← →		Alta		VALOR			
• Rentabilidad sobre la inversión	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA	<input type="checkbox"/>
• Apalancamiento	BALANCEADO	0	1	2	3	4	5	6	BALANCEADO	<input type="checkbox"/>
• Liquidez	DESBALANCEADA	0	1	2	3	4	5	6	BALANCEADA	<input type="checkbox"/>
• Ratio capital requerido/disponible	ALTO	0	1	2	3	4	5	6	BAJO	<input type="checkbox"/>
• Flujo de efectivos (<i>cash flow</i>)	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO	<input type="checkbox"/>
• Acceso a recursos financieros	FÁCIL	0	1	2	3	4	5	6	DIFÍCIL	<input type="checkbox"/>
• Nivel de riesgo del negocio	ALTO	0	1	2	3	4	5	6	BAJO	<input type="checkbox"/>
• Salida del mercado del negocio	FÁCIL	0	1	2	3	4	5	6	DIFÍCIL	<input type="checkbox"/>
• _____ :	_____	0	1	2	3	4	5	6	_____	<input type="checkbox"/>
								** Total	<input type="checkbox"/>	
								** Promedio	<input type="checkbox"/>	

** NÚMERO TOTAL DE FACTORES CONSIDERADOS ----->

La empresa tiene una fortaleza financiera alta: si es alta la rentabilidad de la inversión, si tiene un apalancamiento (relación de fondos propios ajenos) y una liquidez equilibrada (ni muy escasa, ni excesiva), si el capital requerido en relación con el disponible es bajo, si hay un alto *cash flow* o flujo de efectivo, si es fácil el acceso a los recursos financieros, el nivel de riesgo es bajo y son altas las barreras de salida.

factores determinantes de la ventaja competitiva

Es el segundo componente del análisis interno.

Factores determinantes de la ventaja competitiva

		PERFIL								
		Baja	←→				Alta	VALOR		
• Participación de mercado	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA	<input type="checkbox"/>
• Calidad del producto/servicio	SUPERIOR	0	1	2	3	4	5	6	SUPERIOR	<input type="checkbox"/>
• Etapa del ciclo de vida del producto	FINAL	0	1	2	3	4	5	6	INICIO	<input type="checkbox"/>
• Ciclo de reposición del producto	VARIABLE	0	1	2	3	4	5	6	FIJO	<input type="checkbox"/>
• Grado de lealtad del cliente	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO	<input type="checkbox"/>
• Utiliz. de capacidad por competidores	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA	<input type="checkbox"/>
	ALTA	0	1	2	3	4	5	6	BAJA	<input type="checkbox"/>
• Estructura de costos (relac. compet.)	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO	<input type="checkbox"/>
• Grado de conocimiento tecnológico	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO	<input type="checkbox"/>
• Grado de integración vertical	—	0	1	2	3	4	5	6	—	<input type="checkbox"/>
							** Total	<input type="checkbox"/>		

** NÚMERO TOTAL DE FACTORES CONSIDERADOS ----->

** Promedio

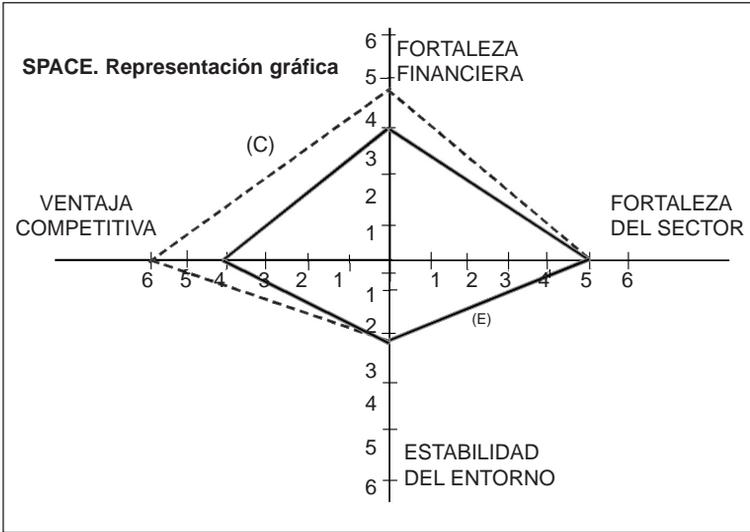
Una empresa tiene una fuerte ventaja competitiva: si su participación en el mercado es alta, la calidad del producto o servicio excelente, está en las primeras fases de la vida del producto, el ciclo de reposición de los productos a los clientes es fijo, alta la lealtad de los clientes, una estructura de costes baja en relación con la competencia, un alto conocimiento tecnológico y un alto grado de integración vertical.

representación gráfica

Los resultados del análisis anterior pueden ser representados de una forma simple. En línea continua se representan

Otros modelos de análisis

los datos de la empresa; en la línea discontinua los del competidor más importante. Los datos del entorno, como es lógico, son coincidentes entre la empresa y el competidor.



la técnica ETOP

La técnica se centra en la identificación de las *amenazas y oportunidades*, como indica su nombre ETOP (*Environmental Threats and Opportunities Profile*, perfil de amenazas y oportunidades del entorno). Son la consecuencia de la influencia de factores *económicos, políticos, sociales, tecnológicos y competitivos*.

Por medio de la técnica se identifican el *impacto* y la *importancia* de estos factores, lo que permite distinguir entre las amenazas y las oportunidades. Se emplea en el modelo de la página siguiente.

Pensemos, por ejemplo, en una empresa que alquila vídeos domésticos.

Dirección y planificación estratégicas...

Valores de amenazas y oportunidades

	Factor	Impacto	Importancia	Valor amenaza	A/O
<i>Económicos</i>	Moderado crecimiento económico	2	5	10	O
	Mejor distribución	2	6	12	O
	Aumento del nivel de empleo	3	7	21	O
<i>Políticos</i>	Triunfo opciones conservadoras	3	5	15	O
	Desarrollo autonómico completo	3	5	15	O
	Baja afiliación sindical	2	8	16	O
<i>Sociales</i>	Descenso del consumismo	8	7	56	A
	Más permanencia en el domicilio	9	9	72	A
	Difusión de vídeos domésticos	10	8	80	A
<i>Tecnológicos</i>	Abaratamiento de vídeos	9	7	56	A
	Desarrollo telecomunicación	8	5	40	O
	Vídeos partátiles	10	8	80	A
<i>Competitivos</i>	Cines en urbanizaciones	9	5	45	O
	Distribuidores extranjeros abren cines	7	5	35	O
	Fuerte competencia en precios	7	6	42	O

Fase 1. Inventario de los factores del entorno

- Factores *económicos*. Por ejemplo, el crecimiento económico moderado, la mejor distribución de la renta, el aumento del nivel de empleo. Pero también el coste del dinero, o la cotización del euro.
- Factores *políticos*. Como el triunfo electoral de las opciones conservadoras, el desarrollo autonómico completo, la baja afiliación sindical. Pero también el aumento del intervencionismo del Estado, o de la presión fiscal.
- Factores *sociales*. Entre ellos estarán el descenso del consumismo, la mayor permanencia en el domicilio, la difusión de vídeos domésticos. O, por ejemplo, el aumento de la edad de la población, o un mayor nivel de exigencia del consumidor.

- Factores *tecnológicos*. Por ejemplo, el abaratamiento de los vídeos, el desarrollo de las telecomunicaciones, o los vídeos portátiles. También podría ser la reducción del coste del *hardware*, o la integración de los elementos de telecomunicación.
- Factores *competitivos*. Pueden citarse los cines en las urbanizaciones de fin de semana, la creación de cadenas de salas de proyección cinematográfica, la fuerte competencia en precios, y también la aparición de nuevos competidores nacionales, o la política de los competidores de financiar sus ventas.

Fase 2. Cálculo del impacto de los factores

Como siempre, el impacto se mide por el efecto (medido de 1 a 10) de los factores sobre los objetivos generales de la empresa.

En el ejemplo, los factores de mayor impacto son la difusión de los vídeos domésticos, o los vídeos portátiles (con un 10), o la mayor permanencia en el domicilio, el abaratamiento de los vídeos y los cines en urbanizaciones (con un 9). Lo de menor impacto sobre la actividad de la empresa es el moderado crecimiento económico, la mejor distribución de la renta, o la baja afiliación sindical.

Fase 3. Cálculo de la importancia de los factores

Es una forma de valorar la fuerza de cada factor. Por ejemplo, si la mayor permanencia en el domicilio es una tendencia muy fuerte, puede tener un 9. Si los cines en las urbanizaciones no se desarrollan de manera excesiva, puede calificarse con un 5.

Fase 4. Valoración de las amenazas y oportunidades

Se reduce a multiplicar los valores de las dos columnas anteriores. Si el producto es inferior a 50, es una oportunidad. Si

es superior, es una amenaza. La idea es que lo que no es una auténtica amenaza puede transformarse en una oportunidad.

Por ejemplo, son amenazas para la tienda de alquiler de videos, y por este orden:

- La difusión de vídeos domésticos (la gente no alquilará).
- Los vídeos portátiles (a lo mejor prefieren ver sus propios vídeos).
- La mayor permanencia en el domicilio (leerán, harán otras cosas).
- Descenso del consumismo (se alquilarán menos vídeos).
- Abaratamiento de vídeos (los comprarán, no los alquilarán).

la casa de la calidad

Por último, los expertos en calidad presentan una herramienta “prestada” por *la casa de la calidad*, diseñada por Tagouchi en su metodología *QFD* (Quality Function Deployment, despliegue de la función de la calidad). La adaptamos a los

La casa de la calidad (QFD):
Requisitos operativos y experiencias del cliente

REQUISITOS OPERATIVOS		EXIGENCIAS DEL CLIENTE					
		BUENA INFORMACIÓN	CORREGIR EL TRABAJO/FORMULAR EL PROGRAMA BLANQUEADO	CORREGIR EN EL PROGRAMA DE LAVADO	LIMPIAR LOS FILTROS DE LA SECADORA	CORREGIR LA HUMEDAD ANTES DEL SECADO	MANTENIMIENTO BUENO DEL EQUIPO
COMPLETAMENTE LIMPIO	5	●	●	●	○	○	●
PERFECTAMENTE PLANCHADO	4	●			●	○	●
ENTREGAR LOS TRAJES ADECUADOS	5	△					
RÁPIDA ENTREGA	4	○					
SERVICIO AMABLE	2	△					
IMPORTANCIA PONDERADA		100	45	45	63	27	81

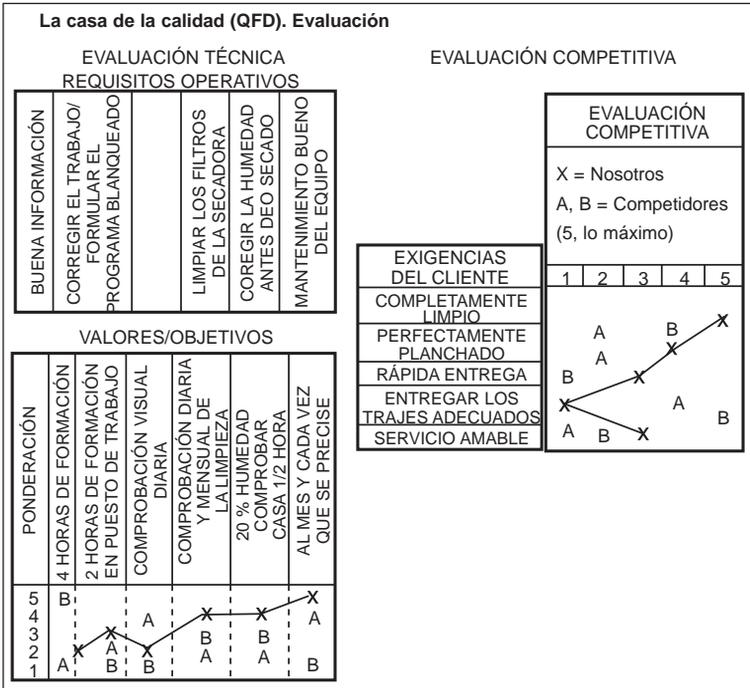
3 CORRELACIÓN/RELACIONES

● FUERTE = 9

○ MEDIA = 3

△ DÉBIL = 1

Otros modelos de análisis



requisitos de la fase de evaluación y análisis interno de nuestro proceso de planificación.

En las páginas siguientes figura el caso de una lavandería. Las fases del proceso son las que siguen:

Fase 1. Requisitos operativos

Se indican los procesos más importantes, especialmente los que tienen que ver con las exigencias del cliente. Por ejemplo:

- Buena información por parte de los trabajadores.
- Formular el programa de blanqueo.
- Corregir el programa de lavado.
- Limpiar los filtros de la secadora.
- Corregir la humedad antes del secado.
- Buen mantenimiento del equipo.

Fase 2. Exigencias del cliente

Se supone que el cliente tiene estas exigencias:

- Que el traje se entregue completamente limpio.
- Que esté perfectamente planchado.
- Que no haya confusión con la entrega de los trajes.
- Que la entrega sea rápida.
- Que el servicio sea amable.

Fase 3. Correlación y relaciones entre los requisitos y las exigencias

Si la correlación entre los requisitos internos y las demandas externas es fuerte, se marca en la matriz dos círculos concéntricos que valen 9; si la correlación es media, un círculo que vale 3; y si es débil, un triángulo que vale 1.

Fase 4. Importancia para el cliente

¿Qué es lo que quiere más el cliente (sobre una escala de 5)?

- Que se entreguen los trajes adecuados y completamente limpios (5).
- Que se entreguen rápidamente y perfectamente planchados (4).
- Que el servicio sea amable (2).

Fase 5. Importancia ponderada

Se multiplica la importancia para el cliente por la correlación para determinar los requisitos de mayor interés. Lo primero es una buena información por parte del operario. Lo segundo, el buen mantenimiento del equipo. La buena información suma 100 ($5 \times 9 + 4 \times 9 + 5 \times 1 + 4 \times 3 + 2 \times 1$).

Fase 6. Evaluación competitiva

Realizamos ahora una evaluación externa o competitiva: cómo estamos en relación con nuestros competidores, A y B, en la respuesta a las exigencias de los clientes. Así vemos que estamos mejor que ellos en entregar los trajes limpios y el servicio amable, pero mucho peor en cuanto a la entrega de los trajes. Surge así un perfil que indica de manera muy clara la posición competitiva relativa de la empresa.

Fase 7. Valores y objetivos

Para ello vemos las acciones que hay que emprender para conseguir que los procesos sean eficaces. Por ejemplo:

- Para que la información sea buena, cuatro horas de formación presencial al día.
- Para formular el programa de blanqueo, dos horas de formación en el puesto de trabajo.
- Para corregir el programa de lavado, una comprobación visual diaria.
- Para limpiar los filtros de la secadora, comprobar al día, y más a fondo mensualmente, la limpieza.
- Para corregir la humedad antes del secado, comprobar la humedad cada media hora.
- Mantener el equipo una vez al mes (mantenimiento preventivo), y cada vez que se necesite.

Fase 8. Evaluación técnica

De forma análoga a la evaluación competitiva o externa, hacemos una evaluación técnica o interna. Trazando el perfil podemos saber cómo estamos en relación con los competidores.

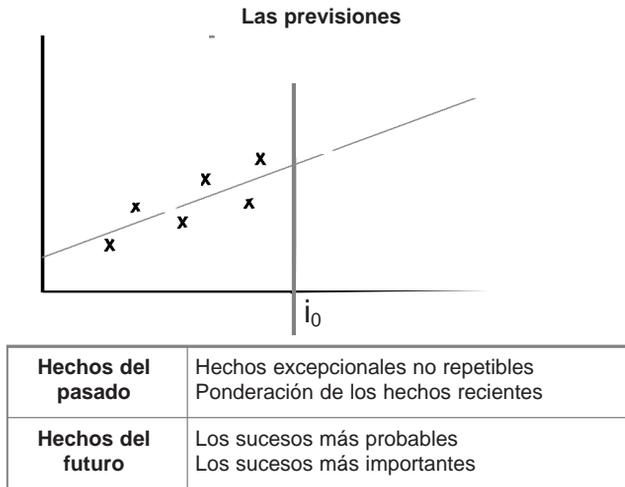
La ventaja de la técnica es, sobre todo, la simplicidad, la gran cantidad de información que suministra, y la forma sinóptica de presentación.

Capítulo 7

Previsiones y escenarios

Después de superadas las fases del vector de los fines y el vértice de la evaluación, pasamos al *vector de las previsiones*.

Desde un punto de vista matemático y estadístico, las previsiones suelen hacerse en base a la *extrapolación de los datos del pasado*. Veamos el esquema general:



- Tenemos los datos del pasado, una *nube de puntos* que indican, por ejemplo, las cifras de ventas (eje de ordenadas) correspondientes a los últimos años (los valores del eje de abscisas, $t-n$, $t-3$, $t-2$, $t-1$, t 0.)

- Ahora *ajustamos una recta o una curva*, a esa nube de puntos. Si se trata de una *recta de regresión*, se puede utilizar el *método de los mínimos cuadrados*, el lugar geométrico que hace mínima la distancia a los datos de la nube de puntos.
- Estadísticamente, determinamos la *ordenada en el origen*, así como *pendiente o coeficiente angular* de la recta que representa la *tendencia*.
- Lo razonable es que pensemos que hay hechos del pasado que no se van a repetir. Y que habrá datos del futuro que podemos estimar, que no se han producido antes, los hechos más probables y más importantes. La pendiente de la curva puede entonces corregirse en función de estas observaciones.
- Análogamente, podemos también *ponderar los datos más recientes*, porque tendrán más influencia sobre los acontecimientos futuros. Para ello podemos utilizar el *alisado exponencial* (*lisage exponentiel*, que dicen los franceses) o *suavizado exponencial* (*exponential smoothing*, que dicen los anglosajones)
- Esto es válido para el corto plazo. A corto plazo, en la economía sucede como en la física: funciona la inercia. Y a fin de año, los datos de los primeros meses tienen la carga de los meses últimos del año anterior. Pero eso no sucede para periodos de tiempo más largos.

Las previsiones a largo plazo no se hacen de forma cuantitativa. Son previsiones *cualitativas* ante la dificultad de calcular las previsiones y sus impactos.

Acababa de terminar el bachillerato. En casa, mi padre con mis tíos y unos amigos discutían qué carrera debería estudiar. Naturalmente, yo no fui consultado. Uno de los presentes propuso que, teniendo en cuenta las buenas notas conseguidas en las asignaturas de ciencias, estudiase ingeniería naval. «Los alumnos de los últimos cursos de

Previsiones y escenarios

la Escuela de Ingenieros Navales consiguen empleos en los astilleros para cuando terminen la carrera». Otro de los asistentes a la reunión, sin duda de un talante más democrático que los demás, me preguntó qué pensaba. «Yo pienso que ahora los alumnos de los últimos cursos encuentran empleo. Pero yo terminaré la carrera dentro de 7 años. ¿Encontraré también entonces empleo?». Al poco tiempo, Marruecos y la Argentina ampliaron el espacio de sus aguas jurisdiccionales a las 200 millas. Los españoles perdimos los caladeros. Y los ingenieros navales no encontraron trabajo con tanta facilidad.

la rapidez en el desarrollo de los acontecimientos

Es curioso observar cómo se han reducido a lo largo de los tiempos las diferencias temporales entre unos descubrimientos y otros. De una manera muy simplificada, presentamos:

- Los acontecimientos producidos *hasta la Revolución Industrial*.

Hace años	
1.750.000	Empleo de palos y piedras como herramientas
100.000	Fabricación y uso de útiles de caza
10.000	Empleo de animales para labor y transporte
5.000	La rueda
2.000	Empleo del caballo para labor y transporte
228	Revolución Industrial: campesiones a fábricas

- Los acontecimientos producidos *desde la Revolución Industrial*.

Dirección y planificación estratégica...

1760	Revolucion Industrial
1776	Motor de vapor
1808	Ferrocarriles
1830	Electricidad
1880	Uso doméstico de la electricidad
1903	Avión con motor
1909	El modelo T de Ford
1925	El coche de General Motors refrigerado por agua
1930	Variedad en tipos y modelos de coches
Ahora	Aplicación de tecnología a todas las áreas en las que la mano de obra puede ser sustituida

Un fenómeno semejante se ha producido en los últimos tiempos con la *revolución de la información y las nuevas tecnologías*.

- Esta es, por ejemplo, una lista de acontecimientos producidos *hasta la revolución de la información*.

Hace años	
40.000	Empleo de los dedos para contar
5.000	El ábaco
350	Calculadoras mecánicas
150	El motor de Babbage
100	La tarjeta perforada de Hollerith (IBM)
42	Primer ordenador

- Y esta otra una lista de los que se produjeron *después de la Revolución de la Información*.

Previsiones y escenarios

1946	Revolución de la Información (ordenador)
1948	El transistor
1969	Los microchips
1971	Ordenadores a tiempo compartido
1973	Microprocesadores
1977	Ordenador personal de APPLE
1981	Microordenadores de IBM

La revolución de la Información avanza a un ritmo 4 veces mayor que la Revolución Industrial

acontecimientos que no fueron previstos

Es evidente que los seres humanos no tenemos el don de la profecía. Basta ver, por ejemplo, una relación de acontecimientos que *no fueron previstos*.

- El ordenador y la revolución de la información, antes de 1950
- Previsión de los años 50: la demanda máxima de ordenadores en USA es de 100
- El mercado máximo para Europa es de 1.000 coches. Hay un límite al número de personas que pueden aprender a conducir
- La televisión comercial
- El avión y los viajes aéreos
- Las comunicaciones sin cable
- La bomba atómica
- Los rayos X
- Las carreteras asfaltadas
- ¿Quién desea que los actores hablen en la películas?
- El «comecocos»
- Las notas «post-it»
- Los tenis
- El correo nocturno

previsiones que no se realizaron

Lo mismo sucede con las previsiones que se han hecho pero que, hasta la fecha, no se han producido.

- «Estoy convencido de que en unos años en todas las casas habrá más de un avión y un helicóptero» (Gasmwindt, 1981)
- El uso extendido de la energía nuclear
- La traducción por ordenador
- Un programa de ajedrez por ordenador que ganaría el Mundial de 1970
- El papel y los dientes de plástico
- El yogur instantáneo
- El uso generalizado de los robots
- Aviación comercial supersónica

procesos de fabricación y sus implicaciones

¿Quién podría adivinar hace 200 años cómo iba a cambiar el proceso, los costes y los tiempos de la fabricación de *un reloj*?

Cómo se construían los relojes hace 200 años y cómo se construyen ahora

Antes	Ahora
Se necesitaban 250 piezas, hechas a mano por separado La fabricación duraba un mes	Se hacen automáticamente usando microchips Menos de 1 minuto para uno digital
Con los salarios actuales, costaría 10.000 dólares	Menos de 1 dólar

Previsiones y escenarios

Alguien se ha atrevido a describir cómo se construye hoy un Boeing 747 y cómo se construirá dentro de 50 años.

Ahora	Dentro de 50 años
Las piezas prefabricadas se incorporan al fuselaje, que se construye en una cadena de montaje	Máquinas gigantes guiadas por ordenadores y robots construyen un avión convencional
Se invierten 2 meses en la fabricación	Menos de 2 minutos para aviones contruidos según nueva tecnología
Coste, unos 75 millones de dólares	Menos de 7.000 dólares con la nueva tecnología y de 4.000 con la actual

Si esto es así, las *implicaciones* podrían ser las siguientes:

Tendremos en 50 años una tecnología que permitirá fabricar pequeños aviones de pasajeros en menos de 1 hora a un coste menor 6.000 euros, en la previsión más conservadora.

- ¿Habría atascos aéreos similares a los de la carretera?
- ¿Se podrá vivir en Oslo y trabajar en Málaga?
- ¿Un portugués que viva en Madeira podrá esquiar los fines de semana en los Andes en verano y en Suiza en invierno?
- ¿Tendrán las casas garajes con dos plazas para aviones?
- ¿Podrán aterrizar los aviones/helicópteros en las terrazas o jardines?

Incluso dividiendo por 10 estas hipótesis, la tendencia básica se mantiene

las posibilidades y probabilidades de acontecimientos

En el primero de los libros de John Naisbitt y Patricia Aburdene sobre el futuro (*Megatrends, megatendencias*) se presentaron para el año 2000, según un grupo de jóvenes directivos, los posibles y probables acontecimientos que se podían dar.

Posibilidades y probabilidades del año 2000 (según un grupo de jóvenes directivos)

Teléfonos inalámbricos	Podemos tener teléfonos portátiles personales a precios soportables. El teléfono corresponderá a una persona, no a un sitio
Anticuerpos monoclonicos	Bacterias producidas por ingeniería genética para prevenir enfermedades conocidas, localizar el colesterol en la sangre, curar el cáncer y el SIDA...
El cerdo transgénico	Se está experimentando el cerdo transgénico, un animal con órganos más parecidos a los humanos que a los del cerdo, para trasplante
Campos de agua	Se están desarrollando cultivos en suelos de mala calidad, e incluso agua, tomando el nitrógeno del aire, no de la tierra
Médicos expertos	Los sistemas expertos podrán aplicarse a la medicina. No reemplazarán al médico, pero les permitirán ser más especialistas. Otras profesiones seguirán
El ordenador que oye	Ordenadores sensibles a la voz humana permitirán trasladar a un texto escrito un dictado
Telecátálogos	La compra distancia, por teletexto en televisión, ya experimentada, será una actividad corriente
Facturación por kilometraje	Cables bajo el pavimento de las ciudades permitirán pasar a fin de mes una factura por el uso de las calles (ya se hace en Hong Kong)

Estos cambios (y otros más que cita el autor) pueden ser buenos o malos: «La tecnología es neutral».

la técnica de los escenarios

Por eso se emplea básicamente, en las previsiones a largo plazo, la *técnica de los escenarios*. Es una terminología francesa. *Escenario* no es, en francés, el lugar donde se representa una obra, sino el *juego de los agentes sociales* que intervienen.

La mejor forma sin duda es formar un equipo con altos directivos de la empresa que tengan una gran experiencia, y lleven tiempo en la empresa. Ellos han leído todos los libros y artículos que se han publicado sobre las actividades de la empresa y el sector, han asistido a conferencias y reuniones, han hablado con expertos y colegas, con clientes y competidores. Ellos están en condiciones de formular *hipótesis sobre el futuro*.

Por lo general, se pide a los participantes que hagan una previsión *optimista y otra pesimista*, unas hipótesis verosímiles. Por supuesto se trata de reflexionar sobre los aspectos que inciden en la gestión de la empresa.

Los actores sociales pueden ser los siguientes, y algunos temas que pueden considerarse:

La sociedad

El consumismo. La propensión al ahorro. La responsabilidad social. El cumplimiento de los compromisos. La cultura. Las ideas religiosas.

La demografía

La pirámide de edades. La esperanza de vida. La salud física y mental. Los nacimientos y defunciones.

La economía

La inflación. El paro. El crecimiento económico. Los tipos de cambio y el comercio exterior.

La política

La composición del Gobierno del Estado, de las Comunidades Autónomas, de los Ayuntamientos.

La legislación

Legislación mercantil y de sociedades. Legislación laboral y social. Fiscalidad.

La tecnología

La evolución del *hardware*. La evolución del *software*. Los cambios tecnológicos. Las telecomunicaciones.

Los escenarios son un marco en el que situar las estrategias. Algunas de ellas son compatibles con el escenario optimista y con el pesimista.

ESCENARIOS DE GESTA

SOCIEDAD	<ul style="list-style-type: none">• Consideración positiva de la calidad• Mejor exigencia de gestión empresarial eficaz• Tendencia a crear empresas propias• Reparto de las tareas domésticas• Mayor confianza en la subcontratación
DEMOGRAFÍA	<ul style="list-style-type: none">• Más titulados universitarios• Personas de la tercera edad activas• Jóvenes con mentalidad empresarial• Acceso total al trabajo e igualdad de la mujer• Desarrollo pleno de la mentalidad democrática
ECONOMÍA	<ul style="list-style-type: none">• Moderado crecimiento en 3 años• Reducción del desempleo• Ampliación de la Comunidad Europea• Ayudas oficiales a la investigación• Desarrollo del e-business
POLÍTICA	<ul style="list-style-type: none">• Alternancia del partido en el poder• Tendencia a la liberación progresiva• Desaparición de los partidos marginales• Disminución de la afiliación sindical

Previsiones y escenarios

LEGISLACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Normas sobre Consejos de Administración (gobierno corporativo)• Incremento de las normas medioambientales• Nuevas normativas sobre seguridad
TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none">• Cambios revolucionarios en las telecomunicaciones• Nuevos desarrollos en <i>hardware</i> y <i>software</i>• Difusión generalizada de la formación on-line

la técnica de los impactos cruzados

La técnica de los *impactos cruzados* (*cross impact analysis*) es una de las varias técnicas que pueden emplearse para diseñar escenarios. Este es su contenido y modo de funcionamiento:

1. Se sitúan, en líneas y columnas de una matriz, los *actores sociales o agentes del entorno* que intervendrán de forma importante durante el periodo de la previsión. Uno es la propia empresa (A), que imaginemos se trata de una entidad financiera. Supongamos que nos fijamos en otros dos, muy importantes para nosotros: nuestro más importante competidor (B) y el cliente más importante, un organismo oficial (C).
2. Para cada uno de los actores sociales que hayamos escogido reflejamos lo que podríamos llamar un *miniplan estratégico*, que consta de tres elementos:
 - Los *finés*. ¿Qué quiere conseguir cada uno de los actores?
 - Los *problemas*. Una especie de *evaluación*. ¿Con qué dificultades se encuentran que entorpecen el logro de los finés?
 - Las *acciones*. Podrían ser las *estrategias*. ¿Qué van a hacer para resolver o superar los problemas, a fin de alcanzar sus finés?

Estas conclusiones las reflejamos en la diagonal de la matriz. Por ejemplo:

Dirección y planificación estratégica...

- Nosotros (A) queremos ser líderes en el sector, pero tenemos debilidades financieras, y creemos que lo mejor que podemos hacer es fidelizar los clientes.
- El competidor B busca la máxima rentabilidad, pero tiene una mala imagen en el mercado, que piensa mejorar con una publicidad institucional
- El cliente oficial C pretende desarrollar una importante labor social, pero su organización es deficiente, problema que piensa resolver mediante la profesionalización de su personal.

Evidentemente, esto solo se puede llevar a cabo si tenemos claro nuestro plan estratégico y conocemos los problemas y las acciones que llevarán a cabo nuestros competidores y clientes.

3. Ahora cubrimos los «huecos» de la matriz. ¿Qué va a hacer cada uno de los actores sociales ante las estrategias de los otros?
 - Nosotros, por ejemplo:
 - Frente al competidor B pensamos hacer publicidad de nuestros productos, llevar a cabo una política agresiva de precios y fomentar los contactos con los clientes.
 - Frente al cliente oficial C, colaboraremos en acciones sociales con ellos, trataremos de que domicilien sus empleados la nómina en nuestro banco y ayudaremos en la organización del cliente y la formación de su personal.
 - El competidor B, supongamos que adopta las siguientes medidas.
 - Frente a nosotros, intentará quitarnos clientes, lanzará nuevos productos, de alto precio, pero se preocupará más de la calidad.

Previsiones y escenarios

— Frente al cliente oficial, les pueden ayudar a financiar un proyecto concreto, abrirán una oficina próxima al cliente y justificarán sus precios.

- Por último, el cliente oficial C hará lo siguiente:
 - A nosotros nos pedirá una financiación tal vez excesiva, nos presionará en relación con los precios, pedirá que ayudemos a la financiación de su personal.
 - Con nuestro competidor es muy probable que emplee las mismas acciones que con nosotros.

El cuadro siguiente recoge de forma sinóptica los conceptos comentados.

Impactos cruzados (*Cross Impact Analysis*)

Acciones De → ↓ Frente a	Nosotros Agente A	Competidor Agente B	Cliente Agente C
Nosotros Agente A	Fines Ser líderes del sector Problemas Debilidades financieras Acciones Fidelizar clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad de productos • Política agresiva de precios • Contactos con clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en acciones sociales • Domiciliar nómina • Colaborar en formación y organización
Competidor Agente B	<ul style="list-style-type: none"> • Intentar quitar clientes • Lanzar productos nuevos y caros • Obtener calidad antes que precios 	Fines Máxima rentabilidad Problemas Mala imagen Acciones Publicidad institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Financiación • Proyecto concreto • Abrir oficina próxima • Justificar precios
Cliente oficial X Agente C	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda excesiva de financiación • Presión sobre precios • Facilitar financiación a su personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda excesiva de financiación • Presión sobre precios • Facilitar financiación a su personal 	Fines Desarrollo labor social Problemas Organización deficiente Acciones Profesionalización del personal

una aplicación concreta de la técnica de los impactos cruzados

Michel Godet, en su libro *Prospectiva y previsión económica*, excelente obra traducida al español, y editada en inglés por la Harvard Business School Press (lo que indica la importancia que le ha atribuido), describe una aplicación en la que intervino con su equipo.

Se trataba de identificar el juego de los actores sociales, en 1973 (el año de la crisis del petróleo), con el horizonte de 1983, es decir, una perspectiva de 10 años.

Exponemos sólo el caso de tres agentes sociales:

- Los *constructores* de aviones, que trataban de sobrevivir evitando la crisis, con el problema de la exigencia oficial y privada de nuevos proyectos de aviones más perfeccionados que respetasen las nuevas normas sobre reducción de ruidos y consumo de combustibles, que pensaban combatir asociándose entre sí, consiguiendo pedidos militares y diversificando las actividades.
- Las *compañías operadoras del transporte aéreo*, que querían mantener su parte en el mercado, pero llenas de problemas financieros por las inversiones y altos salarios, y la necesidad de una elevada ocupación de aviones y frecuencia de vuelos, que también pensaban abordar con acuerdos con otras compañías, homogeneizando la flota, etc.
- El *Estado*, cuyos fines eran el prestigio y la presencia francesa en el mundo, pero con problemas de paro e inflación, que le obligaba a elaborar políticas para un crecimiento sostenido.

El esquema siguiente, aplicando la metodología descrita, recoge las ideas que el equipo de Michel Godet desarrolló sobre las acciones a emprender por los tres actores sociales.

Previsiones y escenarios

El juego de los actores sociales del transporte aéreo en la región parisina con el horizonte 1983

ACCIÓN SOBRE DE		ESTRATEGIA DE LOS ACTORES		
		Constructores	Compañías	Estado
CONSTRUCTORES	<p>Finalidad Vivir y evitar la crisis.</p> <p>Problemas Nuevos proyectos de aviones más perfeccionados, normas de ruido y de consumo específicas.</p> <p>Medios Asociación entre constructores. Pedidos militares. Diversificación de las actividades.</p>	<p>Presiones sobre las compañías para la compra de aviones nuevos.</p> <p>Diversificación de las necesidades de los aviones.</p> <p>Homogeneización de la flota para cada constructor.</p> <p>Ofrecer toda la gama por progresos tecnológicos importantes.</p>	<p>Hacer un chantaje al empleo.</p> <p>Reclamar la financiación de nuevos proyectos.</p>	
	<p>Reclamar acciones más de acuerdo con sus necesidades.</p> <p>Criterio esencial: coste de pasajero por kilómetro o tonelada efectivamente transportada.</p> <p>Retención en el empleo de aviones grandes.</p>	<p>Finalidad: Mantener su parte en el mercado.</p> <p>Problemas: Financieros. Inversiones y salarios. Mantener una frecuencia y un grado de ocupación elevados.</p> <p>Medios: Concierto entre compañías (ATLAS). Coordinación de actividades. Homogeneización y flexibilidad del uso de la flota. Desarrollo del flete. Concierto tercer nivel.</p>	<p>Buscar estar protegidos de la competencia por el tema de los derechos de tráfico de largo recorrido.</p>	
	<p>Salvaguardar la industria aeronáutica nacional</p> <p>Pedidos militares y civiles</p> <p>Financiación de nuevos proyectos</p> <p>Crédito a la exportación</p> <p>Actuación ante los gobiernos extranjeros</p> <p>Apelación a la financiación privada</p>	<p>Perfeccionismo.</p> <p>Presión sobre las compañías nacionales para la compra de Mercuce Airbus.</p> <p>Conjunto de ayudas financieras.</p> <p>El Estado protege las compañías a condición de que desarrollen y mejoren su gestión.</p>	<p>Finalidad Prestigio y presencia francesa en el mundo.</p> <p>Problemas Paro, inflación.</p> <p>Medios Crecimiento sostenido.</p>	

las predicciones tecnológicas

Suele pensarse siempre, al hacer predicciones, en las de contenido económico. Pero cada vez tiene mayor importancia conocer lo que suponemos como hipótesis que se producirá en la evolución de los temas tecnológicos. Es un tema poco desarrollado, pero muy útil.

Entre las técnicas utilizadas figuran las siguientes:

- *Estudio de la tendencia.* Una reflexión sobre las recientes tendencias de la investigación aplicada, y un análisis de los progresos alcanzados hasta el momento.
- *Deducción a partir de lo necesario.* Sin duda, si hay que hacer frente al SIDA, numerosos laboratorios e investigadores científicos estarán trabajando sobre el tema.
- *«Novel conjecture» (conjeturas sobre lo reciente).* Un estudio de lo que recientemente se ha descubierto para intentar obtener «señales débiles» de lo que creemos que ocurrirá.
- *Exploración de los límites físicos.* Se ha llegado hasta un punto. Pero físicamente puede conseguirse más. Eso ocurrió con la velocidad de las aeronaves.
- *Cambios cuantitativos.* Un cambio importante en volumen (por ejemplo, el aumento de la esperanza de vida) puede generar ideas sobre lo que puede innovarse para aprovechar la oportunidad.
- *Cambios cualitativos.* De forma similar ocurre con lo cualitativo. El desarrollo de la sociedad del ocio conduce a innovaciones que, como en el caso anterior, pueden surgir de estos cambios.
- *Ejercicios controlados de imaginación.* Un equipo sometido a estrictas normas de creatividad, pero permitiendo que la imaginación supere todas las barreras y obstáculos posibles a la creatividad.
- *El pensamiento normativo.* Los principios generalmente aceptados, los nuevos valores éticos (por ejemplo, la

Previsiones y escenarios

sensibilidad al medio ambiente) pueden conducir también a ideas innovadoras que pueden generar cambios tecnológicos.

Suelen utilizarse también técnicas clásicas, utilizadas en los procesos de búsqueda de ideas creativas e innovadoras, como:

- *Método de Delfos*. Se consulta por escrito a expertos geográficamente dispersos, se recogen las conclusiones, se tabulan, se envían de nuevo a los expertos, se les piden opiniones críticas y comparación con las propias ideas, se analiza el consenso al que puede llegarse.
- *Árboles de pertenencia (relevance trees)*. Un problema o tema se descompone en sus elementos y subelementos, de forma arborescente, y se compara con otro relacionado que también es descompuesto. Pueden surgir ideas derivadas de esta comparación.

Predicciones tecnológicas

1. Estudio de la tendencia.
2. Deducción a partir de "lo necesario".
3. *Novel conjecture* (conjeturas sobre lo reciente).
4. Exploración de los límites físicos.
5. Cambios cuantitativos.
6. Cambios cualitativos.
7. Ejercicios controlados de imaginación.
8. Técnica de DELFOS.
9. Compatibilidad sistemas y subsistemas.
10. Pensamiento normativo.
11. Método morfológico de Zwicky.
12. Árboles de pertinencia (*relevance trees*).

método morfológico de Zwicky

Capítulo aparte merece esta técnica, que puede servir para generar ideas sobre nuevos productos que aparezcan en el mercado. La metodología es la siguiente:

Supongamos que tratamos de encontrar un nuevo producto en una fábrica de productos lácteos. «Nuevo producto» quiere decir con un cambio en alguna de las características de un producto ya existente. Por ejemplo, en el caso de la leche, un cambio en la calidad, en el tratamiento, en el envase, el tipo de leche.

1. Escogemos primero dos características. Por ejemplo, el *tipo de leche* y el *envase*. No nos limitamos a lo que ya existe.

El tipo de leche puede ser:

- líquida
- en polvo
- condensada
- granulada
- en pastillas

El envase puede ser:

- cristal
- aluminio lata
- aluminio tubo
- plástico
- cartón

2. Preparamos una matriz en la que el tipo está en columnas y el envase en filas, por ejemplo.
3. En cada casilla ponemos un dibujo que representa.
 - un círculo, el producto ya existe

Previsiones y escenarios

- un triángulo, el producto es imposible o muy difícil
- un rombo, el producto es posible

La matriz quedaría así:

Tipo de leche	Tipo de envase				
	Cristal	Aluminio lata	Aluminio tubo	Plástico	Cartón
LÍQUIDA					
EN POLVO					
CONDENSADA					
GRANULADA					
EN PASTILLAS					

 El producto ya existe  El producto es imposible  El producto es posible

4. Con los productos posibles formamos otra matriz, poniendo en un eje los posibles y en otro el tratamiento, por ejemplo:

- entera
- semidesnatada
- desnatada
- uperisada

Podemos entonces cubrir una matriz en la que se destacan aquellos productos que pueden ser creados por nosotros, o que pensamos que otros pueden crear.

Dirección y planificación estratégica...

Tratamiento de la leche

Tipo y envase de leche	Entera	Semidesnatada	Desnatada	Uperisada
Líquido en lata				
En polvo cristal				
En polvo plástico				
Condensada cristal				
Condensada plástico				
Granulada cristal				
Granulada aluminio				
Granulada cartón				

IMPACTOS CRUZADOS (I) GESTA FRENTE A COMPETIDORES (A y B)

Microplan de GESTA	Fines	<ul style="list-style-type: none"> • Ser líder en su sector • Máximo desarrollo de sus consultores • Alcanzar nivel suficiente de rentabilidad
	Problema	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte competencia extranjera • Posible pérdida de consultores • Los clientes cada vez nos necesitan menos
	Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelizar a los clientes • Retener a los consultores válidos • Mantener y mejorar la imagen de la empresa
Frente a competidor A	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir las tarifas para forzar a que A los baje • Apoyar las ofertas en la calidad de sus profesionales • Invertir con fuerza en publicidad 	
Frente a competidor B	<ul style="list-style-type: none"> • Captar a profesionales de este competidor • Reforzar la capacidad técnica de sus profesionales • Adelantarse en el lanzamiento de nuevos productos 	

Previsiones y escenarios

**IMPACTOS CRUZADOS (II)
COMPETIDOR A FRENTE A GESTA Y COMPETIDOR B**

Microplan de A	Fines	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener la máxima rentabilidad • Conseguir la menor crítica en el mercado • Crecimiento constante de las ventas
	Problema	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeña dimensión • Escasos recursos financieros • Personal de nivel medio/bajo
	Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costes al máximo • Acciones comerciales intensas • Explotar al máximo los recursos humanos
Frente a GESTA		<ul style="list-style-type: none"> • Actuar en segmentos de mercado que no trabaje GESTA • Intentar colaboración con empresas consultoras • Captar consultores documentados de GESTA
Frente a competidor B		<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en el sector de las PYMES, de nuevas exigencias técnicas • Caracterizarse por un servicio excepcional al cliente • Tratar de captar algunas técnicas de la competencia

**IMPACTOS CRUZADOS (II)
COMPETIDOR B FRENTE A GESTA Y COMPETIDOR A**

Microplan de B	Fines	<ul style="list-style-type: none"> • Ser la empresa técnicamente más prestigiada • Actuar como pioneros en el lanzamiento del producto • Contar con los mejores profesionales
	Problema	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa implantación en el mercado • Poca capacidad de ventas • Muy alta rotación del personal
	Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Constante actualización de sus profesionales • Mentalización a la venta con los trabajadores • Acciones puntuales de lanzamiento de nuevos productos
Frente a GESTA		<ul style="list-style-type: none"> • Reducir las tarifas para forzar a que A los baje • Apoyar las ofertas en la calidad de sus profesionales • Invertir con fuerza en publicidad
Frente a competidor A		<ul style="list-style-type: none"> • Captar a profesionales de este competidor • Reforzar la capacidad técnica de sus profesionales • Adelantarse en el lanzamiento de nuevos productos

Capítulo 8

Alternativas estratégicas

las alternativas estratégicas

Estamos ya en condiciones de pasar a la formulación de estrategias. Recordemos el concepto de estrategia:

En una ocasión se me pidió que diese una conferencia en la Academia General Militar de Zaragoza a sus 400 Caballeros Cadetes sobre la diferencia entre estrategia militar y estrategia empresarial. Se supone que sobre el segundo tema soy un presunto experto, pero nada sabía de estrategia militar. Procuré documentarme. Compré *La guerra*, el famoso texto de Von Clausewitz, que deben seguir de texto en Zaragoza, West Point y Saint-Cyr. Pero es un libro tan teutónico, que dudo que se lo hayan leído los profesores de estrategia. Me hablaron luego de *El arte de la guerra*, del chino Sun Tzu, que escribió sobre el año 500 a.C. Lo acababa de publicar Andersen Consulting en castellano, a partir, supongo, de una traducción del chino al francés. Pero yo no me fío de los franceses... traduciendo del chino, claro, y además el libro estaba escrito en "chino": "Maestro, cuando el loto florece en el Yang-Tze en la primavera...". No me parecía muy apropiado para aquél ambiente. Hasta que encontré el libro del General Barre (que había intervenido en la guerra europea, en la guerra mundial, y en la de Indochina) y aprendí que la estrategia es lo que se hace "antes, y lejos, del lugar del combate".

Dirección y planificación estratégica...

En general, cuando se habla de estrategia, se piensa en acciones:

- De gran dimensión e importancia financiera.
- Pensando en el futuro de la organización y su entorno.
- Que suponen un cambio sustancial en lo que se está haciendo.
- Que implican fuertes riesgos porque a veces son irreversibles.
- Que requieren el compromiso activo de la alta dirección.

Todo ello es cierto, pero no es suficiente para describir una estrategia. La decisión estratégica supone una reflexión previa. Es lo contrario de la actuación precipitada y sin estudio de las consecuencias. El directivo racional tiene que razonar sus decisiones.

El concepto de estrategia

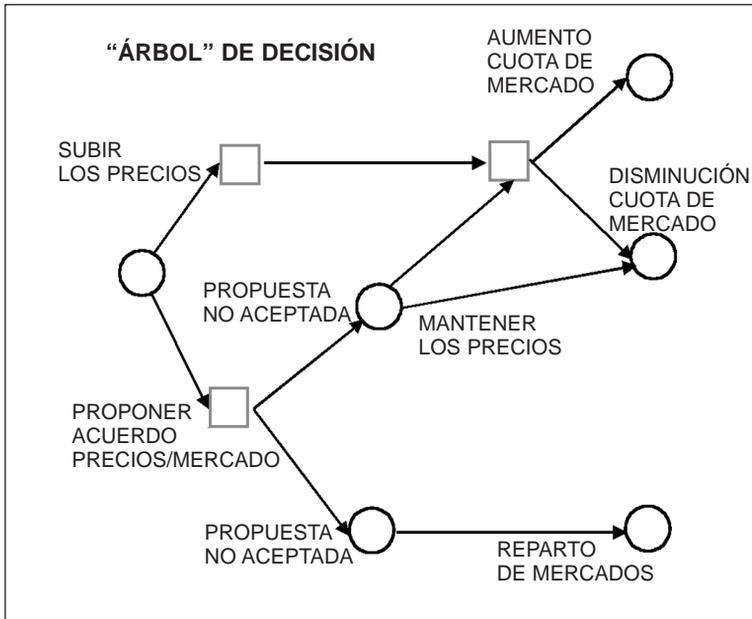
<ul style="list-style-type: none">• DIMENSIÓN• FUTURO• CAMBIO• RIESGO	ANTES Y LEJOS DEL LUGAR DEL COMBATE
--	---

Imaginemos el caso de una empresa que se encuentra ante la decisión de subir los precios frente a los competidores, o de proponerles acuerdos sobre precios y reparto de mercado. Si sube los precios puede ocurrir que aumente la cuota de mercado (si hay una inelasticidad a los precios), o puede disminuir, si la subida de precios disuade de la compra.

Si propone acuerdos con los competidores y la propuesta no es aceptada, puede adoptar entonces la estrategia de subir por su cuenta los precios (lo que equipara esta situación a la comentada y puede aumentar o reducir su cuota de mercado), o mantener los precios, que puede suponer la reducción de la cuota. Si la propuesta es aceptada, puede llegarse a un reparto de mercados.

Alternativas estratégicas

El árbol de decisión se representaría así:



estrategia y operaciones

- Casa Manolo es un bar del barrio de la Moncloa de Madrid. Hace años estaba lleno de estudiantes de la Universidad Complutense que, por un precio módico, podrían tomar un bocadillo de calamares y un tinto de Valdepeñas en frasca, y que podían hacer sus ejercicios o estudiar en las mesas de marmolina que había en el bar. La calidad era excelente, el servicio amable. Ahora el servicio sigue siendo amable, y la calidad tan buena como siempre, las mesas son ahora de formica, la cerveza y el vino son embotellados y de marca, el precio muy razonable. Pero ya no hay tantos estudiantes.
- La razón: al lado hay un McDonald's, un Pan's, un Vip's. La táctica y las operaciones son buenas. La estrategia, no. No es en el tipo de actividad tradicional en el que el bar debiera estar.

Dirección y planificación estratégica...

- Mi amiga Vicky tiene una tienda de alquiler de vídeos. Pese a las parabólicas y la TV digital, el negocio suele ser bueno. Pero para Vicky es un desastre. Tiene cintas en Beta y sólo películas como *La hermana San Sulpicio*, *Una noche en la ópera* y *Raza*.
- Sin duda, estratégicamente está bien, pero las operaciones son un desastre.
- Las otras dos situaciones son el extremo bueno (cuando son buenas la estrategia y las operaciones), y el extremo malo (cuando tanto las operaciones como la estrategia no son las adecuadas).

La matriz siguiente refleja las situaciones descritas.

Estrategias y operaciones

		ESTRATEGIA	
		Bien	Mal
OPERACIONES	Bien	+++	-
	Mal	+	---

Los signos más y menos reflejan un punto de vista que puede ser discutido. Dejando de lado las situaciones extremas, es preferible que la estrategia sea mejor que las operaciones. Si aquella es buena, es relativamente fácil abordar planes de mejora para cambiar las operaciones en la forma que se están llevando. No así cuando la estrategia es mala. Si estamos en un sector incorrecto, hemos hecho fuertes inversiones, y hay altas barreras de salida, la situación es indudablemente mucho peor.

políticos, técnicos y estrategias

Durante la invasión de Rusia, Napoleón Bonaparte reunió a sus mariscales y generales. “Sé que me estáis criticando porque quiero tomar Moscú. Tengo que deciros una cosa: os estáis confundiendo conmigo. Yo no soy el general Bonaparte. ¡Soy el emperador Napoleón!”

El “emperador”, “el que más manda”, fija el objetivo: quiero tomar Moscú, quiero liberar el Alcázar, quiero 800.000 puestos de trabajo, quiero el pleno empleo en el 2006. Luego, los “técnicos” harán la evaluación y las previsiones: nuestras fuerzas están agotadas, han atravesado Francia, Alemania, Polonia y media Rusia; el ejército zarista tiene una moral muy alta y conoce el terreno; hay previsiones de fuertes lluvias. Aparecerá después el “general”, que intentará lograr lo que quiere el emperador teniendo en cuenta lo que le dicen los técnicos. Si el general no puede lograr lo que quiere el emperador, este tiene dos opciones: o cesarlo (como hizo Hitler con Von Paulus cuando el cerco de Stalingrado), o cambiar su objetivo. Pero empeñarse en el objetivo cuando razonablemente ve que es inalcanzable, puede conducir a lo que le pasó a Napoleón: entró en Moscú, pero como nos cuentan la historia, *Ana Karenina* y *Guerra y Paz*, tuvo que retirarse. Años después, otro “emperador” no pudo ni siquiera entrar en Moscú, como dice el letrero a la entrada de la ciudad: “Las tropas alemanas no pasaron de aquí”.

Es importante tener en cuenta que en todas las organizaciones hay tres roles perfectamente definidos, aunque en la práctica estén mezclados:

- El rol del *político*, el que fija los fines, las metas, los objetivos que se quieren lograr, de forma voluntarista.
- El rol del *técnico*, el responsable de hacer la evaluación externa e interna, y formular hipótesis y escenarios sobre los acontecimientos futuros.
- El rol del *estratega*, el que tiene que formular las acciones a emprender para conseguir lo que quiere el político, teniendo en cuenta lo que dice el técnico.

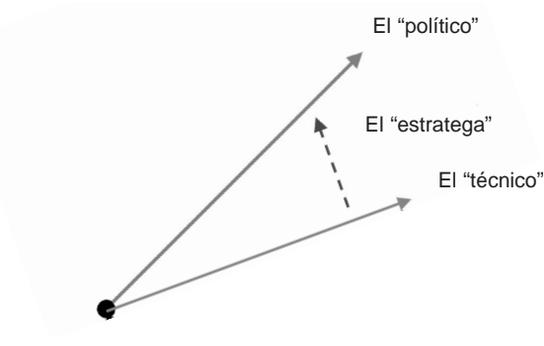
Dirección y planificación estratégica...

No olvidemos que “estratega” viene literalmente del griego. Estrategos significa General, y la estrategia, por tanto, es el arte del General.

El primer nivel de la empresa será esencialmente político, porque en él reside el poder. Pero debe ser en buena parte estratega, y en alguna manera técnico, para entender las recomendaciones del técnico.

Los colaboradores del primer nivel deben ser los estrategas. En alguna medida son también políticos, y deben estar en condiciones de analizar y discutir las consideraciones de los técnicos.

“Políticos”, técnicos y estrategas



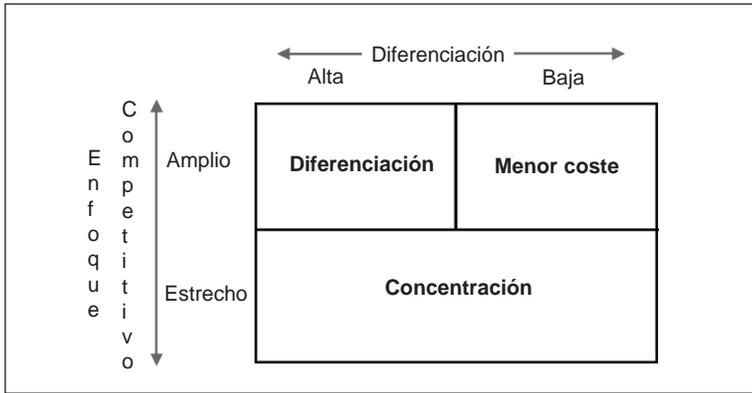
A estos, la política les queda algo lejos. No tanto la estrategia, que tiene que basarse en sus análisis y estudios.

De las interrelaciones de estos tres roles saldrá la conclusión de mantener o modificar los fines, y de mantener o cambiar los estrategas.

las fuentes de la ventaja competitiva

Hemos hecho referencia en el primer capítulo (recuérdese la anécdota de la cafetería Lina) a las tres estrategias genéricas que explica Michael Porter, el profesor de estrategia de Harvard.

Fuentes de ventaja competitiva



Para Porter son tres básicamente las fuentes de la ventaja competitiva.

1. *Diferenciación*

Se trata de crear productos y servicios que se consideran únicos. La diferenciación puede obtenerse por:

- Una imagen de marca.
- Una imagen de empresa.
- Una calidad superior.
- Un servicio excelente.
- Una gama amplia.
- Una línea de productos complementarios.
- Una presencia en un mercado, etc.

2. *Liderazgo en costes*

Porter le llama *cost leadership*, liderazgo en costes. Una empresa que consigue unas materias primas o una fuerza de trabajo más baratas, que utiliza mejor las instalaciones, con

una mayor eficacia y eficiencia, que tienen menos costes de distribución, etc., puede seguir una política de precios competitiva. Si mantiene los del mercado, como tiene los costes más baratos del sector (eso es ser líder en costes), tendrá un mayor beneficio. Si baja los precios, puede arrebatar a sus competidores cuota de mercado con un aumento de las ventas superior a la rebaja de los precios.

3. Concentración

Focus, enfoque, le llama Michael Porter. Se trata de concentrarse en determinadas áreas, segmentos, o nichos del mercado. Eso evita la dispersión, y presentar una oferta a medida. Las modernas técnicas de la CRM (gestión de la relación con el cliente) pueden contribuir a la puesta en práctica de esta estrategia.

Si somos capaces de atender sólo a ciertos segmentos de mercado (concentración), con productos excelentes (diferenciación), y a bajo precio (liderazgo en costes) se multiplican las sinergias de las tres estrategias genéricas. Lo que ocurre es que la diferenciación, por ejemplo, puede hacernos perder el liderazgo en costes.

Capítulo 9

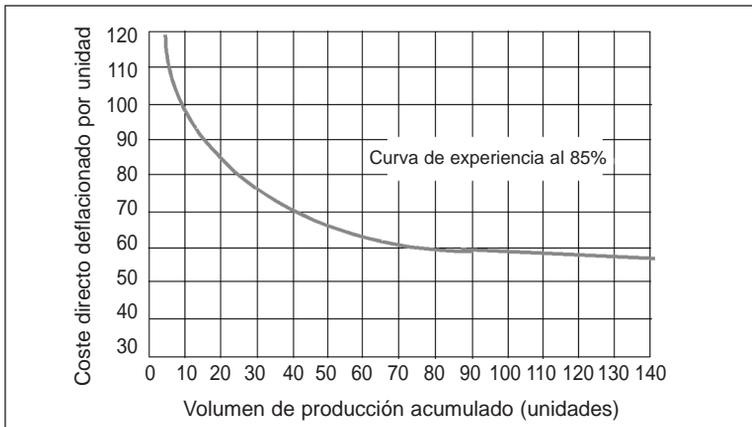
Las matrices de cartera

Presentamos ahora unas herramientas surgidas en torno a los años 60 recogidas bajo el nombre genérico de matrices de cartera o análisis de carteras (*portfolio analysis*).

la curva de experiencia

David Henderson, Presidente entonces de la empresa consultora estratégica Boston Consulting Group descubrió que cada vez que se duplica el volumen de producción (para grandes cantidades), el coste unitario se reduce un cierto porcentaje.

La curva de experiencia

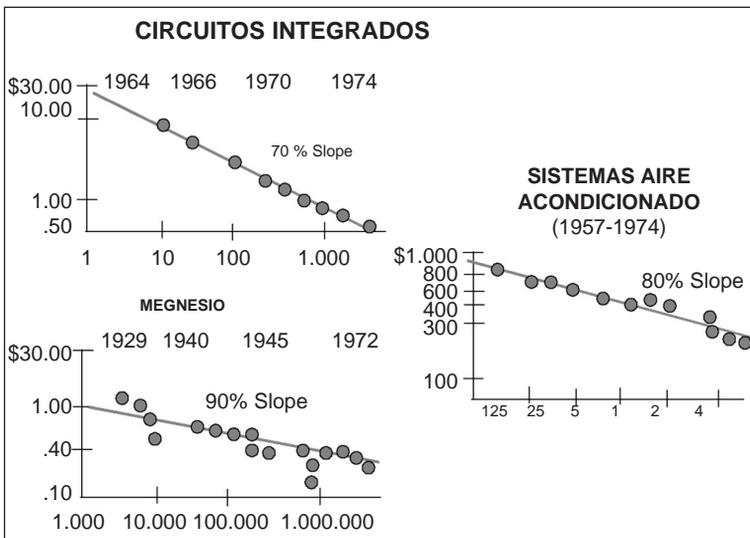


Esta es la llamada curva de experiencia (*experientie curve*). Los expertos en producción manejaban hace años el concepto de curva de aprendizaje (*learning curve*). A medida que el trabajador aprende su trabajo, maneja mejor las máquinas y las herramientas, aprovecha mejor los materiales, adquiere una mayor rapidez en las tareas: en resumidas cuentas, con el aprendizaje se reducen los costes.

La curva de experiencia es un concepto más amplio. No solo se reducen los costes en el puesto de trabajo. Es que también se compra más, mejor y más barato; se hace más rentable la productividad; se alcanzan economías de escala. En los libros y artículos de Henderson se presentan numerosas curvas de experiencia que demuestran su descubrimiento.

Utilizando una representación logarítmica, puede verse cómo se han ido reduciendo los costes de la producción de circuitos integrados (pendiente del 70%), sistemas de aire acondicionado (pendiente del 80%), y magnesio (pendiente del 90%).

Ejemplos de curvas de experiencia



las unidades estratégicas de negocio (SBU, Strategic Business Units)

El aumento de la producción de una empresa depende del crecimiento del mercado en el que está presente, y de la cuota que tenga de ese mercado.

El Boston Consulting Group ideó la matriz de crecimiento/participación.

El BCG creó el concepto de Unidad Estratégica de Negocio, UEN (SBU), cada una de las cuales es un “valor” de la “cartera” de “productos-mercado” que tiene la empresa. Una UEN es un conjunto de productos-mercado homogéneos que pueden tener una cuenta de explotación diferenciada (son centros de beneficio), pueden tener una posición específica en el organigrama, podrían segregarse del resto de las unidades de la empresa.

La RENFE, por ejemplo, históricamente, tenía una estructura funcional. Contaba con Departamentos de Tracción, Económico-Financiero, de Personal, Comercial, de Aprovisionamientos. La estructura de la RENFE ahora es distinta. Tiene Unidades Estratégicas de Negocio que cumplen los requisitos señalados:

- Alta Velocidad Española (AVE).
- Cercanías.
- Grandes líneas (largo recorrido).
- Trenes regionales.
- Transporte combinado.
- Cargas completas.
- Mantenimiento integral de trenes.
- Tracción, etc.

Luego están las Unidades Corporativas (no son de “negocio”), como Seguridad, Recursos Humanos, Financiero, Comercial, Planificación y Control...

la matriz de crecimiento-participación

El Boston Consulting Group sitúa a las UEN de una empresa en una matriz, uno de cuyos ejes es el crecimiento del mercado y del sector, y el otro, la participación relativa en el mercado. Por eso se llama matriz de crecimiento-participación.

Las UEN pueden ocupar alguna de las siguientes cuatro posiciones:

Estrella (Star)

La UEN se encuentra en un mercado que crece, y en el que la empresa tiene una alta cuota de mercado. Se generan fondos consecuencia de la posición dominante.

Incógnita (Question Mark, signo de interrogación)

Se le llamó al principio por el BCG “*problem child*”, niño problema, denominación que pronto se retiró. El mercado y el sector crecen, pero la participación en el mercado es pequeña, por lo que la empresa está a expensas de lo que hagan sus competidores más potentes. Por ello es una incógnita, representada por un signo de interrogación. Se requiere el uso importante de fondos para mejorar la posición relativa en el mercado.

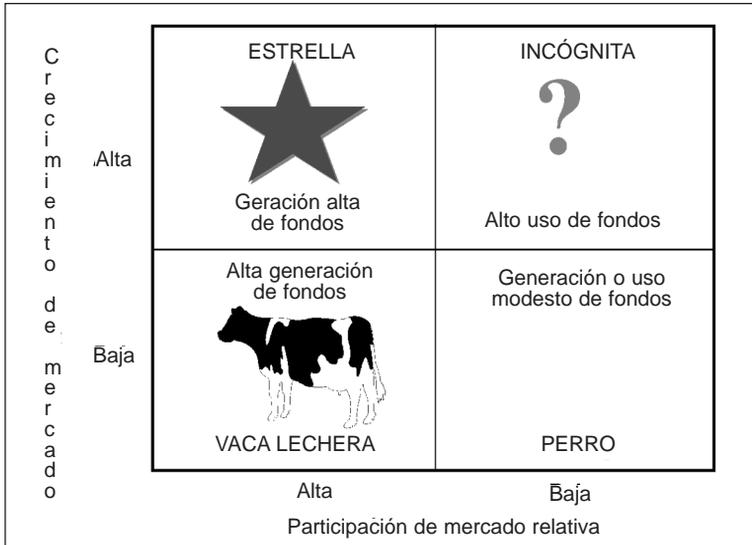
Vaca lechera (Cash Cow, vaca de caja)

Es el caso contrario. La empresa tiene una participación alta en el mercado, pero el mercado no crece. Eso ocurre con la UEN de Nestlé “leche condensada”. El consumo no aumenta, pero la empresa domina ese mercado. Se generan también fondos, que pueden destinarse a las “estrellas” o a las “incógnitas”.

Perro (dog, o “muerto”)

La peor situación de todas. El mercado no crece, la posición es muy débil. Se generan pocos fondos, tal vez la mejor decisión es desinvertir, o tratar de transformar la UEN en una “incógnita”, o una “vaca lechera”.

Matriz de crecimiento/participación (BCG)



las críticas al enfoque del Boston Consulting Group

Aunque el modelo ha sido ampliamente utilizado por las organizaciones para descomponer sus actividades en UEN y reflexionar sobre las estrategias a seguir con ellas, ha recibido bastantes críticas.

- El modelo es de una *simplicidad excesiva*. Reducir la estrategia a considerar solo dos variables, el crecimiento y la participación, parece que no introduce demasiado rigor.

Dirección y planificación estratégicas...

- La matriz *no muestra la rentabilidad* de cada negocio. Es evidente que es importante el crecimiento y la participación, pero el análisis de una cartera de productos-mercado debiera tener en cuenta también la rentabilidad.
- Presenta una *visión estática*. Señala la posición actual de los productos mercado, no dice nada de cómo evolucionarán en el futuro las unidades estratégicas de negocio.
- Para que la interpretación de los resultado sea correcta, las actividades de las UEN deben ser *negocios independientes*.
- No *siempre es fácil definir el mercado y el sector*. Un mercado impreciso puede al mismo tiempo crecer en unos negocios, o permanecer, establecer o disminuir en otros.
- Los *mercados cambian constantemente*. Por eso la interpretación de hoy puede no ser válida el día de mañana.

Crítica al enfoque BCG

- SIMPLIFICACIÓN EXCESIVA
- LA MATRIZ NO MUESTRA LA RENTABILIDAD DE CADA NEGOCIO
- ES UNA VISIÓN ESTÁTICA
- DEBEN SER NEGOCIOS INDEPENDIENTES
- DIFICULTAD EN DEFINIR EL MERCADO
- CAMBIO EN LOS MERCADOS

la matriz de McKinsey

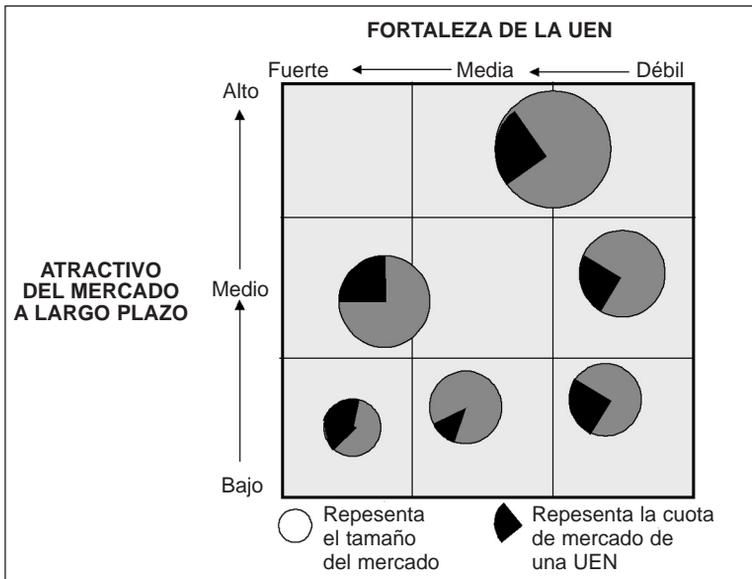
McKinsey es probablemente la empresa más grande e importante del mundo en consultoría estratégica. McKinsey desarrolló un modelo en base a la matriz del BCG. Su aplicación más conocida fue en General Electric, por lo que a veces se conoce como matriz de McKinsey-General Electric. Se diferencia de la del BCG:

- Considerando tres niveles en cada uno de los ejes (alto, medio, bajo), en lugar de las dos del BCG (alto, medio).

Las matrices de cartera

- Representando las cifras de producción/venta de las UEN en círculos con áreas proporcionales.
- Señalando la situación actual (circunferencias de trazo continuo), en relación con la situación futura (circunferencias de trazo discontinuo).
- Cambiando el eje participación en el mercado relativa por el concepto de posición competitiva relativa.
- Cambiando el eje crecimiento del sector y el mercado por atractivo del sector.

Matriz del atractivo del mercado/fortaleza de la UEN



En la matriz aparecen sectores circulares que representan la parte relativa de la empresa en el sector, y círculos que indican el volumen actual de la UEN.

la medida del atractivo del sector

El atractivo (*attractiveness*) del sector es mayor si:

Dirección y planificación estratégicas...

- El *tamaño* es grande.
- La tasa de *crecimiento del sector* en el pasado ha sido alta.
- La tasa de *crecimiento prevista* para los próximos años es alta.
- El *número de competidores* es grande.
- La *concentración de los competidores* es alta: cuántos ocupan el 80%.
- El *nivel de rentabilidad* del mercado es atractivo.
- La *tendencia de la rentabilidad* es creciente.
- El *grado de diferenciación* de los productos es alto.
- El nivel de *intensidad de capital* es alto (es una barrera de entrada).
- El *poder de compra* de relativo de los clientes es elevado.
- La *adaptación del mercado* a la actividad global de la empresa es alta.

A estos elementos de medida suelen añadirse otros, en un análisis más detallado:

- Ciclos económicos en el sector.
- Estructura competitiva.
- Barreras de entrada.
- Tecnología.
- Regulación oficial.
- Disponibilidad de mano de obra.
- Aspectos sociales.
- Aspectos medioambientales.
- Aspectos políticos.
- Aspectos legales.

la medida de la posición competitiva de la empresa

La posición competitiva de la empresa es mejor en la medida en que lo sea:

- La *parte absoluta* en el mercado.
- La *parte relativa* en el mercado.

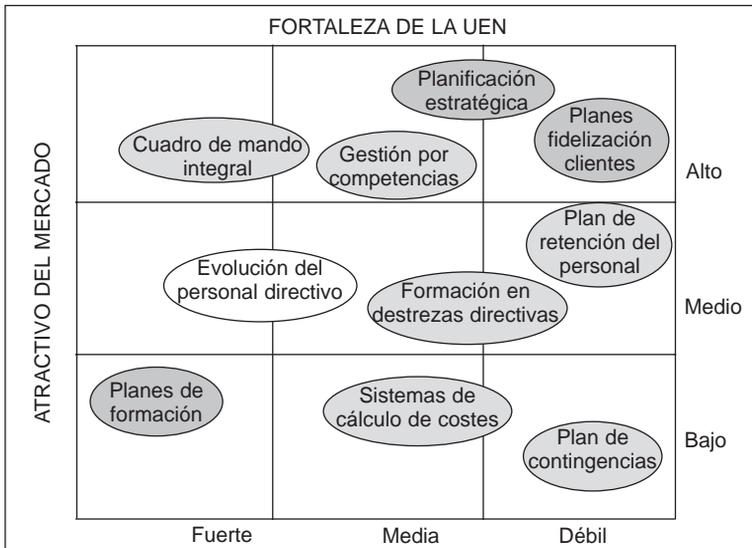
Las matrices de cartera

- La *tendencia de la participación* en el mercado.
- La *rentabilidad* relativa.
- La *calidad* de servicio relativa.
- El *precio* relativo.
- La *concentración de la clientela*.
- La tasa de *innovación*.

A estos elementos suelen añadirse otros, como por ejemplo:

- El personal de ventas.
- La actividad de marketing.
- La de I+D.
- La producción.
- La distribución.
- Los recursos financieros.
- Las competencias y destrezas de la dirección.
- La posición en términos de imagen, gama de productos, calidad, fiabilidad y servicio al consumidor.

Matriz de cartera (McKinsey) de GESTA



la matriz de Arthur D. Little

Arthur D. Little es otra empresa consultora americana especializada en temas estratégicos tecnológicos. Su matriz mantiene, como la de McKinsey-General Electric, la posición competitiva en uno de los ejes, pero en el otro incluye las fases de la vida del producto, o la “madurez del sector”.

Divide este eje en las fases tradicionales de la vida del producto (introducción, crecimiento, madurez y declive), pero divide la de crecimiento en crecimiento rápido (la que está antes del punto de inflexión que presenta la curva) y la de crecimiento estable, el que está antes de llegar a la fase de madurez.

El esquema siguiente señala las estrategias que la consultora recomienda seguir en cada una de las 15 posiciones diferentes en la que puede encontrarse la empresa.

La matriz de Arthur D. Little

Matriz de madurez de la industria/posición competitiva

M a d u r e d e l a i n d u s t r i a	Introducción	Mantener o ganar participación	Intervenir selectivamente y mantener participación	Intervenir selectivamente o desinvertir
	Crecimiento rápido	Mantener o ganar participación	Invertir selectivamente y mantener participación	Invertir o desinvertir
	Crecimiento estable	Mantener posición o crecer con la industria	Invertir selectivamente	Invertir o desinvertir
	Madurez	Invertir selectivamente o desinvertir	Invertir selectivamente o desinvertir	Invertir selectivamente o desinvertir
	Declive	Mantener o cosechar	Cosechar o retirarse en etapas	Desinvertir
			Fuerte	Media
		Posición competitiva		

En los cuadros siguientes se describen en detalle las estrategias que pueden seguirse para cuatro situaciones de la

Las matrices de cartera

vida del producto (sin descomponer la de crecimiento), y cinco posiciones competitivas:

- Dominante.
- Fuerte.
- Favorable.
- Sostenible.
- Débil.

La matriz de posición competitiva/ciclo de vida

DOMINANTE

Desarrollo	Crecimiento	Madurez	Declive
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento rápido • Poner en marcha 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento rápido • Lograr el liderazgo en costes • Renovación • Defensa de la posición 	<ul style="list-style-type: none"> • Defensa de la posición • Lograr el liderazgo en costes • Renovación • Crecimiento rápido 	<ul style="list-style-type: none"> • Defensa de la posición • Segmentación • Renovación • Crecimiento con la industria

FUERTE

Desarrollo	Crecimiento	Madurez	Declive
<ul style="list-style-type: none"> • Poner en marcha • Diferenciación • Crecimiento rápido 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento rápido • Alcanzar posición • Lograr el liderazgo en costes • Diferenciación 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr el liderazgo en costes • Renovación; segmentación • Diferenciación • Crecimiento con la industria 	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar nichos • Retener nichos • Mantener posición • Crecimiento con la industria • Cosechar

FAVORABLE

Desarrollo	Crecimiento	Madurez	Declive
<ul style="list-style-type: none"> • Poner en marcha • Diferenciación • Segmentación • Crecimiento rápido 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación; segmentación • Alcanzar posición • Crecimiento con la industria 	<ul style="list-style-type: none"> • Cosecha; mantener posición • Encontrar nichos; retener nichos • Renovación; cambio radical • Diferenciación; segmentación • Crecimiento con la industria 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir • Cambio radical

SOSTENIBLE

Desarrollo	Crecimiento	Madurez	Declive
<ul style="list-style-type: none"> • Poner en marcha • Crecimiento con la industria • Segmentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Cosecha; alcanzar posición • Conservar nichos; mantener nichos • Encontrar nichos • Cambio radical • Segmentación • Crecimiento con la industria 	<ul style="list-style-type: none"> • Cosecha • Cambio radical • Encontrar nichos • Reducir 	<ul style="list-style-type: none"> • Desinvertir • Reducir

DÉBIL

Desarrollo	Crecimiento	Madurez	Declive
<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar nichos • Alcanzar posición • Crecimiento con la industria 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio radical • Reducir 	<ul style="list-style-type: none"> • Abandonar • Desinvertir 	<ul style="list-style-type: none"> • Abandonar

la matriz de Shell

Por último, la empresa angloholandesa Shell, una de las empresas que más han desarrollado la planificación estratégica, tiene en cuenta, como todas las matrices, la posición o capacidad competitiva, y en el otro eje la perspectiva del sector.

Fijémonos en una de las recomendaciones estratégicas, cuando la capacidad o posición competitiva de la empresa es débil:

- Si la perspectiva o expectativas del sector son escasas, la empresa debe desinvertir, retirarse cuanto antes.
- Si la perspectiva es media, debe retirarse, pero gradualmente, ya que hay alguna oportunidad si se continúa un tiempo.
- Si la perspectiva es atractiva, o se abandona el sector, o se reajusta la empresa tratando de mejorar su capacidad competitiva.

Las matrices de cartera

La matriz de Shell

PROSPECTIVA DEL SECTOR				
		Escasa	Media	Atrayente
CAPACIDAD COMPETITIVA	DÉBIL	DESINVERTIR	RETIRARSE GRADUALMENTE	ABANDONAR O REAJUSTARSE
	MEDIA	RETIRARSE GRADUALMENTE	COSECHAR	TRATAR DE MEJORAR
	FUERTE	GENERAR CAJA	DESARROLLARSE Y BUSCAR EL LIDERAZGO	CONQUISTAR O DEFENDER EL LIDERAZGO

Capítulo 10

Reflexión estratégica

más técnicas para formular estrategias

Presentamos nuevas técnicas útiles para la formulación estratégica, y completaremos el capítulo con unas cuantas herramientas para la selección de las estrategias más adecuadas. Si la fase de formulación estratégica sirve para plantearse el mayor número posible de estrategias, la subfase final sirve para quedarse con aquellas que creemos pueden contribuir con más éxito al logro de los objetivos que nos hemos planteado.

la cadena de valor añadido

El modelo se debe, una vez más, a Michael Porter (*La ventaja competitiva*).

Las actividades que desarrolla una empresa pueden descomponerse en actividades primarias, y actividades de soporte.

Las *actividades primarias* son las siguientes:

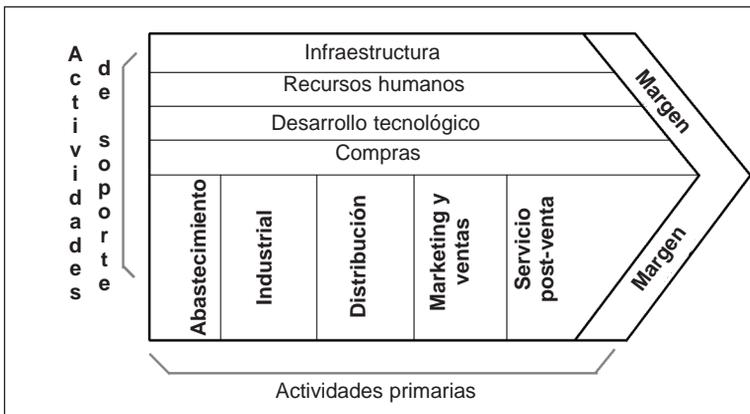
- *Abastecimiento* (o logística de entrada, *inbound logistic*), todas las actividades de “input” para el proceso de producción y distribución.
- *Fabricación*, los procesos por los que se transforman las materias primas y auxiliares con ayuda de la mano de obra, las instalaciones y las máquinas.

Dirección y planificación estratégicas...

- *Distribución*, el proceso de salida (logística de salida, *outbound logistics*), por el que los productos se envían a los compradores intermedios o finales.
 - *Marketing y ventas*, los procesos de comercialización de los productos de la empresa.
 - *Servicio post-venta*, la asistencia técnica después de la venta de los productos.
- Son *actividades de soporte*, que apoyan a todas las actividades primarias.
- *Compras*, tanto de consumo como de inversión, todo el proceso de identificación, decisión, pedido, pagos.
- *Desarrollo tecnológico*, e I+D, el desarrollo de nuevos productos y las mejoras técnicas.
- *Recursos humanos*, todos los procesos de selección, formación y desarrollo, sistemas de retribución, etc.
- *Infraestructura*, incluida la Dirección General y el resto del *staff*.

En el modelo siguiente se representan gráficamente los valores (las áreas de cada actividad son proporcionales al volumen de costes). La diferencia entre estos costes y la cifra de ventas produce el margen de beneficio.

Cadena de valor



Reflexión estratégica

La principal reflexión que se extrae del modelo es que cada uno de los componentes de la cadena supone un coste, pero también un valor para el cliente. Por lo tanto, lo que interesa para aumentar el margen, no es sólo reducir los costes. Si éstos aumentan, pero de forma que añadan un valor para el cliente por el que esté dispuesto a pagar más que el coste, el margen aumenta a su vez. Por eso el modelo se llama cadena de valor añadido.

El propietario de la cafetería Lina tenía en la carta un plato muy frecuente: el filete de vaca o ternera. Una vez decidió preparar un plato de ternera a la brasa, a la que añadió una rodaja de piña en conserva. Le llaman "steak a la hawaiana". La rodaja le costaba 10 céntimos de euro, pero el plato podía venderse por un euro más que el plato tradicional.

el método DAFO-CAME

Probablemente sea el modelo más sencillo de reflexión estratégica, pero es muy eficaz. Cuando es preciso hacer un plan estratégico de forma rápida, esta técnica tiene una serie de ventajas.

Arrancamos del inventario DAFO (defectos, amenazas, fortalezas, debilidades).

- Para cada defecto (D), pensamos en una o varias acciones que pueden corregirlo (C), reducirlo o eliminarlo.
- Para cada amenaza (A), en una estrategia que nos permita afrontarla (A).
- Para cada fortaleza (F), en una actividad que la mantenga (M), o incluso mejorarlo.
- Y para cada oportunidad (O), una acción que nos permita explotarla.

Resulta el acrónimo DAFO-CAME.

Dirección y planificación estratégicas...

Pensemos en un Centro de Formación de Directivos. La aplicación de la matriz DAFO-CAME se haría así:

- Para corregir el defecto de la alta rotación de profesores, elaboraríamos un plan de retención; para resolver el problema de la inadecuación de las aulas, un plan de remodelación.
- Para afrontar la amenaza de la formación *on-line*, realizadas por la competencia, pensar en emprender algunas acciones puntuales de teleformación; y frente a la aparición de nuevas disciplinas académicas, buscar áreas de formación complementarias en las que tengamos destrezas.
- Para mantener la fortaleza de la clientela fidelizada, prestar a los alumnos y empresas un servicio excepcional; para mantener o mejorar nuestros precios competitivos, llevar a cabo un programa de contención de costes.
- Para explotar la oportunidad de la expansión geográfica, implantarse gradualmente en otras zonas; y la

El método DAFO/CAME (un centro de formación de directivos)

Evaluación	Estrategia
D efectos <ul style="list-style-type: none">• Alta rotación de profesores• Aulas inadecuadas	C orregir <ul style="list-style-type: none">• Plan de retención• Plan de remodelación
A menazas <ul style="list-style-type: none">• Formación <i>on-line</i>• Nuevas disciplinas	A frentar <ul style="list-style-type: none">• Acciones puntuales• Buscar áreas complementarias
F ortalezas <ul style="list-style-type: none">• Clientela fidelizada• Precios competitivos	M antener, mejorar <ul style="list-style-type: none">• Servicio excepcional• Contención de costes
O portunidades <ul style="list-style-type: none">• Expansión geográfica• Venta publicaciones	E xplotar <ul style="list-style-type: none">• Implantación gradual• Línea editorial

oportunidad de la venta de publicaciones, creando una línea editorial en base a los documentos y materiales de las acciones formativas.

calificación de las acciones estratégicas del DAFO-CAME

Muchas de estas estrategias son una consecuencia lógica del DAFO. Pero no todas, desde el punto de vista de la implantación, son de la misma naturaleza.

- Algunas de ellas son de *aplicación inmediata*. Están claras, no requieren excesivos costes o inversiones. En el ejemplo que estamos analizando del Centro de Formación encaja en esta categoría el comienzo de alguna acción puntual sobre la formación *on-line*, o prestar un servicio al cliente para mantener su fidelización.
- Otras también están claras, pero hay que *hacer un programa* antes de ponerlas en práctica. En nuestro ejemplo se encuentran entre las acciones a programar (que no suponen tampoco excesivos costes o inversiones) el plan de retención del personal (en la medida en que no implique subidas de retribuciones), la búsqueda de áreas complementarias de la formación existente (en la medida en que no supongan fuertes inversiones en diseño y desarrollo), y la contención de costes.
- Por último, hay otras acciones que requieren un *análisis detallado*, un programa también, y un presupuesto, antes de emprender su puesta en marcha. En el ejemplo se encuentran en esta categoría el plan de remodelación de las aulas, la implantación gradual de la expansión geográfica, y el lanzamiento de una línea editorial.

MATRIZ DAFO-CAME DE GESTA

	Evaluación		Estrategias
Defectos	Poco rigor en la contratación de técnicos	A corregir	Responsabilizar a socios consultores de la selección
	Escasa integración de corresponsales		Plan de integración de los corresponsales
	Falta total de planificación		Elaboración inicial de un proyecto de empresa
	Desconocimiento del inglés		Plan de formación en inglés para todos los consultores
Amenazas	Fuerte competencia extranjera	A afrontar	Fijar estrategias de diferenciación
	Clientes más preparados		Ofrecer productos más sofisticados
	Captación de consultores por competidores		Plan de retención del personal clave
	Oficinas en posible ruina		Cambio a nuevas oficinas
Fortalezas	Personal motivado	A mantener	Mejorar las causas de motivación
	Comunicaciones abiertas		Continuar con la política de comunicación
	Clientes financieramente sólidos		Planes de financiación rigurosos
	Instructores diestros		Planes de actualización permanente
Oportunidades	Empleo de técnicas avanzadas	A explotar	Puesta al día en nuevas técnicas
	Imagen ante los clientes		Aprovechar acciones comerciales
	Ampliación aérea geográfica		Introducción en Portugal
	Desarrollo económico de la zona		Plan comercial de expansión

la matriz de reflexión estratégica

Es una de las herramientas de la planificación más importante, porque es la que sirve de base a la reflexión estratégica antes de emprender cualquier acción. Se usa del modo siguiente:

Supongamos que, en un DAFO-CAME, se ha propuesto que para corregir el defecto de un personal directivo desmotivado se cambie y mejore el sistema de retribución de los mandos.

1. Se empieza por identificar a los agentes afectados por la estrategia. De una parte, los propios mandos superiores.

De otra, el resto del personal, el comité de empresa representante de los trabajadores, la dirección de recursos humanos, y la propia empresa representada por el capital.

2. Para cada gente afectado, se piensa cuál puede ser su reacción ante la ejecución de la estrategia, o cuáles pueden ser para ellos las principales consecuencias. Estas consecuencias y reacciones pueden ser tanto positivas como negativas. Por ejemplo:

- Los mandos superiores pueden querer participar en el estudio.
- El resto del personal sentirá un agravio comparativo. ¿Por qué no se estudia también para ellos un cambio del sistema de retribución?
- El comité de empresa puede oponerse al aumento de los sueldos de los mandos.
- La dirección de personal puede quejarse del aumento de su trabajo habitual.
- La empresa puede pensar que el aumento de costes producido por el cambio del sistema de retribución sea mayor que el potencial incremento de la productividad.

Las consecuencias y reacciones pueden ser tanto positivas como negativas.

3. La dirección empieza entonces a considerar cómo formular una estrategia de respuesta a esas reacciones o consecuencias. Por ejemplo:

- *Crear* un comité de estudio del nuevo sistema con la participación de los mandos.
- *Anunciar* un nuevo sistema de retribuciones para el resto del personal.
- *Fijar* una estrategia de mantener la independencia de criterios directivos respecto a las retribuciones del personal fuera de convenio.
- *Conceder* a la dirección de personal horas extraordinarias para que puedan hacer los cálculos del variable.
- *Vigilar* el posible incremento de los costes.

4. A pesar de estas acciones, que pueden eliminar o reducir los efectos de las reacciones de los agentes afectados ante la estrategia, estos pueden reaccionar de nuevo. Por ejemplo:

- Puede producirse un conflicto entre los mandos en el comité de estudios, ya que los criterios del personal de Informática pueden ser muy diferentes de los que tenga el de comercial.
- Como los directivos, el resto del personal puede exigir su participación en el estudio del sistema de remuneraciones que les afecta.
- Los representantes de los trabajadores pueden endurecer sus posturas ante la dirección.
- El personal de recursos humanos puede reaccionar favorablemente ante la oferta de horas extraordinarias.
- La alta dirección o el Consejo, que representa a la empresa, puede estar en contra de establecer controles para vigilar la productividad de los directivos.

Ejemplo de estrategias básicas y de respuesta

Estrategia básica	Agentes afectados	Reacciones o consecuencias	Estrategias de respuesta	Reacciones
Cambio del sistema de retribución	<i>Mandos superiores</i>	Solicitud de participación	Creación de comité con participación mandos	Conflicto entre mandos
	<i>Resto de personal</i>	Agravio comparativo	Anuncio de nuevo sistema de retribuciones	Solicitud de participación
	<i>Comité de empresa</i>	Oposición al incremento de retribuciones al mando	Mantener independencia de criterios directivos	Endurecimiento
	<i>Dirección personal</i>	Incremento del trabajo habitual	Concesión de horas extraordinarias	Aceptación
	<i>Empresa (capital)</i>	Incremento de costes mayor que incremento de productividad	Vigilancia incremento	Rechazo a controles

Reflexión estratégica

Es evidente que pueden seguirse contemplando nuevas reacciones, pero con estos niveles es más que suficiente. Si se observa que a pesar de las estrategias de respuesta, hay dificultades serias para implantar la estrategia, ésta se abandona. No parece que sea este el caso en el problema que estamos analizando: podrán resolverse con facilidad los conflictos entre los mandos, no pasa nada porque el personal no directivo participe en los estudios, legalmente la postura de los sindicatos no tiene fuerza, y la oposición al control puede fácilmente combatirse.

El siguiente ejemplo muestra la aplicación de la técnica a un tema de interés general: la supresión total del tabaco.

Matriz de reflexión estratégica

Acción estratégica propuesta: SUPRESIÓN TOTAL DEL TABACO				
Agentes afectados	Estrategia opositoria I	Estrategia opositoria I	Estrategia opositoria II	Estrategia opositoria II
<i>Cultivadores de tabaco</i>	Rechazo total Protesta	Ofrecer indemnización	Exigir mayor cuantía	Mantenerse firme
<i>Fabricantes de cigarrillos</i>	Rechazo total Protesta	Ofrecer indemnizaciones	Exigir mayor cuantía	Mantenerse firme
<i>Fabricantes de artículos</i>	Rechazo total Protesta	Ofrecer indemnización	Exigir mayor cuantía	Mantenerse firme
<i>Estancos</i>	Rechazo moderado	Ofrecerles otros productos	Discutir alternativas	Mantenerse firme
<i>Hacienda</i>	Rechazo moderado	Subir otros impuestos	Rechazo solución poco aplicable	Mantenerse firme
<i>Fumadores activos</i>	Rechazo total Protesta	Convencerles de la utilidad	Persiste la insatisfacción	Mantenerse firme
<i>Fumadores pasivos</i>	Aceptación total	—	—	—
<i>Organizaciones sanitarias</i>	Aceptación	—	—	—

Si *Sadam Hussein* conociese y quisiese aplicar la matriz de reflexión estratégica, antes de poner en marcha la invasión de Kuwait, tendría que haber empezado por pensar a las naciones y organismos a los que la decisión afectaría: el propio Kuwait, Irán, Israel, Arabia Saudita, Estados Unidos... Kuwait no podría reaccionar, pero sí los Estados Unidos, que enviaría al general *Schwartzkopf*, o Israel, que tiene la bomba atómica... Debiera haber pensado qué estrategia de respuesta aplicar, y cuál sería la reacción subsiguiente por cada uno de los afectados. Tal vez no se hubiese embarcado en la aventura.

MATRIZ DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA DE GESTA
Estrategia básica: INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA
EN PORTUGAL

Agentes afectados	Reacciones o consecuencias	Estrategias de respuesta	Reacciones residuales
Directivos de GESTA afectados	Posibilidad de promoción Rechazo al desplazamiento	Ofrecer complementos de remuneración y planes de cartera	Exigencias excesivas
Consultores afectados	Rechazo al desplazamiento	Ofrecer complementos de remuneración	Insatisfacción, si no es suficiente
Familiares de los afectados	Costes, hijos, cambio de vida	Plan de viajes Facilitar subvenciones	Continuación del rechazo
Competidores locales	Reforzar acción local	Vigilar las acciones competitivas	Introducirse también en Portugal
Competidores portugueses	Acciones comerciales de contención	Estrategias de diferenciación	Destacar ventajas recursos locales

Matriz DAFO estratégica

Esta herramienta es muy utilizada, sobre todo en Alemania. En una matriz representamos, en un eje, las fortalezas y debilidades (es decir, los factores externos, no los factores negativos), y en el otro las amenazas y oportunidades (o sea, los factores externos, no los factores positivos). Cubrimos entonces los espacios de la matriz.

Reflexión estratégica

Por ejemplo, una empresa relaciona dos o tres fortalezas (una mejor tecnología, una fuerza de trabajo adiestrada), dos o tres debilidades (una dirección débil, una distribución dispersa), oportunidades (la demografía favorece el consumo del producto, ha fracasado otro competidor, el B), y amenazas (una posible regulación oficial, el crecimiento de otro competidor, el C).

Ahora combinamos las fortalezas con las oportunidades (FO, estrategia agresiva), las debilidades con las oportunidades (DO, estrategia oportunista), las fortalezas con las amenazas (FA, estrategia defensiva), y las debilidades con las amenazas (DA, estrategia de supervivencia).

No tenemos que combinar todas las fortalezas con todas las oportunidades, sino las que veamos que pueden relacionarse. Por ejemplo, podemos contratar personal especializado del competidor B que ha fracasado (oportunidad) para reforzar nuestra fuerza de trabajo adiestrada.

En el cuadro siguiente se presentan las 7 estrategias que la empresa ha podido diseñar utilizando la técnica.

Por último, presentamos también un ejemplo de aplicación de la técnica al caso del tren español de alta velocidad, el AVE.

Matriz DAFO estratégica de la empresa A

Factores internos Factores externos	Fortalezas (F) 1. Mejor tecnología 2. Fuerza de trabajo adiestrada	Debilidades (D) 1. Dirección débil 2. Distribución dispersa
Oportunidades (O) 1. La demografía favorece el consumo del producto 2. Fracaso de otro competidor, B	(FO) 1.1 Actualizar la tecnología 1.2 Poder contratar personal especializado en B	(DO) 2.1 Satisfacer al segmento creciente del mercado para permanecer competitivo
Amenazas (A) 1. Posible regulación 2. Crecimiento del competidor C	(FA) 1.1. Compartir la tecnología para eludir la regulación 1.2 Mantener motivada a la mano de obra actual	(DA) 2.1 La dirección puede no ser capaz de afrontar la regulación 2.2 El competidor C puede coger más parte en el mercado

Dirección y planificación estratégicas...

Matriz DAFO-Estratégica

		DEBILIDADES	FORTALEZAS
<i>Tren de Alta Velocidad (nivel estudio)</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Precios altos • Pocos destinos 	<ul style="list-style-type: none"> • Rigurosa puntualidad • Comodidad y servicio
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • AVÉS europeos • Competencia del avión 	<p style="text-align: center;">DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudiar el impacto de la reducción de precio • Estudiar el impacto de nuevos países 	<p style="text-align: center;">FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad difunde la idea de puntualidad • Publicidad defendiendo la calidad y servicio de los ferrocarriles españoles
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas líneas • Nuevos destinos 	<p style="text-align: center;">DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acelerar la creación de nuevas líneas de AVE (Valladolid, Barcelona, Valencia) • Aplicar tarifas más bajas a nuevas líneas 	<p style="text-align: center;">FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extrenar la calidad, de servicio y puntualidad en las nuevas líneas

DAFO ESTRATÉGICO DE GESTA

		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
		<ul style="list-style-type: none"> • Clientes sólidos • Instructores diestros • Personal motivado 	<ul style="list-style-type: none"> • Desmotivación corresponsales • Mala contratación • Limitada implantación geográfica
Oportunidades (O)	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo de técnicas avanzadas • Buena imagen de la empresa • Buena implantación local 	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogo de acciones formativas basadas en técnicas avanzadas para su desarrollo en área local • Publicidad institucional basada en imagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar con consultores con alta preparación técnica • Plan de introducción de la empresa en otras áreas geográficas
Amenazas (A)	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia extranjera • Clientes preparados • Captación de nuestros consultores 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer acciones de formación a clientes sólidos diferenciándolos de los extranjeros • Evitar rotación con mejores de las acciones de motivación 	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos con corresponsales mejorando condiciones • Nombramiento de corresponsales en zonas aún no explotadas

técnicas de selección de estrategias

Cuando hemos terminado la fase de formulación de estrategias, teóricamente nos encontraremos con una larga serie de acciones que hay que seleccionar. Son varias las técnicas que pueden utilizarse.

La primera criba

Si la generación de estrategias ha sido realizada por un equipo de trabajo, los resultados del estudio se presentan a la alta dirección. Esta puede realizar una primera criba utilizando una serie de criterios de decisión como los siguientes:

- El alto coste de la estrategia.
- La dificultad de implantación.
- El tiempo que puede llevar la puesta en marcha.
- La falta de coherencia con los valores o los objetivos.
- El alto riesgo de fracaso, etc.

Con las estrategias “supervivientes” pueden utilizarse otras técnicas de selección.

El método del balance

La técnica consiste en relacionar, para cada estrategia, los aspectos positivos y los negativos, algunos podrán medirse, otros no. Se mantienen las estrategias cuyos aspectos positivos superen a los negativos.

El “brainstorming inverso”: el abogado del diablo

Un grupo de trabajo se reúne en torno a una lista de estrategias que aun no han sido eliminadas. Un participante selecciona estrategia y públicamente la rechaza, aduciendo las razones que considere pertinentes.

Funciona como el *brainstorming*, es decir, no se admiten las críticas. Cuando varios participantes han criticado las ideas que consideran dignas de ser eliminadas, se hace una votación entre los miembros del grupo de trabajo.

El nombre de “*abogado del diablo*” proviene de los juicios de beatificación y santificación de la Iglesia Católica. El abogado del diablo es el que se opone a que el candidato suba a los altares.

El defensor de la idea

El método es similar, pero contrario. Se buscan partidarios de las ideas, que intentan defenderlas ante los componentes del equipo. Tampoco hay críticas, y se termina con una votación.

Técnica del diferencial semántico

Cuando las ideas que permanecen ya son pocas, puede utilizarse esta técnica, que es muy empleada, no sólo en los procesos de planificación estratégica.

1. Se reúne un equipo. Vamos a poner un ejemplo sencillo, aunque la técnica puede aplicarse a cualquier tipo de estrategia. Supongamos que el equipo tiene que pronunciarse sobre un eslogan para un restaurante. Hay cinco sugerencias:

- La mejor calidad al mejor precio.
- Coma como si estuviera en su casa.
- Del mar a la mesa, sin frigorífico.
- El servicio al cliente, nuestra razón de ser.
- Queremos sugerencias: díganos si algo no le gusta.

2. El facilitador lee la primera sugerencia. Pregunta a los participantes: “¿Quién considera esta idea muy intere-

sante? La calificaremos con un 5. El que le dé un 5, que levante la mano”.

3. El facilitador cuenta las manos alzadas. Ha habido 2. Lo anota en la columna del 5, en la primera subcolumna, y en la segunda el producto, $5 \times 2 = 10$.

4. Repite el proceso. La idea es interesante (un 4), es algo interesante (un 3), poco interesante (un 2), nada interesante, hay que eliminarla (un 1).

5. Rellena las cinco columnas y calcula la suma (28) y la media (2,8) si los participantes son 10.

6. Antes de pasar a presentar y votar la próxima sugerencia, comprueba que la suma de los votos coincide con el número de participantes. Cuando la cantidad de estos es numeroso, bastaría con restar del total (hay 20 miembros) las manos que se han levantado (por ejemplo, 16), y quedarían 4 para la última columna. Pero pudo haberse equivocado y no levantar la mano.

7. Estamos en condiciones entonces de jerarquizar. La idea que ha tenido más puntuación es la segunda, “coma como si estuviera en casa”. La de menos puntuación, “el servicio al cliente nuestra razón de ser”.

8. Ahora se inicia la fase más interesante de la técnica: la discusión. No se discuten las ideas muy concentradas, con escasa dispersión como la 2 (que casi todos aceptan) y la 6 (que casi todos rechazan).

La discusión se centra en las sugerencias en las que hay mucha dispersión, por ejemplo, la 1 ó la 3. También debe escucharse a los casos extremos, aunque el resto de las respuestas estén muy concentradas.

Esta es una gran ventaja de la técnica. Al no discutir los temas en los que se está de acuerdo, puede aprovecharse la técnica para debatir las discrepancias.

Hemos visto utilizar la técnica para cubrir un puesto (en columna, los nombres de las personas; en línea, las cualidades o competencias), para marcas y títulos, para elegir un equipo informático.

Diferencial semántico

Ideas a clasificar (última ronda)		5		4		3		2		1		Total	Media	Jerarquizar	A discutir
1	La mejor calidad al mejor precio	2	10	1	4	2	6	3	6	2	2	28	2,8	5	*
2	Como si estuviera en casa	4	20	3	12	3	9					41	4,1	1	
3	Del mar a su mesa, sin frigorífico	2	10	3	12			4	8	1	1	31	3,1	4	*
4	El servicio al cliente, nuestra razón de ser					3	9	4	8	3	3	20	2,0	6	
5	Usted no es un cliente, es un huésped	4	20	4	16	1	3	1	2			41	4,1	2	
6	Queremos sugerencias: díganos si algo no le gusta	3	15	3	12	3	9			1	1	37	3,7	3	*

técnica de los sistemas de ponderación

Esta técnica es enormemente útil cuando el número de alternativas se ha reducido al mínimo. La explicaremos poniendo un ejemplo muy claro:

1. Una persona ha recibido tres ofrecimientos de trabajo: un puesto en una empresa de Santander, otro en Badajoz, un tercero en Barcelona.

2. El “decisor”, el interesado, empieza por escribir en primer término los criterios de la decisión. Por ejemplo:

- Un sueldo alto.
- Unas posibilidades de promoción.
- Un clima templado.

Reflexión estratégica

- Un coste de la vida razonable.
- Buenos colegios para los hijos.
- Diversiones y espectáculos.
- Un *status* y título prestigioso.
- La imagen de la empresa.

Es muy importante no dejar fuera ningún criterio básico. Si tratamos de decidir un lugar de veraneo, y no tenemos en cuenta la existencia de servicios médicos excelentes, corremos el riesgo de tomar una decisión incorrecta si alguien de la familia tiene un ataque de apendicitis.

3. La segunda fase es dar una ponderación (de ahí el nombre de la técnica) a cada criterio. Por ejemplo, atribuye un peso máximo al sueldo, después a la posible promoción, y un mínimo al clima templado.

La ponderación puede ser la misma para diferentes criterios. Cómo ve el coste de la vida y los colegios para los hijos se ponderan de la misma manera, con un 8.

4. Ahora atribuimos un valor el cumplimiento del criterio por cada alternativa. Por ejemplo, si el sueldo de Santander es muy alto, le atribuimos en 9, como al de Barcelona. Si el de Badajoz es bajo, un 6.

5. Multiplicando el valor para cada alternativa, por el coeficiente de ponderación, y sumando los resultados, tenemos las puntuaciones que se han dado a cada alternativa. La más interesante es Santander (543 puntos), la menos interesante Badajoz (398).

Vemos que hay dos partes en el proceso. El decisor (el “político”) es el que fija los criterios y señala el coeficiente de ponderación. El técnico, el experto, es el que sabe si hay o no diversiones en Santander, o si el clima de Badajoz es templado.

Cuando la técnica se desarrolla en grupo, es necesario llegar a un consenso entre los participantes en relación con los criterios de ponderación y los coeficientes de ponderación.

Sistema de ponderación

Elección de un nuevo puesto de trabajo

Criterios de decisión	Coeficiente ponderación	En Santander		En Badajoz		En Barcelona	
		Valor	Promedio	Valor	Promedio	Valor	Promedio
1. Sueldo alto	10	9	90	6	60	9	90
2. Posible promoción	9	5	45	10	90	9	81
3. Clima templado	5	9	45	3	15	7	35
4. Coste de la vida	8	8	64	9	72	3	24
5. Colegios hijos	8	8	64	7	56	10	80
6. Diversiones	3	7	21	5	15	10	30
7. Status	7	10	70	6	42	5	35
8. Imagen empresa	6	9	54	8	48	5	30
Total			453		398		405

SISTEMAS DE PONDERACIÓN

(Selección entre 4 acciones estratégicas en el campo comercial de GESTA)

CRITERIOS DECISIÓN	Ponderación	Introducción en Portugal		Acciones comerciales en base a imagen		Ofrecer productos más sofisticados		Plan de integración de corresponsales	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Coste reducido	8	3	24	4	32	5	40	7	56
Mejora de imagen	7	8	56	7	49	6	42	3	21
Satisfacción del personal	8	2	16	5	40	7	56	2	16
Servicio al cliente	8	5	40	5	40	7	56	6	48
Facilidad de aplicación	5	3	15	7	35	2	10	8	40
Posibilidad de suspenderla	6	3	18	8	48	8	48	7	42
Riesgos posibles eludibles	9	3	27	8	72	8	72	5	45
Incremento de ventas	9	4	36	7	63	6	54	8	72
Total			232		379		378		340

Capítulo 11

Planes contingentes

Con las fases anteriores damos por terminada la elaboración del Plan Estratégico Básico, con cálculos que tienen en cuenta las hipótesis más probables.

Se cuenta que cuando la Guerra Civil de 1936-1939, el jefe de la fuerzas nacionales establecidas en Baleares se puso en contacto con el Cuartel General del Generalísimo Franco. “Mi general, tenemos noticias de un posible intento de invasión de las islas desde Cataluña. ¿Qué hago?”.

(En efecto, fue el famoso intento fracasado del capitán Bayo). “¿Desde dónde me habla, mi general?”. “Desde el despacho de la Comandancia Militar”. “¿Hay ahí todavía un armario de color verde? Si lo hay, mire en el estante de abajo, coja una carpeta que dice “Supuesto táctico número 12: invasión de Baleares desde la Península... Y aplíquelo...” (*Si non é vero, é ben trovato*).

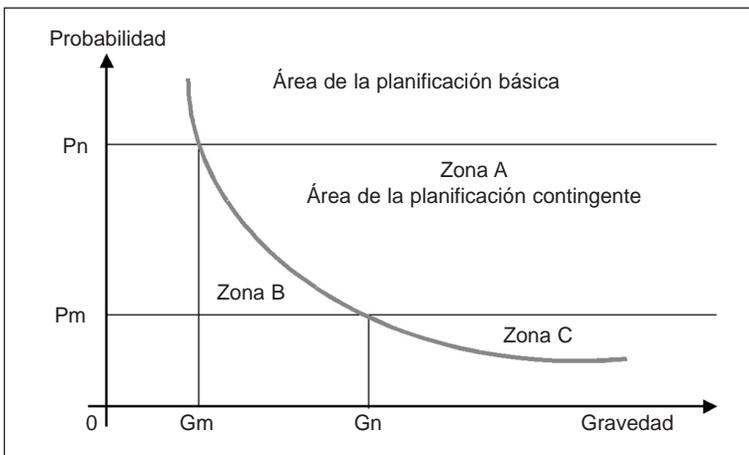
Está claro que se planifica mejor cuando se está en la sala de banderas tomando un café, que cuando se sienten los motores de los bombarderos y se ven acercar las torres de los destructores...

las contingencias

Hay acontecimientos, sin embargo, que tienen una probabilidad muy baja de acaecimiento, pero que pueden tener unas consecuencias muy graves o muy positivas. Es lo que llamamos contingencia o acontecimiento contingente.

Una contingencia es un hecho de muy poca probabilidad, pero que puede tener consecuencias muy graves (o muy positivas). Por ejemplo, un ataque terrorista a nuestras instalaciones industriales sería un hecho muy poco probable, pero de unas consecuencias muy graves. No es una amenaza, cuya probabilidad es muy alta. Una representación gráfica permite explicar el concepto.

La planificación de contingencias



En el eje de ordenadas se representa la probabilidad del hecho. En el de abscisas, la gravedad (si el hecho tiene consecuencias negativas), o el impacto es positivo.

Cuando la probabilidad es muy alta, por ejemplo, por encima de P_n , entramos en el área de la planificación básica o normal. Se trata de amenazas, no de contingencias.

Cuando la probabilidad es muy baja, por ejemplo, por encima de P_m , es discutible si merece la pena tener en cuenta el hecho, excepto si sus consecuencias son muy graves.

El gráfico permite ver *tres zonas* diferenciadas:

Zona A. Es el área de la planificación contingente. Se contemplan los acontecimientos que tienen una probabilidad menos que P_n (baja) y más que P_m (muy baja), y en lo

que la combinación probabilidad-gravedad supera un cierto valor. Esto es lo que representa la rama de hipérbola que presenta el gráfico.

Zona B. Viene delimitada por una gravedad superior a la mínima (Gm), y los valores de probabilidad comprendidos entre bajos (Pn) y muy bajos (Pm), así como por los que exceden la combinación de probabilidad-gravedad, que acabamos de citar.

Zona C. Son los acontecimientos extremos, que superan una gravedad media (Gm), y por debajo de la combinación probabilidad-gravedad.

En un plan contingente se suelen tener en cuenta los acontecimientos de la zona A, pero debiera considerarse algún acontecimiento gravísimo, aunque sea muy poco probable. Estos últimos los tienen en cuenta las unidades corporativas de seguridad de las grandes empresas.

los conceptos de la planificación contingente

- El primer concepto de un plan estratégico de contingencias es el del *hecho contingente*, o acontecimiento contingente. Es el tema sobre el que hay que reflexionar para poder hacerle frente.

Por ejemplo, un hecho contingente puede ser que abandone la empresa un directivo comercial que consideramos clave, cuya marcha, por sus conocimientos, experiencias y relaciones, puede tener consecuencias muy graves para la actividad de la empresa.

- La base del plan estratégico contingente son, sin embargo, las *señales de alarma*. Una señal de alarma, o de alerta, un indicio es un hecho que nos señala que puede producirse un acontecimiento contingente.

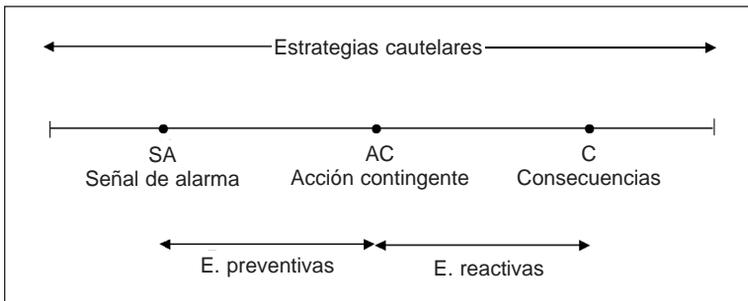
Dirección y planificación estratégicas...

Por ejemplo, si sabemos que el directivo clave está desmotivado, y que ha tenido contactos con empresas de distribución de la competencia, son señales de alarma que pueden indicarnos que el acontecimiento contingente puede tener lugar.

- El tercer concepto es el de las *consecuencias*. Hay acontecimientos que tienen consecuencias inmediatas, pero hay otras consecuencias que pueden tener lugar más tarde.

Por ejemplo, la marcha del directivo clave puede producir trastornos como la necesidad de buscar un sustituto, e ineficiencias. Pero la pérdida de clientes que puede suponer su marcha no se notará hasta transcurrido algún tiempo.

Plan de contingencias



la selección de los temas contingentes

Los temas contingentes son infinitos: un incendio en la fábrica, un producto que produce problemas de salud en los clientes, la pérdida de todas nuestras bases de datos. Por eso proponemos una metodología que nos permita cerrar el campo en unas dimensiones razonables.

1. Comenzamos con un *brainstorming* en el que producimos ideas sobre posibles contingencias. Por ejemplo, noso-

Planes contingentes

tros somos subcontratistas, y un cliente importante decide suprimir el contrato de subcontratación que mantenemos con ellos desde hace años. O un cliente importante suspende pagos. Describimos en el cuadro sintéticamente su contenido.

2. Hacemos ahora una Primera Selección Rápida (PSR). Calculamos su probabilidad (del 10 al 50%. Lo que exceda del 50% es del plan estratégico básico). Y su gravedad (sobre 10).

La eliminación de subcontratas puede tener una probabilidad mínima, digamos 10%, y una gravedad de 8 ($10\% \times 8 = 0,8$). La suspensión de pagos de un cliente importante, una probabilidad del 50%, y una gravedad de 9 ($50\% \times 9 = 4,5$).

3. Consideramos a continuación las consecuencias específicas más importantes de estos hechos contingentes. Por ejemplo, la eliminación de la subcontrata puede suponer que parte del equipo industrial esté infrautilizado; y que se produzca una desmotivación en el personal directivo. La suspensión de pagos del cliente importante, que se produzcan dificultades financieras, o que parte del utillaje (específico para el cliente) se vuelva obsoleto.

4. Vemos entonces el impacto de las consecuencias sobre los objetivos la empresa. Las valoramos de 1 a 10 (10 es lo más importante). Puede pensarse en el impacto de las consecuencias sobre:

- La rentabilidad.
- La expansión de la empresa.
- Las finanzas de la empresa.
- Los recursos humanos.
- La imagen de la empresa.

Por ejemplo, las consecuencias de la suspensión de pagos afectan sobre todo a la financiación y la rentabilidad. Las de la eliminación de las subcontratas, sobre todo a los recursos humanos. Ambas contingencias deben pasar entonces al plan contingente.

Selección de los temas contingentes

Descripción sintética del contenido	Calificación en PGR	Consecuencias específicas más importantes	IMPACTO DE LAS CONSECUENCIAS EN LA EMPRESA					¿Al plan de contingencias?	
			Resultados	Expansión	Financiación	Recursos humanos	Imagen	Sí	No
Eliminación de subcontratas	0,8	Infrautilización del equipo industrial	6	5	5	3	2		
		Desmotivación del personal directivo	5	3	2	8	6		
Suspensión de pagos de un cliente importante	4,5	Dificultades financieras	7	7	9	2	6		
		Utillaje obsoleto	7	2	7	2	2		

las tres clases de estrategias del plan contingente

Definidos y seleccionados los temas contingentes, la fase siguiente consiste en formular las estrategias. Hay tres clases de estrategias:

- *Estrategias cautelares.* Son estrategias que se tienen que estudiar y aplicar en todo momento, por si llegase a producirse el acontecimiento contingente. Figuran en los planes estratégicos normales, y suelen tener unos costes. Por ejemplo, las escaleras de incendios, los botes salvavidas, los cinturones de seguridad son algunos ejemplos de estrategias cautelares.

Una estrategia cautelar en el caso que comentamos sería procurar motivar permanentemente al directivo comercial clave, hablar siempre con él, conocer cuáles son sus expectativas; y tomar medidas para tener siempre preparado a un posible sustituto.

- *Estrategias preventivas* son aquellas que se tienen pensadas de antemano, pero sólo se aplican cuando se produce la señal de alarma.

Planes contingentes

Por ejemplo, si sabemos que el directivo clave ha hablado con un competidor, tal vez convenga tener con él una conversación en profundidad para conocer qué es lo que realmente desea de nosotros y tratar de darle una respuesta positiva.

Otra estrategia preventiva sería hablar con algún posible sustituto externo para contratarlo en el caso de que se produzca la marcha

- *Estrategias reactivas*, también se estudian antes, pero se ponen en marcha cuando se haya producido el acontecimiento contingente.

Por ejemplo, contratamos al sustituto externo, o promocionamos, si contamos con él, al interno.

Todas las estrategias tienen que estar estudiadas y escritas. Los alemanes llaman a los planes contingentes *Schubplan*, plan de cajón, porque permanecen en un cajón o una estantería hasta que se sacan cuando surge una señal de alarma, o cuando se produce la contingencia.

Tengo que estar preparado para el acontecimiento contingente de que un fuerte aguacero me empape. Las consecuencias inmediatas son la mojadura o del deterioro del traje. Las sucesivas pueden ser un catarro o una pulmonía. Por eso aplico una estrategia cautelar: compro y tengo un paraguas en casa y otro en el coche. Y una estrategia preventiva, si amenaza lluvia o lo anuncian los medios, es llevar conmigo cuando paseo o ando, el paraguas. La estrategia reactiva, cuando se produce la contingencia, cuando llueve, es abrir el paraguas.

la planificación de contingencias

He aquí la aplicación de un plan contingente a un hecho que afecta a la empresa, la anulación de un contrato de formación permanente con un cliente importante.

Dirección y planificación estratégicas...

Una empresa de consultoría y formación

Hecho contingente	Anulación del contrato de formación permanente.
Señal de alarma	Acuerdos del cliente con una gran empresa.
Estrategia cautelara	Mantener permanentemente una actuación en gran calidad en todas las acciones formativas.
Estrategia preventiva	Ofrecer nuevas propuestas formativas que no tienen la empresa formadora y auditora.
Estrategia reactiva	Ofrecer colaborar con la empresa consultora con la que se llegó al acuerdo.

PLANES CONTINGENTES DE GESTA

Contingencia	Hecho contingente: QUIEBRA DE CLIENTE MÁS IMPORTANTE.
Señales de alarma	<ul style="list-style-type: none">• Informaciones en prensa sobre mala situación financiera.• Intento fallido de reducción de plantilla.• Marcha del cliente de directivos clave.
Estrategias cautelares	<ul style="list-style-type: none">• Diversificar la cartera de trabajos.• Buscar y fidelizar un cliente de tamaño similar.• Conseguir fuertes trabajos del cliente.
Estrategias preventivas	<ul style="list-style-type: none">• Cerrar los trabajos e intentar cobrar.• Cerrar contratos alternativos.• Buscar recursos financieros para salvar el bache.
Estrategias reactivas	<ul style="list-style-type: none">• Inicio de trabajos con nuevos clientes.• Aplicar medidas coyunturales para salvar la crisis.• Resolver los problemas pendientes con el cliente.

el análisis de problemas potenciales

La técnica se debe a los consultores Kepner & Tregoe (*El directivo racional*, y *El nuevo directivo racional*).

Planes contingentes

Supongamos que vamos a organizar una conferencia de varios días en la que intervienen varios ponentes que han de desplazarse desde diversas localidades, lo mismo que los participantes.

1. Comenzamos por suponer *los problemas* que pueden producirse (problemas potenciales). Por ejemplo:

- Una huelga de trenes que impida llegar a algunos conferenciantes de localidades lejanas.
- La enfermedad de un conferenciante de edad avanzada.
- El fallo de la megafonía en el salón de conferencias.
- Que falten parte de los convocados.
- Que la documentación a distribuir y/o proyectar llegue tarde.

2. Se calcula la *probabilidad* de que el problema se produzca. Por ejemplo, un 80% la huelga de trenes, solo un 6% el que la documentación llegue tarde.

3. Se calcula la *gravedad* del problema potencial. Menos la enfermedad de un conferenciante, que es media, en los demás problemas la gravedad es alta.

4. Se formulan las *estrategias preventivas*, por si se produce el problema. Por ejemplo, cerrar vuelos en avión para los conferenciantes, contar con alguno de recambio, tener a mano megáfono de pilas, etc.

5. Se calcula el *coste de la estrategia preventiva*. Es alto en el caso de enviar billetes de avión a los ponentes. Es mediano en la compra de megáfonos o su alquiler y es bajo en el resto de los casos.

6. Por último, se calcula la *probabilidad reducida*, en el caso de poner en marcha las estrategias preventivas. Se reduce a 0 en el caso de la falta del conferenciante o la falta de documentación, solo se reduce en un 50% en el caso de la huelga de trenes (algunos conferenciantes no querrán coger el avión).

Análisis de problemas potenciales

Problemas potenciales	Probabilidad	Gravedad	Estrategias preventivas	Coste	Probabilidad reducida
Huelga de trenes	80 %	A	Cerrar vuelos en avión	A	50%
Enfermedad del conferenciante	20 %	M	Tener uno de recambio	B	0%
Falta de megafonía	10 %	A	Megáfonos con pilas	M	10%
Falta parte de los asistentes	30 %	A	Convocatoria por la alta dirección	B	10%
La documentación llega tarde	5 %	A	Enviarlo con anticipación	B	0%

ANÁLISIS DE PROBLEMAS POTENCIALES (Implantación de la empresa GESTA en Portugal)

Problemas potenciales	Probabilidad	Gravedad	Estrategias preventivas	Coste	Probabilidad reducida
Dificultades legales en Portugal	20%	A	Contratar un buen abogado portugués	A	5%
No se encuentra el socio adecuado	50%	A	No contar con socios portugueses	B	—
Los costes exceden el plan previsto	40%	M	Revisar a la baja los costes presupuestados	B	10%
Los consultores se niegan a desplazarse	70%	M	Buscar consultores de otras empresas	M	40%
Rechazo del mercado a empresa extranjera	10%	A	Acciones de marketing y sensibilización	A	5%
Adaptación de la documentación al portugués	20%	M	Crear un equipo para la adaptación	M	5%
No se encuentran consultores portugueses	10%	M	Sustituirlos por españoles	B	5%
Reacción similar de la competencia española	70%	B	Adelantarse a todos sus movimientos	M	35%

Capítulo 12

Programas y presupuestos

estrategias seleccionadas para la programación

Como hemos dicho reiteradamente, la planificación estratégica acaba con la selección de las estrategias más adecuadas para el logro de los fines, pero tiene una continuación, que hace que el sistema pase de la planificación estratégica a la dirección estratégica. Una continuación en tres fases: la programación, la presupuestación, y los sistemas de información y control.

Durante el año 1988 tuve el honor de formar parte de un Equipo de Proyecto, que presidía el Catedrático de Derecho Administrativo, y ex-ministro Sebastián Martín Retortillo, y en el que participaban otras tres personas: el Catedrático de Derecho Mercantil, Manuel Olivencia, luego Comisario de la Expo de Sevilla; el Catedrático de Contabilidad, Enrique Fernández Peña, Socio de Price Waterhouse entonces, y yo mismo. Teníamos el encargo de hacer un estudio con propuestas de mejora para Radiotelevisión Española, a propuesta de su entonces Director General, Carlos Robles Piquer.

Cuando terminamos el estudio y con el cambio de Gobierno de octubre de 1998, el nuevo Director General del Ente Público, José María Calviño, decidió hacer un Plan Estratégico de RTVE, siguiendo una de las recomendaciones del informe. Pero a los dos años de su implantación, Ricardo Visado y Pedro

Párbole, directivos, me comentaron que el Plan no funcionaba, pese a haber sido asumido por el Consejo y por el Comité de Empresa. ¿La razón? Estaba escrita una estrategia, por ejemplo, "hacer rentable Teleradio", pero no se decía qué había que hacer para lograrlo, ni quién tenía que hacerlo, ni cuándo, ni con qué recursos. Es decir, había un Plan, pero no había un Programa.

las fases del proceso de programación

Cuatro son las fases del proceso de programación o de elaboración de planes de acción:

1. *Identificación de tareas y subtareas*

Cada una de las estrategias importantes seleccionadas debe recoger la lista de tareas y subtareas que hay que realizar. Supongamos que una estrategia definida en el Plan es "Introducimos en el mercado portugués con nuestra línea de productos precocinados y precongelados de pescado". Una lista de tareas a llevar a cabo puede ser la siguiente:

1. Informarnos en profundidad del mercado portugués y otras características del mismo.
2. Visitar Lisboa, Oporto y Faro y establecer unos primeros contactos con posibles distribuidores de nuestros productos.
3. Enviar unas cantidades limitadas de producto para hacer frente a las primeras demandas.
4. Elaborar unas campañas publicitarias piloto compartidas con los distribuidores, y analizar sus resultados.
5. Estudiar, pasado un año, la viabilidad de poner en marcha una pequeña cadena propia de distribución.
6. Estudiar, pasados dos años, la viabilidad de montar una fábrica en Coimbra, etc.

Cada una de estas tareas debe descomponerse en una serie de subtareas. Por ejemplo, el estudio previo de la primera tarea puede descomponerse así:

- Estudiar la legislación portuguesa (mercantil, industrial, fiscal, medioambiental).
- Hacer un estudio del mercado actual, su desarrollo pasado y sus perspectivas futuras.
- Hacer un análisis de los competidores fabricantes: sus capacidades y recursos, sus productos y mercados, sus estrategias.
- Hacer un estudio de los distribuidores con los que podríamos llegar a un acuerdo.
- Hacer un estudio de rentabilidad y de viabilidad económica en sus dos primeros años, etc.

2. *Nombramiento de responsables*

Inmediatamente después procede el designar a los responsables que han de llevar a cabo la estrategia. Los responsables pueden ser personas físicas, o un equipo, aunque en este caso debe quedar claro quién es el responsable del equipo. Lo normal es que los responsables se fijen en función de una serie de criterios que debe fijar la alta dirección. Por ejemplo:

- El conocimiento del tema.
- La relación de su función o actividad con el tema.
- Las consecuencias de la aplicación de la estrategia sobre su función, etc.

No basta con fijar responsables para las tareas. También hay que hacerlo para las subtareas.

Por ejemplo, el responsable del estudio sobre Portugal puede ser el director de planificación; el de la subtaska de analizar la legislación portuguesa, el asesor jurídico, etc.

Aunque no encaja en la tarea de programación, es útil en esta subfase la designación de los responsables posteriores

del control. Nuestro consejo es que estos responsables del control (dejando aparte los controles típicos del control presupuestario y el control de gestión) sean los mismos que han intervenido en la fase de programación.

3. *Asignación de recursos*

Llevar a cabo una estrategia requiere contar con recursos: con recursos humanos, recursos técnicos, recursos materiales, recursos financieros. El cálculo de los recursos debe hacerse de forma detallada, y no sólo para las tareas en su conjunto.

Por ejemplo, el estudio de la situación en Portugal obliga a gastos de desplazamiento y estancia, adquisición de bases de datos, encargar estudios a empresas de estudios de mercado, almuerzos y atenciones, adquisición de libros y suscripción de revistas, etc.

Esta subfase es importante, entre otras cosas, porque es el punto de partida para la fase posterior de elaboración de presupuestos. Alguien ha dicho que “un presupuesto es un programa valorado” y que “un programa es un presupuesto sin valorar”, y tiene razón.

Parte de estos recursos encajan en un presupuesto de inversiones; otros, en un presupuesto operativo, de explotación.

4. *Establecimiento del calendario*

La última subfase de la programación es el establecimiento de un calendario, con las fechas de inicio y terminación de las distintas fases y subfases.

Muy importante es la determinación de hitos, de momentos en los que es preciso hacer un análisis y reflexión sobre el desarrollo de las tareas.

En cada uno de los hitos debiera celebrarse una reunión con los responsables de los programas más importantes, para conocer sus desarrollos, los solapamientos que puede haber entre unos y otros, el empleo de los recursos, etc.

Plan de Acción: IMPLANTACIÓN DE GESTA EN PORTUGAL

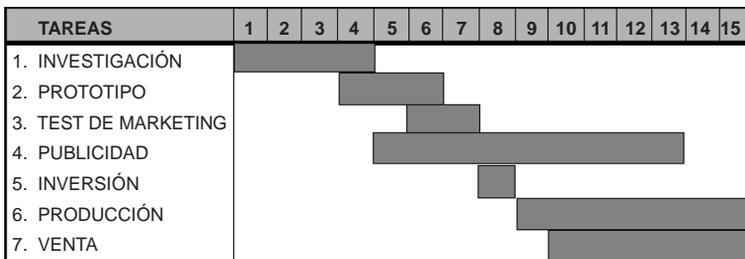
Tareas	Responsables	Plazos	Recursos
Estudio del mercado portugués	Area de marketing	Enero/marzo 2004	20 días
Contactos escritos con socios potenciales	PDG	Marzo/abril 2004	3 días
Visitas y entrevistas con socios locales, etc.	2 Socios consultores	Abril/julio 2004	20 días 30.000 €
Estudio de documentos obtenidos	Servicio de marketing	Septiembre/octubre 2004	5 días
Estudio de viabilidad	Servicios financieros	Noviembre 2004	5 días
Firma del acuerdo	PDG	Diciembre 2004	3 días

referencia a técnicas de programación

No detallaremos las técnicas de programación, pues el objetivo central del libro es la planificación estratégica. Sin embargo, hay dos que deben ser recordadas.

La primera, el veterano gráfico *Gantt*. Las tareas se escriben en línea. En columna se dibuja un diagrama de barras, con la fecha de comienzo y de terminación de cada tarea. El problema de la actualización del gráfico es hoy día muy fácil con los recursos informáticos disponibles.

El gráfico de Gantt

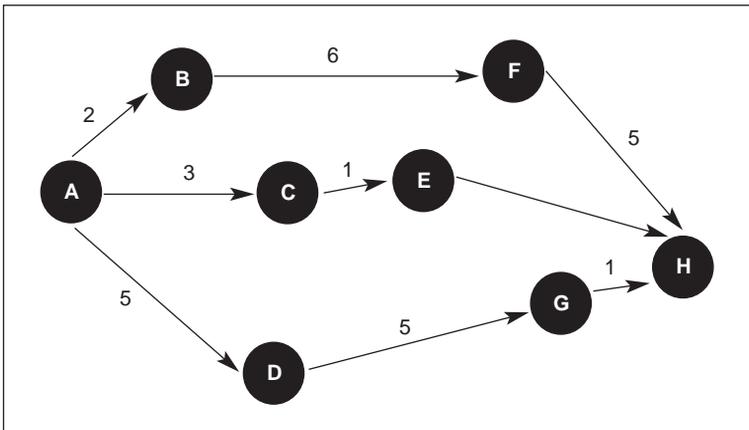


La segunda, el PERT, o método del camino crítico (*CPM, Critical Path Method*). Se basa en la idea de que algunas tareas no pueden iniciarse hasta que se completen otras. Por ejemplo, no tiene sentido establecer contactos con distribuidores hasta que se haya estudiado la legislación portuguesa, hecho un estudio de mercado, y estudiada la lista de posibles distribuidores.

Por lo tanto, puede establecerse una red con nodos y puntos, y fijarse unos caminos críticos. Imaginemos que para realizar la tarea 5 es preciso realizar antes la 4, que lleva cinco días, y para hacer la 4, hay que hacer la 3, que lleva dos días; y, además, hacer la 2, que lleva seis días. Si queremos acortar el tiempo de ejecución del programa puede pensarse en acortar esta tarea, que es la más larga. Pero no servirá de nada acortarla, porque no puede empezarse la cinco hasta acabar las áreas 3 y 4.

Este es el principio del llamado PERT tiempos, que sólo tiene en cuenta los tiempos de ejecución de las tareas. Pero están también el PERT costes, que incorpora los costes de ejecución de las tareas, y el PERT recursos. Unos simples programas de ordenador de bolsillo permiten con toda facilidad ejecutar la técnica.

El gráfico PERT



los presupuestos

La mejor forma de concebir los presupuestos es pensar en las informaciones financieras de la empresa: balance, y cuenta de resultados. Del plan estratégico deben deducirse los valores de las inversiones, de los costes y gastos, de las ventas, de los ingresos, de los resultados.

Generalmente, los presupuestos que hay que presentar son los siguientes:

- Presupuesto de inversiones (materiales, inmateriales, financieras).
- Presupuesto de compras (para la producción, las ventas, la administración).
- Presupuesto de gastos (personal, financieros, comerciales, fiscales).
- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de movimientos de capital (ampliaciones, reservas).
- Presupuesto de movimientos de tesorería (cobros y pagos).

Con estos datos puede deducirse el movimiento de las cuentas de terceros (ventas-cobros de clientes; compras + inversiones + gastos - pagos a proveedores), y por lo tanto, obtener un balance previsional. Del mismo modo debe obtenerse una cuenta de resultados previsional, y un estado de origen y aplicación de fondos previsional.

En un plan estratégico, los presupuestos deben contemplar el largo plazo. Pero, a diferencia de los planes operativos, que acaban con un presupuesto anual detallado, incluso trimestralizado, en los planes estratégicos solo deben figurar grandes cifras, ya que de lo que se trata es de hacer un *test de coherencia financiera*. Es decir, comprobar que las acciones estratégicas previstas conducen a resultados compatibles con los recursos disponibles, y los objetivos económicos de la organización.

el precálculo de la rentabilidad de las inversiones

Una breve referencia a los métodos de cálculo de la rentabilidad de las inversiones. Estas alcanzan una importancia extraordinaria en los planes a largo plazo, cuyas grandes estrategias requieren por lo general fuertes inversiones.

Las grandes inversiones requieren unos detallados precálculos de rentabilidad. Hay que tener en cuenta los siguientes conceptos:

- El coste de la inversión.
- Los pagos por la inversión.
- Los costes operativos o de funcionamiento.
- Los costes de mantenimiento.
- Los pagos por los costes operativos.
- Las ventas (en cantidades y precios).
- Los cobros por ventas.
- Los impuestos.
- La duración de los equipos industriales.
- El valor de recuperación de los equipos obsoletos.

Todo ello con indicación de los periodos en los que se producen los movimientos.

ROI, ROS, ROE, ROA

El método más elemental consiste en dividir el beneficio esperado de la inversión, por la inversión prevista. El denominador puede cambiar. Los ratios más utilizados, utilizando la nomenclatura americana, son los siguientes:

ROI (Return on Investment, Ingresos sobre la Inversión), considerando la inversión total.

ROA (Return on Assets, Ingresos sobre los Activos).

ROS (Return on Sales, Ingresos sobre las Ventas).

ROE (Return on Equity, Ingresos sobre el Capital Propio).

el beneficio total actualizado

El método consiste en calcular el valor actual descontado de los flujos de caja (salidas por inversión y costes operativos y ventas).

Para el cálculo de este valor actual se emplea un tipo de interés calculatorio, o tipo de descuento, que responde al valor del coste del dinero para la financiación de las operaciones a largo plazo.

Los alemanes le llaman valor de capital de la inversión (*Kapitalwert*).

Entre varias inversiones, se selecciona la que tiene un valor actual más elevado.

la tasa interna de rentabilidad

Es el método de los flujos de caja descontados (*DCF, Discounted Cash Flow*), en la terminología anglosajona, o método de los valores actuales de tesorería, en la terminología francesa.

Consiste en calcular cuál es el tipo de interés que hace que el valor actual de las salidas de caja coincida con el valor actual de las entradas de caja. A este tipo de interés o descuento se le llama también “tasa interna de rentabilidad”, y es equivalente a lo que el economista británico John Maynard Keynes llamaba “eficiencia marginal del capital”.

Solo se seleccionan las inversiones cuya tasa interna de rentabilidad sea superior al coste del dinero, en función del beneficio deseado, y de una corrección al alza para tener en cuenta el riesgo.

la carga anual de capital

Llamado también método de los ingenieros, la técnica consiste en utilizar técnicas de álgebra financiera para calcular

una anualidad para las ventas, las inversiones, y los costes. Así pueden compararse fácilmente los valores previsionales de diferentes inversiones.

el análisis de sensibilidad

Una técnica de considerable interés es el llamado análisis de sensibilidad. Cuando se calcula la rentabilidad de una inversión se consideran siempre los datos más probables. Pero, ¿qué ocurre si alguna de las variables cambia de valor?

Por ejemplo, si hemos determinado la tasa interna de rentabilidad en un 37,5%, ¿cómo varía si el precio de venta aumenta un 10% o el coste de inversión disminuye un 3,7%? Cuando el cambio en una variable afecta sensiblemente al valor precalculado de la rentabilidad de la inversión, decimos que la inversión es sensible a esa variable.

Capítulo 13

Sistemas de información y control

La dirección estratégica exige que existan unos dispositivos de información y control que permitan el seguimiento de los planes y programas. El plan estratégico quedaría reducido en caso contrario a un mero ejercicio teórico sin valor para la gestión. Tal vez sea exagerado decir, como se ha dicho, que “lo que no se mide no existe”, pero sin duda no lo es afirmar que “lo que no se controla no se cumple”.

la “irresponsabilidad del sistema de informaciones”

El control se basa, lógicamente, en un buen sistema de informaciones. Pero con las informaciones ocurre un fenómeno curioso: no hay en las organizaciones un responsable único de la información.

Cuando se consideró importante la calidad total, se nombró un responsable de calidad. Cuando se exigió la prevención de riesgos laborales, se formó una unidad con su responsable. Lo mismo ha ocurrido con la planificación estratégica, la comunicación externa, o el servicio de atención al cliente. Puede que no exista una unidad específica pero sí hay un responsable, al menos un coordinador único.

¿Cuál es el origen de esta situación? Primero, porque las informaciones han surgido al principio en las unidades

administrativas, contables y financieras (balances, costes, movimientos de tesorería...). Segundo, porque la aparición de los sistemas de tratamiento de la información han hecho que una gran parte de las informaciones (pero no todas) se elaboren en las áreas tecnológicas. Pero los comerciales siguen teniendo sus propias informaciones, los de producción las suyas, y las propias los de recursos humanos.

La existencia de un responsable único del sistema de informaciones se hace muy difícil por razones psicológicas: la primera, que el que tiene la información tiene el poder.

En la película *La torre de los ambiciosos* ("Executive Suite", con Barbra Stanwick, Walter Pidgeon, William Holden, entre otros) el director de una fábrica en el oeste de Estados Unidos fallece. Presidente y Consejeros se dirigen en avión para hacer frente a la situación. Pero cuando llegan, se encuentran con que el *controller* está celebrando una rueda de prensa con los periodistas: es el que controla la situación, es el que tiene los datos. Toda la película narra el enfrentamiento de este *controller* con el "creativo", el que tiene ideas claras sobre los productos y mercados que garantizan el beneficio sostenible de la empresa.

Por la falta de este responsable único se producen solapamientos en las informaciones, datos que no son coincidentes, criterios de cálculo y valoración contradictorios, etc.

los tres tipos de informaciones

Las informaciones, desde el punto de vista de la planificación, pueden ser de tres tipos:

- a) *Informaciones ex-ante*. Son las informaciones precisas para fijar los fines, evaluar la capacidad competitiva, elaborar previsiones y escenarios, y formular estrategias.

Sistemas de información y control

Estas informaciones no se suelen controlar. Se trabaja sobre ellas al hacer el plan, pero luego no se vuelve a tenerlas en cuenta. Como se ha dicho, son la base del sistema de control estratégico.

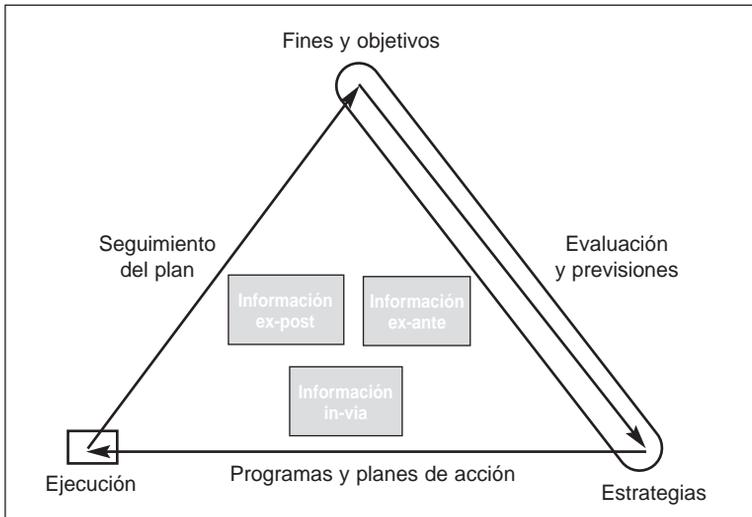
- b) *Informaciones in-via*. Son las informaciones que se van obteniendo en tiempo real, cuando se implantan las decisiones, se aplican las estrategias, se desarrollan las operaciones.

Los medios informáticos deben permitir que este tipo de informaciones se utilice más, ya que la agilidad que se precisa hoy en la toma de decisiones justifica que el decisor cuente con las informaciones en el momento en que se producen los hechos

- c) *Informaciones ex-post*. Son las informaciones tradicionales, las que llevan un proceso de elaboración lento y complejo, como por ejemplo la confección de un balance, o una estadística de calidad.

El esquema siguiente relaciona los tres tipos de informaciones con el sistema de planificación.

Planificación y sistemas de información



las cualidades de las informaciones para la gestión

Para que las informaciones sean eficaces han de cumplir una serie de requisitos. Nos parece que los más importantes son los que siguen.

Las informaciones tienen que ser:

- *Claras*, en función de la formación y conocimientos de la persona a la que las informaciones van dirigidas. Dicen los portugueses (tal vez tengan razón) que los españoles somos “confusos, profusos y difusos”.

Quando la moción de censura en el Congreso al Gobierno de Adolfo Suárez, después de su intervención, Manuel Fraga se dirigió a la tribuna de oradores y dijo: «Señor Presidente, su intervención me recuerda a aquel alumno de preceptiva literaria que le dijo a su maestro: Profesor, de esos versos de la elegía de Amado Nervo a Paul Verlaine que dicen “que púberes canéforas te ofrendan el acanto...” sólo me he enterado de la palabra “que”».

Conté en Madrid que la Dirección de uno de los astilleros de la Empresa Nacional Bazán de Construcciones Navales Militares me había regalado una metopa con una dedicatoria, después de haber dirigido un curso. Me preguntó alguien: “¿qué es una metopa?”. Yo le respondí lo que dice el Diccionario de la Lengua de la Real Academia Española, en su primera acepción: “el espacio que media entre dos triglifos en el friso dórico”. Naturalmente, se quedó como estaba.

Tres filósofos destacan en España: Xabier Zubiri, vasco; José Ortega y Gasset, castellano; y Eugenio d’Ors, catalán. Al primero se le entiende poco (“Naturaleza, Hombre, Dios”, “Sobre la esencia”), aunque escribía en castellano, no en eusquera. Al segundo se le entiende todo (“El espectador”, “La rebelión de las masas”), e incluso llegó a decir que “la claridad es la cortesía del filósofo”. “Xenius” cuando vivía en Madrid enviaba su colaboración todas las tardes a un periódico. Antes de que el motorista la recogiese, la daba a leer a la empleada de hogar preguntándole si la entendía. Si Montse decía que sí, le retiraba el texto de las manos, se calaba las gafas, cogía la pluma... “Oscurezcámoslo...”, decía.

- *Precisas*, con el grado de exactitud y precisión que se requiere en cada caso. Un valor aproximado de los almacenes puede ser suficiente para conocer el importe global del circulante, pero para el cálculo de los costes se requiere un valor más detallado.
- *Oportunas*, que estén disponibles cuando se necesiten, por ejemplo, para la toma de decisiones. No decimos “rápidas”, porque una información para el Consejo que se reúne los días 20 de cada mes no tiene ningún valor para él si se tiene ya el día 10.
- *De uso rápido*, que no necesiten un tratamiento posterior por la persona que las recibe, o un complemento a la información.
- *Completas*, que no falten datos esenciales. Una información a medias puede ser peor que una falta de información.
- *Coordinadas*, armonizando unas informaciones con otras, de forma que “casen”.
- *Jerarquizadas*, ya que unas informaciones son más importantes que otras (tema sobre el que volveremos inmediatamente).
- *Sintéticas*, porque, como dicen los expertos en telecomunicación, “el exceso de información produce ruido”.
- *Integradas*, que diversas informaciones puedan ser obtenidas de un mismo dato de origen (un dato de tiempos de un obrero sirve para la nómina, para los costes, para la medida de la productividad).
- *Necesarias*, porque las informaciones suponen costes y ocupan tiempo.

Decía Mao Tse Tung en su *Libro Rojo*, que “el que no está informado, no tiene derecho a hablar”. Y tenía razón. Y decía Winston Churchill: “todo dato que no sirva para la acción, debe desaparecer”. También tenía razón.

Dirección y planificación estratégicas...

En síntesis, las informaciones tienen que ser rentables, es decir, que su utilidad debe ser superior a los costes.

Cualidades de las informaciones para la gestión

<i>Claras</i>	...para la formación de la persona a la que vayan dirigidas
<i>Precisas</i>	...con el grado de exactitud preciso en cada paso
<i>Oportunas</i>	...disponibles en el momento que se precisen para tomar decisiones
<i>Rápidas</i>	...que no se requiera una información posterior
<i>Completas</i>	...que no falten datos esenciales
<i>Coordinadas</i>	...armonizando unas informaciones con otras
<i>Jerarquizadas</i>	...unas informaciones son más importantes que otras
<i>Sintéticas</i>	...la dirección no puede ver más que informaciones de síntesis
<i>Integradas</i>	...obtener varias informaciones de un mismo dato de origen
<i>Necesarias</i>	...todo dato que no sirva para la acción debe desaparecer

En síntesis,

RENTABLES, es decir $\frac{\text{UTILIDAD}}{\text{COSTES}} > 1$

el modelo OEI (Objetivos, Estructura, Información)

Un enfoque tradicional de los sistemas de información es el que denominamos Objetivos, Estructura, Información (OEI).

Parece razonable que al diseñar un sistema de informaciones para la dirección de una organización pensemos en un enfoque lógico como el siguiente:

Primero, los *objetivos*...

Toda empresa tiene un conjunto de objetivos que constan de diversos niveles. Es decir, los grandes objetivos pueden descomponerse en objetivos de segundo nivel, éstos en otros de tercer nivel, y así sucesivamente.

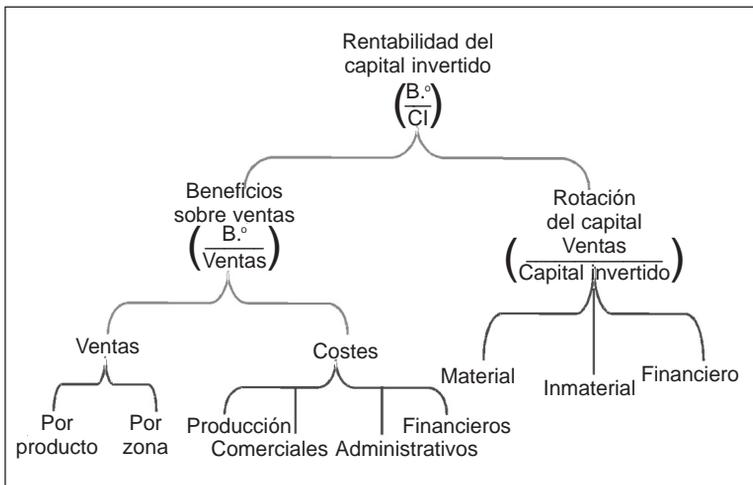
Un ejemplo es el venerable y conocido Cuadro Dupont (por la empresa Dupont de Nemours). Un gran objetivo, la rentabilidad del capital invertido (beneficios, divididos por el capital invertido) puede descomponerse en el producto de dos también grandes subobjetivos: el beneficio sobre ventas (beneficios, divididos por la cifra de negocios), y rotación del capital invertido (ventas, divididas por el capital invertido).

A su vez, el objetivo de beneficio sobre ventas puede descomponerse en objetivos de ventas y objetivos de costes. Los objetivos de ventas, en objetivos de ventas por productos o por zonas geográficas. Los objetivos de costes, en objetivos de costes de producción, costes comerciales, costes administrativos, costes financieros.

El objetivo de rotación del capital invertido puede descomponerse en objetivos de capital fijo y circulante. Los objetivos de capital fijo, en objetivos de inmovilizado material, inmaterial o financiero, etc.

El cuadro siguiente señala un esquema piramidal de la composición de los objetivos, similar al que emplea la Small Business Administration británica.

La pirámide de objetivos



General Motors, hace años, utilizaba una representación gráfica como la siguiente: supongamos que el grupo tiene una rentabilidad del 30%, resultado de dividir los beneficios, 240 millones, por un capital invertido de 800 millones. Si las ventas son de 1.600 millones, el beneficio sobre ventas es de $240/1.600$, es decir, un 15%. Y la rotación del capital invertido de 2, es decir, $1.600/800$.

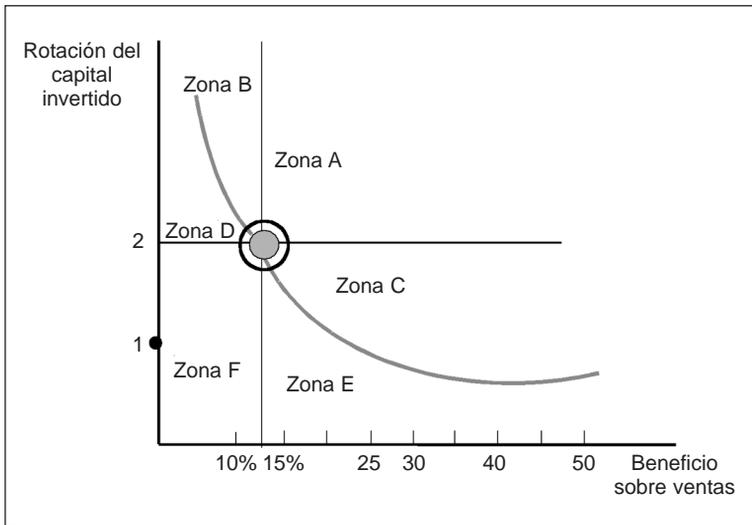
En el esquema siguiente representamos la hipérbola equilátera de la rentabilidad, el lugar geométrico de todos los puntos en los que es constante el producto de la ordenada por la abscisa. Puede conseguirse con diversos valores de rotación y de beneficio sobre ventas: 1×30 , 2×15 , 3×10 , etc.

Supongamos una empresa cuya rentabilidad global es del 30%. Sobre el gráfico sitúa su posición. Puede representar ahora las diferentes unidades de negocio, y nos encontramos con diversas zonas:

- Una UNE puede estar en la zona A. Su rentabilidad es mayor que la media de la empresa, porque tanto su rotación (R), como su beneficio sobre ventas (B/V) son mayores que los de la empresa en su conjunto.
- Otras pueden estar en las zonas B o C. Su rentabilidad es mayor que la de la empresa, pero en el caso B su B/V es menor, y en la C, su R es menor.
- Si se encuentran en la zona D y E, su rentabilidad es inferior a la de la empresa, pero uno de sus componentes es mayor: la R en el caso D, y el B/CV en el caso D.
- Por último, si está en la zona F, su rentabilidad es también inferior, porque son inferiores tanto su R como su B/V.

Algunas empresas tienen este esquema en el despacho del Director General. Las UNE aparecen, con las fotografías de sus responsables. El modelo es un ejemplo de representación gráfica de gran simplicidad y gran impacto.

El modelo de General Motors



... después, la *estructura*...

Para el cumplimiento de esos objetivos, la empresa crea una estructura, un organigrama, otra pirámide en la que los niveles tienen una forma jerárquica. Los niveles más altos de la estructura deben tener la responsabilidad de lograr los objetivos más importantes, y los demás niveles los objetivos propios de sus responsabilidades.

Fue Alfred Chandler el que acuñó la expresión “la estructura sigue a la estrategia”, o lo que es lo mismo, “el organigrama sigue a los objetivos”. Por eso no hay organigramas ideales, ni siquiera para las empresas que estén en un mismo sector de actividad. Si para una empresa de producción y venta de productos alimenticios es muy importante el reparto de los productos a los clientes, es evidente que tiene que haber una unidad en el organigrama de logística de salida que se encuentre en una posición elevada. Si es una estrategia importante la innovación y el lanzamiento de nuevos productos, también la unidad de I+D tiene que tener un lugar destacado en la estructura.

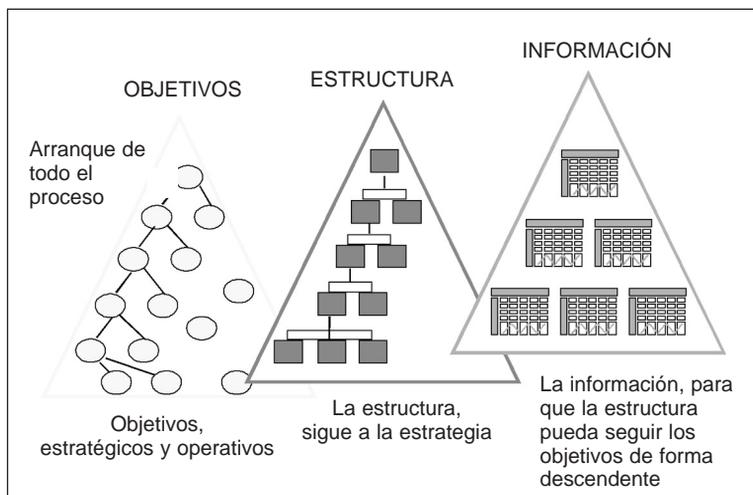
...y por último, el sistema de *informaciones*.

El sistema de informaciones debe diseñarse entonces como un conjunto de cuadros de mando (*Tableaux de Bord, Dashboards...*) que informen de cómo cada una de las unidades de la estructura van logrando sus objetivos.

Al PDG se le informará, por ejemplo, del cumplimiento del objetivo general de la rentabilidad del capital invertido; al director comercial de la evolución de las ventas, y al de asistencia técnica de los trabajos realizados para resolver todos los problemas producidos por las averías en los equipos vendidos.

El modelo OEI (Objetivos, Estructura, Información)

Un enfoque tradicional de los *sistemas de información para la gestión* consiste en superponer las pirámides de:



el modelo FCE (Factores Críticos de Éxito)

Este esquema (que planteaba con su brillantez y profundidad habitual el Presidente de CEGOS, Centre d'Etudes de Gestion et Organisation Scientifique, Octave Gelinier) es muy lógico, muy cartesiano y muy coherente. Demasiado. Porque,

como diría George Orwell, “todas las informaciones son iguales, pero unas informaciones son más iguales” que las otras.

Visitaba hace años una fábrica de fertilizantes en el Levante español. En el despacho del Director de la fábrica, le pregunté cuál era para él la información más importante. Se levantó y me señaló por la ventana un árbol que estaba en el centro del patio de entrada a la factoría. “Ese pino”. Sonrió ante mi gesto de extrañeza, y me dijo. “De vez en cuando miro al pino. Aparece un obrero. A los cinco minutos, dos más. Al cuarto de hora, treinta. Sé que se va a producir un paro no autorizado en la fábrica. Sé que puede retraerse una exportación importante para Argelia. Sé que vamos a perder la mitad del beneficio del mes...”.

La idea de que hay informaciones más importantes que otras, la puso en evidencia un trabajo de Daniels al que hace referencia Rockart en un famoso artículo publicado en la Harvard Business Review, *Los directivos definen sus propias necesidades de información*.

Daniels y Rockart hablan de que lo que más importa en un sistema de informaciones son los factores críticos de éxito (*critical success factors*), o factores clave (*key*), aquellos que tienen más incidencia en el logro de las grandes metas y objetivos de la empresa. Estos son los que hay que vigilar y, precisamente, por los niveles más altos de la estructura.

Hace años, el Consejo de Administración de una empresa fabricante de maquinaria agrícola se reunía en Madrid todos los viernes de julio y agosto para conocer la situación de las cosechadoras autopropulsadas que se habían vendido, las medidas tomadas para resolver los problemas, las reacciones de los clientes. Según el esquema OEI, esta es una información para la dirección de asistencia técnica. Pero si los problemas producidos por las máquinas perjudicaban las cosechas de los agricultores, sería la última vez que en esa zona se vendería una cosechadora, y se perdería una inversión millonaria en instalaciones y maquinaria. Y esta sí es una responsabilidad del Consejo.

Dirección y planificación estratégicas...

Las informaciones que más interesan a los directivos son, por tanto, aquellas que dan cuenta del comportamiento de las variables que afectan a los objetivos clave de la organización. Pensemos en Aena (Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea) (el ejemplo no responde a la realidad, es una hipótesis didáctica):

- Una información específica sobre niveles de ruido en zonas próximas a los aeropuertos corresponde en principio a la Unidad de Gestión Medioambiental, pero interesa mucho al Presidente Director General por las presiones ciudadanas y de las Administraciones.
- La información sobre los retrasos en los vuelos en los aeropuertos debe interesar a la Dirección de Aeropuertos, pero también debe seguirla el PDG por las mismas razones.
- Las posibles exigencias de los gobiernos autonómicos sobre la gestión, o incluso la propiedad de los aeropuertos, sí que es una información que corresponde de lleno a la Presidencia y Dirección General.
- La imagen de AENA en los medios de comunicación es de la responsabilidad del Director de Comunicación Externa. Pero no puede sustraerse a su control el PDG tampoco.

Este ejemplo se representa en el cuadro siguiente:

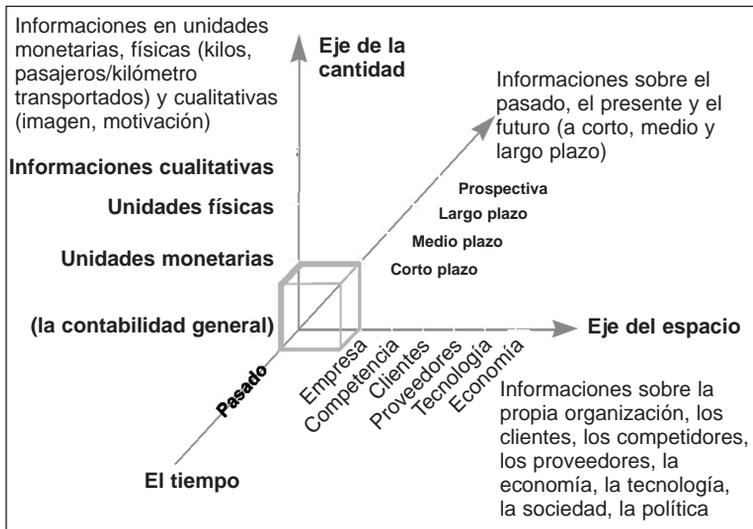
Información específica sobre que en principio debe controlar pero que interesan mucho a ...
Nivel de ruidos en zonas próximas al aeropuerto	Gestión medioambiental	Presidente Director General
Retrasos en los vuelos regulares en los aeropuertos	Director de aeropuertos	Presidente Director General
Exigencia de gobiernos autónomos sobre gestión/ propiedad de los aeropertos	Presidente Dirección General	Presidente Director General
Imagen de AENA en los medios de comunicación	Comunicación	Presidente Director General

el modelo TQS (tiempo, cantidad, espacio)

Un modelo propio que hemos desarrollado hace años es el que llamamos TQS (tiempo, cantidad, espacio).

Complemento del enfoque anterior, este modelo parte de la idea de que toda organización debe tener informaciones en tres direcciones o ejes.

Modelo TQS (tiempo, cantidad, espacio)



El modelo parte de la idea de que todo sistema de informaciones debe tener en cuenta tres dimensiones:

1. El *eje del tiempo*. Las informaciones pueden ser:
 - Del pasado, reciente o remoto.
 - Del presente.
 - Del futuro, a medio, corto y largo plazo, y prospectiva.
2. El *eje de la cantidad*. Es decir, informaciones:
 - En unidades monetarias (euros).
 - En unidades físicas (kilos, horas, viajeros por kilómetro).

Dirección y planificación estratégicas...

- De tipo cualitativo (imagen, motivación del personal).
3. El *eje del espacio*. Por ejemplo, informaciones sobre:
- La empresa.
 - Los clientes.
 - La competencia.
 - Los proveedores.
 - La tecnología.

El cubo central representa las informaciones tradicionales de una organización: del pasado, en unidades monetarias, del interior de la empresa (es decir, la contabilidad).

El eje más desarrollado es sin duda el eje del tiempo. Casi todas las organizaciones tienen informaciones sobre el pasado, el presente y el futuro; por ejemplo, planes operativos y estratégicos.

Menos evolucionado está el eje de la cantidad. El desarrollo de los sistemas de información permite tener una inmensa cantidad de informaciones en unidades monetarias y físicas. Pero son mucho menos frecuentes las informaciones de tipo cualitativo. Lo peor, sin embargo, no es que haya pocas, sino que no son periódicas, ni sistemáticas, ni programadas. Puede encargarse esporádicamente a una consultora en recursos humanos que haga un estudio sobre el clima laboral, o a una empresa de estudios de opinión que organice unos *focus groups* para identificar la imagen de la empresa ante clientes, proveedores, los medios o la sociedad. Pero son informaciones que no forman parte de un sistema estructurado... porque el ordenador ahí aún no llega.

Ni llega tampoco a las informaciones sobre el exterior de la empresa. No tenemos informaciones regulares sobre los competidores o los clientes. Y en muchos casos son éstas las informaciones más importantes.

Es muy amplio todavía el camino que hay que recorrer.

el modelo CMI (cuadro de mando integral)

Una consecuencia de la reflexión anterior sobre que las informaciones financieras sobre el pasado no son las únicas que interesan a la dirección general dio lugar a los trabajos de Robert Kaplan (profesor de Contabilidad de la Escuela de Negocios de Harvard, autor del famoso libro donde inicia estas ideas, *Relevance Lost*. La importancia perdida, como el *Paraíso perdido* de Milton), y de su colaborador y presidente de una consultora, David Norton.

Estos trabajos condujeron al *Balanced Scoreboard*, cuadro de mando equilibrado, o integral. (Yo creo que, como ocurre casi siempre, la traducción literal es la correcta: “equilibradas” son las informaciones que ofrecen). Un nuevo desarrollo del CMI son los “mapas estratégicos” (“Strategic Maps”, Norton y Kaplan, enero 2004).

El CMI propone cuatro grupos de informaciones, basadas en una cuádruple perspectiva:

1. *Perspectiva financiera*

Este tipo de informaciones responde a la pregunta: ¿cómo nos ven los accionistas?

- Para lograr la meta de supervivencia, la información básica es el *cash flow*.
- Para tener éxito, la medida puede ser el crecimiento trimestral de las ventas y de los ingresos operativos por división.
- Alcanzar el objetivo de prosperar, el crecimiento de la cuota de mercado y el beneficio sobre el capital propio (ROE).

2. *Perspectiva de los clientes*

Las informaciones dan respuesta a la pregunta: ¿cómo nos ven los clientes?

- La meta de lanzamiento de nuevos productos puede medirse por el porcentaje en ventas de los nuevos productos, y en concreto, de los nuevos productos exclusivos.
- La meta de presentar una oferta responsable puede medirse por una entrega a tiempo, definida naturalmente por el cliente.
- El objetivo de ser el proveedor preferido por nuestros clientes se mide por la cuota de compra de los clientes clave, y por el *ranking* de estas cuentas clave.
- La meta de la colaboración con clientes puede medirse por el número de esfuerzos de reingeniería comunes.

3. *Perspectiva interna del negocio*

Aquí se responde a la pregunta: ¿en qué tenemos que ser excelentes?

- Podemos conocer nuestra capacidad tecnológica conociendo nuestra “geometría” de fabricación frente a la competencia.
- La excelencia en la fabricación la medimos por el ciclo de tiempo y el coste unitario.
- La productividad del diseño por la eficiencia y la experiencia de la ingeniería.
- El índice de introducción de nuevos productos, por el patrón real de introducción frente al plan.

4. *Perspectiva de innovación y aprendizaje*

Por último, la pregunta a la que tratan de dar respuesta estas informaciones es la siguiente: ¿cómo seguiremos mejorando y creando valor?

- La meta del liderazgo tecnológico la medimos por el tiempo para el desarrollo de los productos de la próxima generación.
- El aprendizaje de la fabricación puede medirse por el tiempo del proceso hasta la maduración.
- El enfoque del producto, por el número de productos que equivalen al 80% de las ventas.

Sistemas de información y control

- El objetivo del tiempo de acceso al mercado, por el índice de introducción de nuevos productos en relación con la competencia.

Modelo CMI (cuadro de mando integral)

Perspectiva financiera		Perspectiva de los clientes	
¿Cómo nos ven los accionistas?		¿Cómo nos ven los clientes?	
Metas	Medidas	Metas	Medidas
Sobrevivir	Cash flow	Nuevos productos	Porcentaje en ventas de los nuevos productos Porcentaje en ventas de los nuevos productos exclusivos
Tener éxito	Crecimiento trimestral de las ventas y de los ingresos operativos por división	Oferta responsable	Entrega a tiempo (definitiva por el cliente)
Prosperar	Crecimiento de la cuota de mercado y beneficio sobre capital propio	Proveedor preferido	Cuota de las compras de las cuentas clave
		Colaboración con clientes	Ranking de cuentas clave Número de esfuerzos corporativos de reingeniería

Modelo CMI (cuadro de mando integral)

Perspectiva interna del negocio		Perspectiva de innovación y aprendizaje	
¿En qué tenemos que ser excelentes?		¿Cómo seguiremos mejorando y creando valor?	
Metas	Medidas	Metas	Medidas
Capacidad tecnológica	“Geometría” de fabricación frente a la competencia	Liderazgo tecnológico	Tiempo para desarrollar la próxima generación
Excelencia en la fabricación	Ciclo de tiempo Coste unitario	Aprendizaje de la fabricación	Tiempo del proceso hasta la maduración
Productividad de diseño	Eficiencia Experiencia de la ingeniería	Enfoque del producto	Porcentaje de productos que equivalen al 80% de las ventas
Introducción de nuevos productos	Patrón de introducción, frente al plan	Tiempo de acceso al mercado	Introducción de nuevos productos en relación con la competencia

el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)

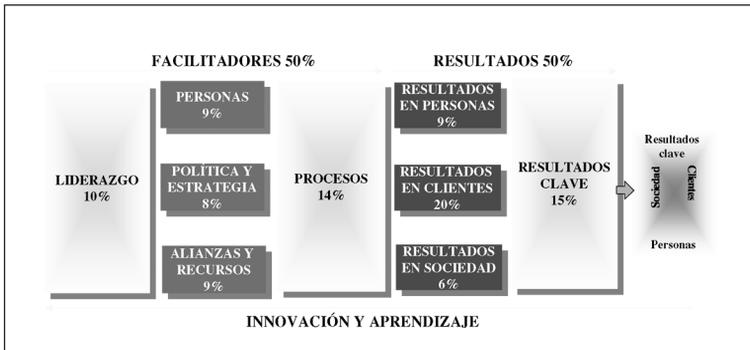
La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad tiene unos criterios que sirven para calificar a las empresas y organizaciones que se presentan a sus evaluaciones. Estos criterios (que constituyen otros tantos elementos para diseñar un sistema de informaciones) se agrupan en dos bloques:

1. *Facilitadores*. Se valora en un 50% su contribución a los resultados de la empresa. Los que facilitan los resultados de la empresa son los siguientes:

- El liderazgo (un 10%).
- Las personas (un 9%).
- La política y estrategia (un 8%).
- Las alianzas y recursos (un 9%).
- Los procesos (un 14%).

2. *Resultados*. Los resultados contribuyen otro 50%, en las siguientes áreas:

- En las personas (un 9%).
- En los clientes (un 20%).
- En la sociedad (un 6%).
- En los resultados clave en las personas, los clientes y la sociedad.



Capítulo 14

Organización para la planificación

qué piensan los directivos

Uno de los más destacados expertos en planificación, Henry Mintzberg, canadiense, profesor de la Universidad de McGill, y Presidente de la Asociación Canadiense de Planificación, ha tratado en profundidad el tema del trabajo del directivo (*La naturaleza del trabajo directivo*).

Sus conclusiones son las siguientes, en lo que afecta al tema de la planificación:

1. Los altos directivos prefieren los procedimientos informales de comunicación.
2. La mayor parte de la información que manejan los directivos es especulativa, basada en impresiones y sentimientos.
3. Los directivos tienen dificultades en distribuir y compartir esta información con sus subordinados.
4. Los directivos actúan en sistemas ambiguos, complejos y misteriosos sin demasiado orden.
5. Las funciones de liderazgo, contactos y gestión, son las más importantes de los directivos.
6. Dónde y cómo se produce el diagnóstico, parece que tiene que ver con las opciones e intuiciones.
7. Tratan de acertar con el momento temporal en el que intervenir estratégicamente.

8. La opinión, la evaluación y el juicio propio son los criterios de selección más frecuentes en las decisiones.
9. El proceso de decisión es irregular y discontinuo.

el trabajo del directivo: folclore y realidad

Estas reflexiones llevan a Mintzberg a distinguir entre una serie de mitos sobre el trabajo del directivo, que él llama folclore, y la realidad:

- Se considera, por ejemplo, que el directivo es un planificador reflexivo y sistemático. Pero no es cierto. Los directivos, en su mayoría, están orientados a la acción, no quieren reflexión.
- Se piensa que es un individuo que planifica la delegación, que no se ocupa de negociar o de recibir clientes, pero, por el contrario, le gusta negociar, mantenerse informado de manera informal, es amigo de los ritos y las ceremonias...
- Se cree que el directivo prefiere las comunicaciones escritas y formales, pero no es así: se comunica sobre todo con contactos verbales, por teléfono.

las falacias de la planificación

Muchas de las ideas de Henry Mintzberg están recogidas en su famoso artículo, luego libro, *Rise and Fall of Strategic Planning* (Auge y caída de la planificación estratégica). En él plantea tres falacias en torno a la planificación, que considera los fallos más frecuentes en los sistemas de planificación:

La falacia de la predicción. Se le presta una excesiva atención a la predicción. Pero planificar no es prever. Las previsiones no se cumplen, y la planificación se desprestigia cuando se ha puesto mucho énfasis en las previsiones y estas distan mucho después de las situaciones reales.

Tiene razón. Las previsiones son necesarias, pero no son el eje central del plan. Hay que abordar la planificación con la idea de que habrá que cambiar las hipótesis sobre el futu-

ro a medida que se produzcan nuevos acontecimientos y contemos con más información.

La falacia de la separación. En ocasiones, la planificación está divorciada de la gestión. Los directivos van por un lado, los planificadores por otro. El plan no se considera un instrumento de gestión que guía la toma de decisiones y el análisis de la situación.

También tiene razón. La planificación es demasiado importante para dejársela a los planificadores. Son los directivos los que tienen que planificar, implicarse, comprometerse, hacer suyos los planes. De lo contrario se transforma la planificación en una mera disquisición teórica.

La falacia de la formalización. Se considera que la planificación tiene que estar formalizada, en un documento discutido y aprobado por la alta dirección, incluido el Consejo de Administración. Pero la estrategia tiene que estar en la mente de los directivos, no en unos papeles.

No tiene razón, creemos. La formalización del plan es un rito, y los ritos son importantes, siempre que se les atribuya el papel que les corresponde. Muchas religiones han sobrevivido por la importancia de la liturgia, no por el valor de sus dogmas. Como hemos reiterado, formalizar, de manera ágil, el plan, y aceptar la idea de que lo escrito puede cambiarse, no constituye un freno para la gestión. La formalización introduce un elemento de seriedad, que es tan necesario, es un sistema de gestión que sigue contando con tantos detractores.

la justificación del papel de planificador

Para que un sistema complejo se ponga en práctica en una organización es preciso designar un responsable. Este responsable:

- Debe tener una dedicación total, no parcial.
- Debe contar con un equipo mínimo, en función de la dimensión de la empresa.
- Debe depender del nivel más alto de la estructura.

- No debe ocuparse de tareas marginales a la función de planificación.

el papel del planificador, según Mintzberg

Para terminar con las ideas de uno de los pensadores más importantes sobre planificación, repasaremos sus opiniones sobre los que debe ser el papel del planificador.

Programador estratégico. Si es la persona que ayuda a los directivos a programar sus estrategias, de acuerdo. Si es el único que se ocupa de la programación de las estrategias, se está excediendo en su papel.

Instrumento de comunicación y control. Sí lo tiene que ser. Es una de sus tareas más importantes. La planificación requiere una comunicación constante, a todos los niveles y en todas las direcciones. Asignar la responsabilidad de que esta comunicación funcione a una persona (no que sea el único vehículo de comunicación) es una necesidad.

Identificador de estrategias. Tampoco debe serlo. Puede sugerir estrategias, y ayudar a los directivos a identificarlas. Puede ayudar a seleccionarlas y evaluarlas, pero no formularlas, que es una responsabilidad exclusiva de los que tienen que aplicarlas, es decir, los directivos.

Analista. Como no es una tarea que interfiera en los roles de los directivos, sí puede colaborar en los análisis que se hagan en cada una de las fases del proceso de planificación, al tiempo que diseña esquemas de análisis y ayuda a los directivos a formular sus propios análisis.

Catalizador. Probablemente la función más importante, entendido el catalizador como aquel factor que si está presente facilita que la reacción se produzca, pero no interviene en ella.

Diestro/zurdo. Por eso el planificador tiene que ser una persona equilibrada. A la vez diestro y zurdo, en el sentido de tener las ideas claras, pero al mismo tiempo tener y saber utilizar la “mano izquierda”. En el sentido de tener desarrollado el hemisferio izquierdo del cerebro (el analítico), pero

al mismo tiempo el derecho (el creativo). No tiene que notarse su presencia: tiene que hacer sentir su ausencia.

las funciones del planificador

Una ya amplia experiencia en las funciones de asesor y formador en procesos de planificación, y en la organización de sistemas de planificación formales, nos conduce a sugerir las que consideramos funciones esenciales del planificador:

1. *Diseñar la sistemática.* Todo plan formal requiere una metodología, unos procesos, unos procedimientos. La primera función del planificador es diseñar la sistemática, es decir:

- Las fases del proceso.
- Las personas, unidades y grupos que deben intervenir.
- Los principios a respetar.
- Las técnicas y modelos a utilizar.
- Los documentos a producir.

2. *Difundir y aplicar los principios, metodología y técnicas.* La eficacia de la participación de los directivos y otros niveles depende en gran medida de la aceptación del sistema, lo que pasa en primer lugar por completo conocimiento de todos los procedimientos y modelos a emplear. Esta formación puede hacerse mediante instrucciones o breves seminarios de sensibilización e instrucción, pero el mejor modo es la formación en el momento en el que los grupos de trabajo intervienen en las distintas fases del proceso de planificación.

3. *Generar la adhesión.* A lo largo de estas acciones formativas, pero también en todos los contactos que el planificador mantenga con los directivos o el personal, ha de realizar una labor de apologética y proselitismo, ganando defensores y difusores de “la causa”, e incluso despertando el entusiasmo, y consiguiendo mantenerlo.

4. *Dirigir y facilitar el desarrollo de las reuniones.* Ha de intervenir en la mayor parte de las reuniones, por lo menos en las más importantes, y formar parte de los comités clave que se creen para el desarrollo del proceso.

5. *Estimular el proceso.* Más que una labor de seguimiento del cumplimiento por parte de toda la organización de las tareas y los plazos, se trata de organizar aquéllas y de controlar estos para que el sistema funcione. Breves reuniones con los equipos, llamadas telefónicas, e-mails, pueden servir para recordar lo que hay que hacer y cuándo hay que completarlo.

6. *“Exigir” el control.* La responsabilidad del control de las estrategias en su forma de programación recae sobre la línea, sobre los encargados de implementar los planes de acción. Pero esta tarea tiene que ser recordada constantemente por el planificador a los ejecutivos.

7. *Coordinar los planes parciales.* Cuando existen planes parciales (de I+D, marketing, desarrollo informático, formación...) el planificador tiene la responsabilidad de que estos planes sean compatibles y se integren en el plan general de la organización.

El planificador nunca debe sustituir a la línea. Su misión es ayudarla. Puede sugerir, pero nunca imponer. Su “poder” no está en mandar, decidir y criticar, porque no debe tener poder. Debe tener “autoridad”. Y su autoridad debe basarse en la aceptación operativa del sistema.

las cualidades del planificador

Por lo general, se admite que el planificador tenga:

Conocimiento del sector y la empresa. Para poder trabajar con los directivos y saber interpretar los datos. Si no lo es, ha de hacer un esfuerzo por serlo cuanto antes.

Formación económico-contable. Aunque la planificación no tenga un contenido totalmente económico, las cifras son muy importantes. Cualidad imprescindible mientras no produzca un sesgo.

Dominio de los sistemas, modelos y técnicas de planificación. Tiene que ser un experto para poder diseñar la sistemática, para formar y capacitar a los demás, para elaborar los documentos.

Capacidad de organizar el trabajo en equipo. Porque la planificación es esencialmente en un trabajo en equipo, y el

papel del planificador es en gran medida actuar como el facilitador de este trabajo en equipo.

Dotes de negociación y persuasión. Especialmente para concitar la adhesión y convencer a los directivos de la organización de la importancia de los planes.

Sensibilidad estratégica. Aunque no sea el responsable de la formulación de estrategias, sí debe ser capaz de crearlas y de interpretarlas, pero sobre todo, debe tener una mentalidad estratégica, la capacidad de encontrar alternativas para generar oportunidades y resolver problemas a largo plazo.

Capacidad creativa. Son muchas las fases del proceso de planificación en las que se requiere creatividad: al diseñar los fines, al inventariar temas estratégicos, al concebir hipótesis de futuro, al formular estrategias. Por eso debe ser creativo y despertar en los demás el sentido de creatividad.

Capacidad de síntesis. Se necesita porque ha de manejar gran cantidad de datos e informaciones y no puede perderse en los detalles.

Capacidad de relaciones interpersonales. Por último, tiene que tener una gran capacidad de comunicación y de saber manejar adecuadamente las relaciones interpersonales, tanto a nivel individual como de equipo.

grupos de trabajo en la planificación

La planificación es un trabajo de equipo. Por eso hay que organizar un conjunto de equipos que se ocupen de las diferentes fases y aspectos de la planificación. Una organización típica está formada por los siguientes grupos de trabajo:

Comité de directrices. Lo forman la Dirección General con el primer nivel ejecutivo (comité de dirección).

Su misión básica es elaborar el Proyecto de Empresas y los grandes fines de la organización, en especial la lista cuantificada de los objetivos generales.

Comité de previsiones. Lo forman miembros del comité de dirección juntamente con expertos en previsiones.

Es responsable de diseñar las previsiones, hipótesis, tendencias y escenarios a medio y largo plazo.

Comité de diagnóstico. Es el propio comité de dirección, que se reúne (con o sin la dirección general) para inventariar, clasificar, jerarquizar, evaluar, y seleccionar los temas estratégicos que analizarán los grupos de diagnóstico.

Grupos de diagnóstico. Se forman con personal de todos los niveles de la empresa, en grupos de proyecto de 6 a 8 personas.

Su misión es analizar las dimensiones, causas y consecuencias de los temas estratégicos que fueron identificados por el comité de diagnóstico.

Grupos estratégicos. De la misma forma se constituyen los grupos estratégicos, que estudian las estrategias que pueden contribuir a alcanzar los fines establecidos en el plan estratégico.

Comité de estrategias. Las estrategias propuestas por los grupos estratégicos son pasadas a este comité, que las evalúa, considerando su coherencia, y teniendo en cuenta los criterios que se hayan fijado para su aceptación.

El comité de estrategias está formado por el comité de dirección reunido con el máximo nivel ejecutivo de la organización.

Comité de control. Vigila la aplicación y analiza los resultados de la estrategia. Lo forma el comité de dirección.

Todos los comités tienen un carácter temporal. Básicamente son el comité de dirección en funciones de comité de directrices, previsiones, diagnóstico, estrategias o control, salvo los grupos de diagnóstico y estratégicos.

el manual de planificación

Toda organización que quiera emprender un sistema formal de planificación estratégica debe contar con un “manual de planificación”.

El documento tiene como finalidad principal describir la metodología a seguir, a fin de que no se produzcan desviaciones de los procedimientos considerados más recomendables.

Es también un documento para la formación. Debe tener, pues, una versión en forma de transparencias para proyectar en la sesiones de mentalización y de instrucción para la planificación.

Contenido

Deben quedar recogidas en el manual, los tres aspectos centrales que se reflejan en este libro:

- La justificación de la planificación, los principios a respetar, la filosofía subyacente del plan.
- La sistemática y metodología a emplear.
- La descripción de los modelos y técnicas que deben ser empleados.

Características

El manual debe ser un documento que pueda ser actualizado permanentemente. La actualización no servirá a los principios, pero sí a la metodología, que la experiencia puede aconsejar cambiar, y a las nuevas técnicas y modelos que puedan incorporarse.

Debe tener, pues, un formato electrónico, que todos puedan pasar a papel, si lo desean.

Difusión

Aunque en principio el manual va dirigido a las personas que han de intervenir en las distintas fases del proceso de planificación, el manual debe estar a disposición de todo el mundo, por ejemplo, en la Intranet, ya que nadie queda en principio fuera del proceso, aunque se trate de breves acciones puntuales en las fases de diagnóstico y de formulación estratégica.

El manual debe ser consultado, al menos a los directivos, antes de su aprobación y difusión.

Responsable

Es fundamental que exista un responsable del manual. En principio, el propio director de planificación. Si el departamento tiene la dimensión suficiente puede delegarse esta tarea en alguno de sus miembros.

DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICAS EN LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES es el fruto de más de 30 años de experiencia del autor como responsable corporativo de planificación, como consultor externo en organizaciones y empresas públicas y privadas, y formador en el área de la planificación estratégica en acciones formativas públicas y, sobre todo, “in company”.

El libro presenta:

- un conjunto de principios de inexcusable cumplimiento si se quiere tener éxito en el diseño e implantación de sistemas de planificación
- un amplio “herramental” de modelos y técnicas de planificación, ampliamente utilizadas en los procesos de planificación
- una metodología suficientemente contrastada con una prolongada práctica
- un caso concreto que sigue todas las fases del proceso y emplea la mayoría de las técnicas
- y un conjunto de anécdotas que ilustran los conceptos, al tiempo que dan amenidad al estudio del libro

El libro se dirige a los profesionales de la planificación en las empresas y organizaciones, y a los alumnos de las Universidades y Escuelas de Negocio que tienen la asignatura de planificación en sus programas.

Pese a los agoreros, la planificación no está muerta. Sigue vigente, y será eficaz si se siguen los principios con rigor, se aplican las técnicas correctas, y se emplea la metodología, adaptada a las circunstancias de la organización.



Andrés Fernández Romero es economista, es gallego, y, si hay que destacar una cualidad, es un trabajador infatigable. Ha ocupado puestos de responsabilidad en empresas públicas y privadas (Instituto Nacional de Industria, Metalúrgica de Santa Ana), ha sido formador y consultor en varias empresas (TEA-CEGOS, Accenture), ha creado otras (Consultores Españoles, Grupo Norma, Resúmenes Consulting). Ha asesorado recientemente, y sigue asesorando a grandes empresas en procesos de planificación (Unión Fenosa, Aena) y ha intervenido en más de 20 planes estratégicos como consultor. Y ha fundado la Asociación Española de Planificación (AESPLAN), y el Club de Consejeros.

ISBN 84-7978-625-6



E-mail: ediciones@diazdesantos.es
www.diazdesantos.es/ediciones